

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Tel.: +36 1 482-5415, 482-5510
<http://www.corvinus-mba.hu>

Felelős kiadó:
Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:
Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:
Bánfi Tamás
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Gálik Mihály
Kerekes Sándor
Mészáros Tamás
Veress József

Tanácsadó testület:
Barakonyi Károly
Bayer József
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Csányi Sándor
Delfmann, Werner
Farkas Ferenc
Gaál Zoltán
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kövesi János
Kreuzer, Konrad
Román Zoltán
Szintay István
Takács János
Török Ádám
Vastag Gyula
Vecsenyi János

Főszerkesztő: Dr. Kerekes Sándor
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Szerkesztőségi titkár:
Losonci Annamária
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:
a VideoPix Stúdió gondozásában

Előfizetés:
Előfizetésben terjeszti
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.
Előfizethető közvetlen a 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 P. cím: Bp., 1900).
További információ: 06 80 444-444
E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben és az Aula kiadó
könyvesboltjában, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLV. ÉVF., MÁRCIUS

2014. 3. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **Bevezető** 02
- **BAKACSI Gyula**
A kulturális ingahatás 04
- **RÁDY Eszter Andrea – SZÚCS Edit**
Mire mondanak igent a nemek?
Elvárt vezetői tulajdonságok a nemek megítélése szerint
a Globe-kérdőív értékeinek tükrében 19
- **VIRÁG Attila**
Diskurzuselemzés a politika- és vezetéstudományban 30
- **KESZEY Tamara**
Az értékesítés és a marketing kapcsolatának piaci
tájékozódásban betöltött szerepe és meghatározó tényezői 39
- **BERDE Éva**
A referenciapont-elmélet mint a hiányos információjú
szerződések gondolkörének új irányzata 49
- **VÖRÖSMARTY Gyöngyi – DOBOS Imre**
Fenntarthatósági szempontok beépítése
a beszállító értékelésébe a DEA/CI
összetett indikátorok módszere alkalmazásával 62

CIKKEK ANGOL ÖSSZEFOGLALÓI

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Published by
Corvinus School of Management
Corvinus University of Budapest

<http://www.corvinus-mba.hu>



School of Management

BEVEZETŐ

Tisztelt Olvasó!

1996 és 2013 között a Vezetéstudomány című szakfolyóirat főszerkesztője **dr. Becsky Róbert** volt, aki hetvenöt évesen úgy gondolta, hogy 2014-től átadja a főszerkesztői feladatokat. A szerkesztőbizottság, elfogadva Róbert lemondását, 2014 januárjától bízott meg a főszerkesztői feladatok ellátásával. A 2014. 3. szám az első, amelyiken már majdnem indokolt, hogy az új főszerkesztő neve szerepel.

Becsky Róbert profinak számít az újságírásban és a folyóirat-szerkesztésben egyaránt. 1962-ben végzett a Budapesti Corvinus Egyetem jogelődjén, a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen, az általános karon, tehát elméleti közgazdásznak készült. Az ELTE Bölcsészettudományi Karán kezdte a pályát tanársegédként, majd adjunktusként. Az akkori szokásoknak megfelelően, 1966-ban szerzett egyetemi doktori fokozatot, és már 1969-ben a szakma elméleti folyóiratának, a Közgazdasági Szemlének lett a rovatvezetője. Ezt a feladatot 1974-ig végezte, majd 1974–1988 között a Konjunktúra- és Piackutató Intézetben gazdaságpolitikai tanulmányok készítésében vett részt. Ezzel párhuzamosan a Magyar Közgazdasági Társaság negyedéves gazdaságpolitikai lapja, a „Gazdaság” felelős szerkesztőjeként dolgozott. A szakmai újságírás 1988-ban teljesen elszólította, így 1988 és 1995 között, a Figyelő című gazdasági hetilap rovatvezetőjeként, a magyar gazdaság ügyeivel foglalkozott. Minden bizonnyal életének ez volt a legizgalmasabb évtizede, hiszen a rendszerváltást megelőző és követő években közelről követhetett szinte minden, a magyar gazdaság jövőjét meghatározó eseményt, és rovatvezetőként a szakmai közvélemény egyik meghatározó „informátora” lehetett. Az életrajzi adatok alapján kitérőnek látszik, hogy 1996–97-ben két évre az államigazgatásban vállalt állást, az Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium Közgazdasági Főosztálya főtanácsosaként.

Megesik, hogy a tudomány vagy az újságírás területén kiterjedt gazdaságpolitikai tapasztalatokat és ismereteket szerzett emberek úgy érzik, meg kellene próbálni tapasztalataikat a gyakorlatban kamatoztatni. Ha szerencséje van az embernek, rájön, mihez ért igazán, hol tudja képességeit a legjobban kibontakoztatni. A Vezetéstudomány szerencséjére Robi az egyetemet választotta. Félállásban 1998–2000 között az Innovációs Kutató Központban is dolgozott, de idejének és erőfeszítéseinek mind nagyobb hányadát szentelte kedvenc folyóiratának, a Vezetéstudomány szerkesztésének. Nem mellékesen, szerkesztette az Európai Tükör című, kéthavonta megjelenő időszaki kiadványt is, de az igazi szerelem a havonta megjelenő Vezetéstudomány volt, amit **Nusser Tamás** olvasószerkesztő és **Pettenkoffer Rita** szerkesztőségi titkár segítségével, nagy szakértelemmel, profizmussal, valamint mérhetetlen türelemmel és a szerzők iránti tisztelettel szerkesztett.

Viszonylag közelről láthattam Becsky Róbert munkáját. Gyakran találkoztunk tudományos konferenciákon, szakmai bemutatókon. Előfordult, hogy megszólított valakit, és arra biztatta, a témája megérne egy cikket a Vezetéstudományban. Ezek a cikkek általában meg is születtek. Nehéz lett volna ellenállni a baráti biztatásnak. Érdekes talán, hogy a Figyelőben töltött hét év alapján azt várhattuk volna, a kutatóként induló Becsky Róbertet elragadja a publicisztika. Az ember szereti, ha műveit sokan olvassák. A szakmai folyóiratok – mint a Vezetéstudomány – kevesekhez, általában a szakmai elithez szólnak. Becsky Róbertet azonban a publicisztika révén megszerezhető népszerűségnél jobban vonzotta a tudomány. Cikkeinek és könyveinek nagyobbik része is inkább tudomány, mint publicisztika.

Főszerkesztőként talán legnagyobb sikere, hogy miközben számtalan üzletinek számító folyóirat szűnt meg, a Vezetéstudomány ma is létezik, és havonta megjelenik, ráadásul közel ötszáz példányban. Vezetése alatt a Vezetéstudomány lektorált, az MTA listáján B kategóriás folyóirattá vált. A szerzők között találhatunk gyakorlati szakembereket, kutatókat, egyetemi oktatókat és PhD-hallgatókat egyaránt.

Becsky Róbert tehát egy életképes folyóiratot hagyott örökül, közel nyolcvan, már lektorált és befogadott cikkel. A 2014. év lapterve szinte összeállítható a meglévő cikkekből. Szerencsére marad olvasószerkesztőként *Nusser Tamás*, míg Pettenkoffer Rita nyugdíjba vonulása miatt a titkársági feladatokat *Losonci Annamária* veszi át. A lap formája és a nyomda sem változik.

A szerkesztő bizottság és minden, a lappal kapcsolatba került szerző és olvasó nevében is köszönöm dr. Becsky Róbertnek áldozatos és eredményes főszerkesztői tevékenységét. Kívánok neki 75. születésnapja alkalmából szellemi és testi frissiséget a következő negyedszázadra, és még azután is!

Köszönjük Pettenkoffer Rita áldozatos titkársági munkáját és kívánunk neki békés nyugdíjas éveket, és köszönjük, hogy Nusser Tamás olvasószerkesztőként folytatja munkáját. Köszönöm a Szerkesztőbizottság bizalmát, és kérem pályatársaim támogatását, hogy a megkezdett utat folytatva, a Vezetéstudomány szakmai hírnevét közösen öregbíthessük.

Budapest, 2014. február 26.

Tisztelettel:
Kerekes Sándor

BAKACSI Gyula

A KULTURÁLIS INGAHATÁS

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

Kulcsszavak: GLOBE-kutatás, ingahatás, kultúraváltozók

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. táblázat

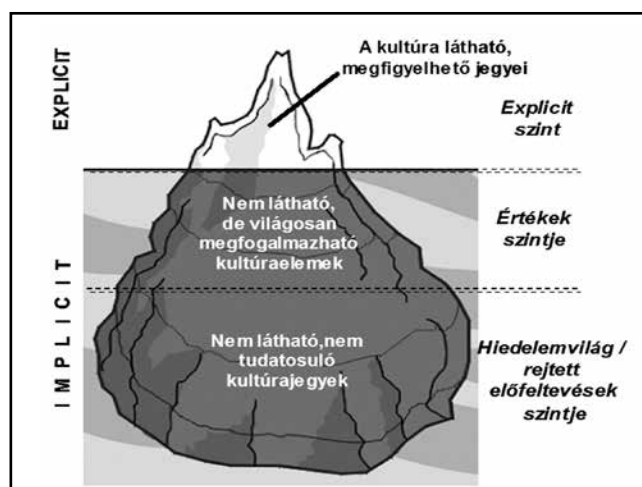
A kétféle kultúraértelmezés
különböző elnevezéseinek viszonya

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

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

1. ábra

A kultúra jéghegymodellje



Forrás: Varga, 2003

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Az ingahatás

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

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

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

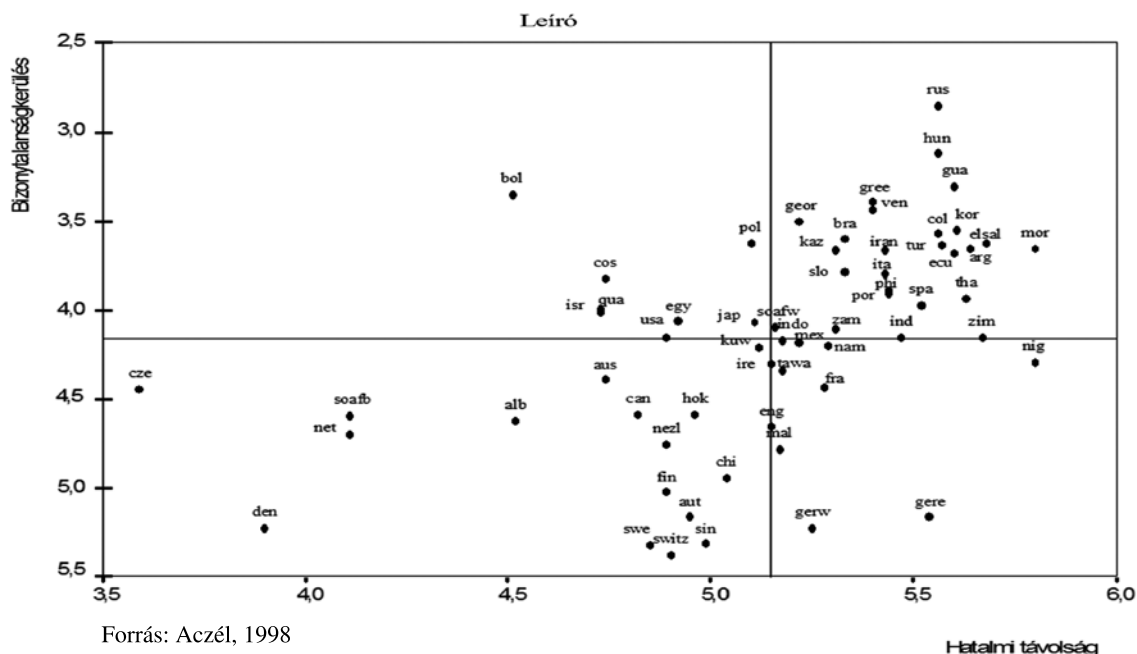
- a koordináta-rendszerek skálaterjedelmét a jobb szemléltetés érdekében az adott, a skálákon mért legnagyobb és legkisebb nemzeti érték által határozta meg,

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

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

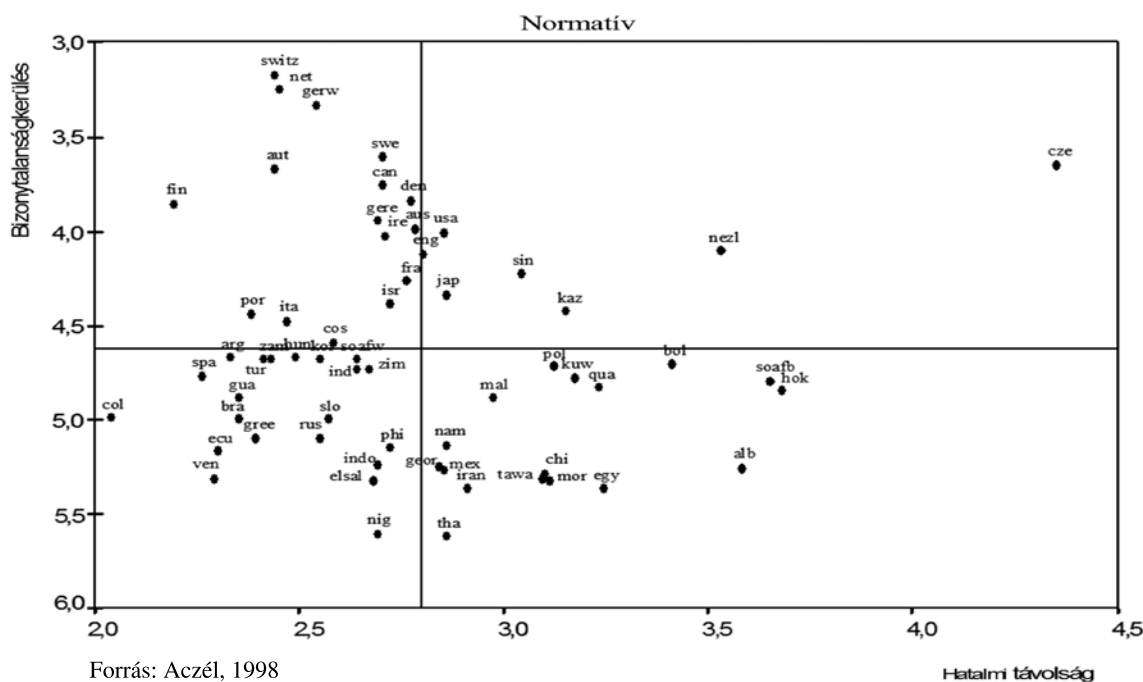
- A Hofstede által „*piac*”-nak címkézett negyedben (alacsony bizonytalanságkerülés, alacsony hatalmi távolság) egy európai ország sincs (Lengyelországot kivéve), és az USA is éppen hogy a határán van. Meglepő ugyanakkor, hogy az ebbe a síknegyedbe tartozó országcsoportot olyan kultúrák alkotják, mint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

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



3. ábra

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



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

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

VEZETÉSTUDOMÁNY

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

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

Az összehasonlítás három különböző módjai:

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

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

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

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

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

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

2. táblázat

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

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

Forrás: Bakacsi, 1999

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

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

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

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

Ezen kutatási eredmények tükrében az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Az ingás változók részletesebb elemzése

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

Bizonytalanságkerülés

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

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

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

Érték

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

Forrás: Aczél, 1998

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

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

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

4. ábra

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

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

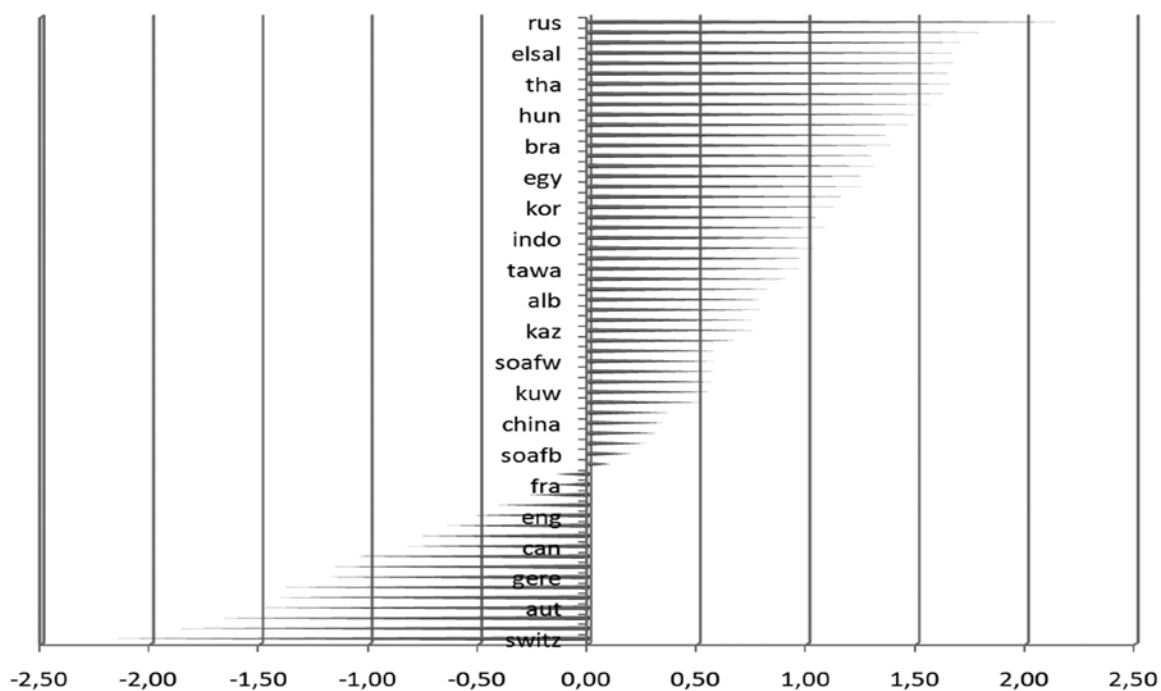
- ennek közelében találhatóak a református (lutheránus, kálvinista, anglikán) germán, skandináv és angol-szász országok.

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

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

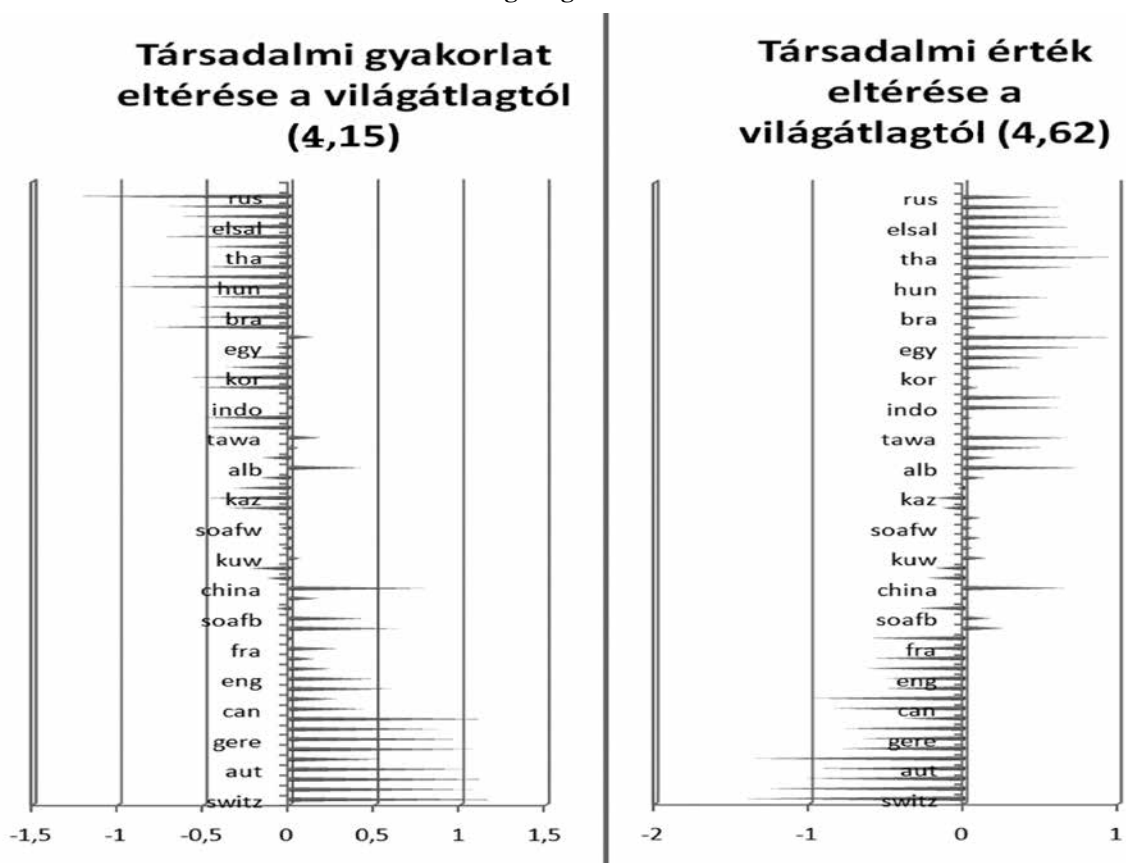
Az európai és Európán kívüli kultúrák, gondolkodásmódok (filozófiák, vallások) különbségeinek mélyebb elemzése szétfeszítené jelen tanulmány kereteit, megelégszem ehelyütt a különbségek leíró felmutatásával.

A Bizonytalanságkerülés társadalmi gyakorlat- és értékváltozók különbségei



Forrás: saját szerkesztés

A Bizonytalanságkerülés társadalmi gyakorlat- és értékváltozók különbségei rendre a világlágértékektől



Hatalmi távolság

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

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

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

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

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

7. ábra

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

Érték

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

A

B

C

Gyakorlat

Forrás: Aczél, 1998

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

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

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

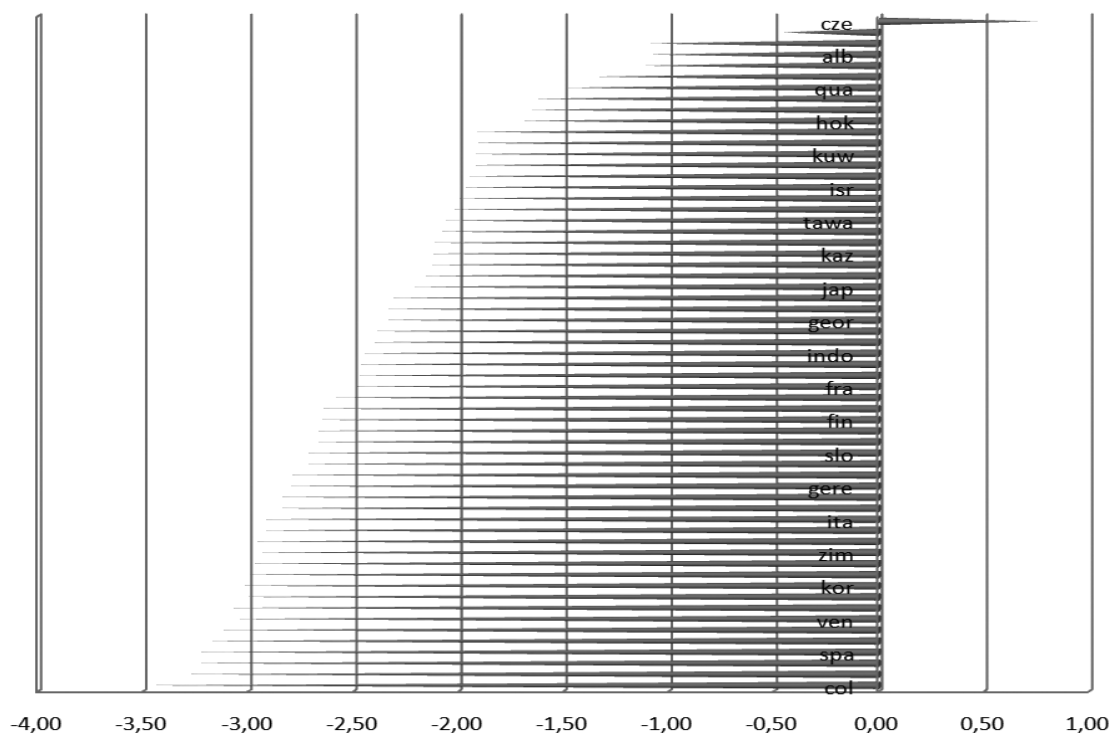
- az egyik szélsőérték a hatalmi távolságukat 0,76 skálaértékkel növelni kívánó csehek (észlelt hatalmi távolság 3,59; elvárt hatalmi távolság 4,35)⁴,
- ennek közelében a hatalmi távolságukat kismértékben csökkenteni kívánó angolszász országok,
- a másik szélsőérték hatalmi távolságát 3,52 skálaértékkel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

Intézményi kollektívizmus

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

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

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



Forrás: saját szerkesztés

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

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

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

Forrás: Aczél, 1998

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

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

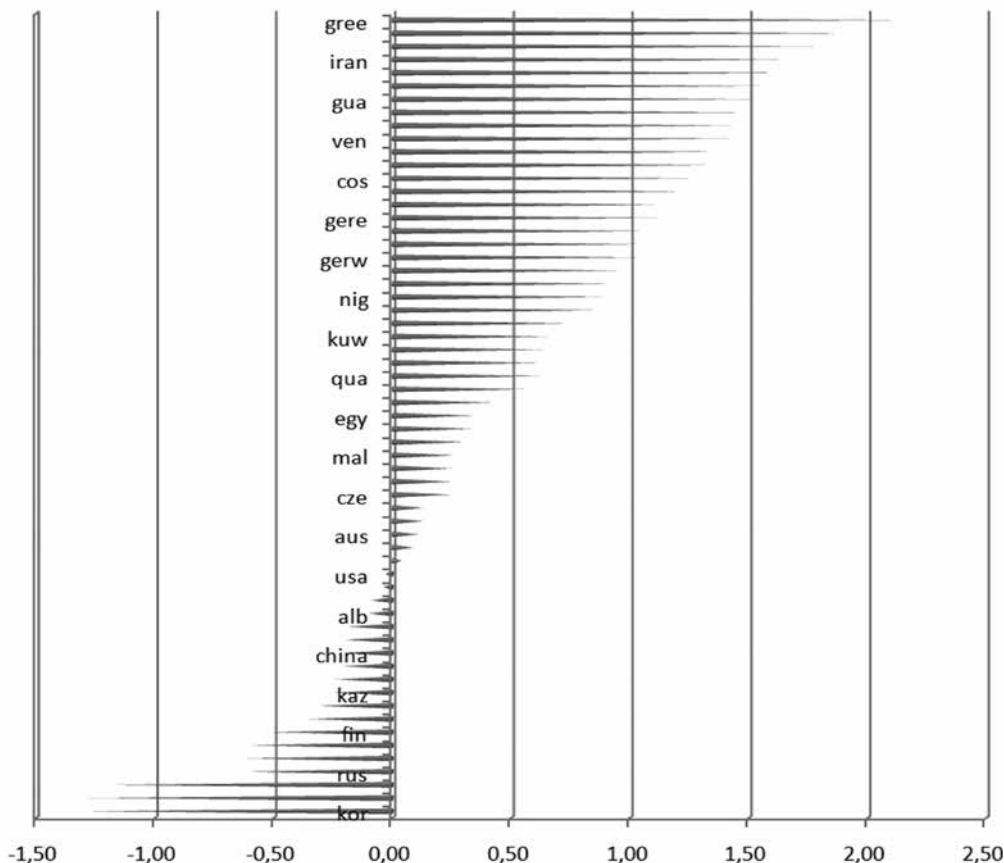
- talán az is tanulságos, hogy az individuálistól a kollektív felé a latin (latin-amerikai és latin-európai) klaszterek tagjai mozdulnának kisebb-nagyobb kilengéssel, míg a kollektívtól az individuális felé pedig a skandináv és a kínai világ (konfuciánus Ázsia) klaszter tagjai „lengének”,
- ezeket az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

Következtetések

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

10. ábra

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



Forrás: saját szerkesztés

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

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

Lábjegyzet

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

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

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

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

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

Felhasznált irodalom

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

VEZETÉSTUDOMÁNY

MELLÉKLET

1. melléklet

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

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

HIBAIGAZÍTÁS

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

Szerkesztőség

RÁDY Eszter Andrea – SZÚCS Edit

MIRE MONDANAK IGENT A NEMEK?

ELVÁRT VEZETŐI TULAJDONSÁGOK A NEMEK MEGÍTÉLÉSE SZERINT A GLOBE-KÉRDŐÍV ÉRTÉKEINEK TÜKRÉBEN

Nők és férfiak a vezetésben. Az Amazon.com oldalon megközelítőleg 2000 könyv foglalkozik a nők és a férfiak vezetési stílusával, vezetési módszerével és vezetési szokásaikkal. A vezetés elméletei gyakran megfelelnek azonban a vezetettekről, azokról, akik szintén részt vesznek a vezetésben, csak a másik oldalon állva. A szerzők ebben a tanulmányukban a GLOBE-kérdőív segítségével nemcsak arra keresték a választ, hogy melyek azok a tulajdonságok, amelyek sikeressé teszik a női és a férfi vezetőket, hanem a nemek közötti különbségek is lényegesek voltak. A vizsgálatban alkalmazottak is részt vettek, tükröt tartva a vezetők által fontosnak tartott tulajdonságok elé. A férfiak és nők vezetőként hasonló tulajdonságúakat jelöltek meg, azonban a dolgozói szinteken már elváltak egymástól a válaszok. Vajon hogyan és miért?

Kulcsszavak: GLOBE-kérdőív, vezetési elméletek, férfiak, nők, vezetők

*„Az élet fennmaradása,
de személyes boldogulásunk is azon múlik, hogy
megértjük-e biológiai és kulturális evolúció parancsát:
kölcsonös egymásrautaltságunk törvényét...”
(Roy Schaffer)*

Elvárás hallatán sok minden eszünkbe juthat: az önmagunktól vagy másoktól elvárt teljesítmény, a munkahelyünk és vezetőink velünk szemben támasztott követelményei és a szociális kapcsolatainkban jelentkező igényeink. Elvárásainkat sok minden befolyásolhatja: korunk, iskolázottságunk, születési helyünk és még számos tényező. Maga a társadalom is számtalan elvárást támaszt felénk, akár szerepeink szerint is, attól függően, hogy női vagy férfi az „elvárt” szerep.

A férfiak és a nők társadalmi szerepe, az ezekkel kapcsolatos nemi szerepek, illetve az érintettek igényei a történelem során folyamatosan változtak. E változások a legszembetűnőbben (talán a legfájdalmasabban is) a munka világához köthetők, ahol a nők száma folyamatosan emelkedik (Pongráczné, 2005). A történelem során kialakultak olyan társadalmi rendszerek, ahol a nők és férfiak munkaszokásait, munkattitűdjét a folyamatos gazdasági-politikai változások

mozgatták. Ezek elsősorban nyugat-európai országokban jelentkeztek, ahol több lehetősége és ideje volt alkalmazkodnia a nemeknek a munka világában végbe menő változásokhoz. Ezzel szemben Kelet-Európában inkább felülről irányítottan érkeztek a munkamegosztásban a nemi arányokat rendező folyamatok. A felülről irányított reformok egyik hátránya, hogy a résztvevők nehezebben alkalmazkodnak, attitűdjeikben, elvárásaikban, viselkedési mintázataikban, lassabban mutatkozik változás (Smith – Mackie, 2004). A XX. században egyre több női munkavállaló jelent meg, de a fontosabb pozíciókban továbbra is férfi vezetők ültek (Klenke, 2011). A nemek közötti egyenlőtlenségek értelmezésében jelentős áttörést hozott egy látszólag egyszerű, a fizika törvényein alapuló felismerés: a férfi alkalmazottak elvárásait a férfi vezetők képviselik, a női alkalmazottak elvárásait a nőknek kell képviselniük. Ezt Anne Philips (1995) a „jelenlét politikájának” nevezte el.

Korábban egy másik szerző, Dahlerup (1988) már felhívta egy érdekes fogalmi kérdésre a figyelmet ezzel kapcsolatosan. Az elképzelésnek számos munkaterületen adnak teret mind a mai napig, miszerint a fizika tudományától kölcsönzött egy fogalmat, és alkalmazta

azt olyan társadalmi kérdésekben, mint a nemek viszonya a munkaszervezetekben. A fogalom a „kritikus tömeg” volt, mely azt mondja ki, hogy 30%-os mennyiségi változás szükséges ahhoz, hogy a láncreakciókat elindítva visszafordíthatatlan változásokat idézzen elő a rendszerekben. Dahlerup (1988) szerint így legalább 30%-os arányra van szüksége a nőknek elvárásaik érvényesítéséhez a szervezetekben. Azt azonban kiköti: nem a nemi különbségek, hanem a kisebbségi helyzet az, amely a döntő különbségeket létrehozza. A kisebbségi lét okait mélyebben működő törvényekben, szokásokban is érdemes feltárni a szervezetekben.

Hosszú beszélgetés, esetleg még vita is kerekedhet abból, ha a nők és a férfiak által a munkában, a szervezetekben betöltött szerepeiről kérdezzük meg valakit a környezetünkben. Természetes, hogy lennie kell különbségeknek, hiszen a szociológia, a szociálpszichológia és a vezetéstudomány több évtizede kutatja ezeket a tényezőket. A munkahelyeken a nőket és a férfiakat gyakran a már bevált sztereotípiák alapján jellemzik az emberek. Így azt tartják, hogy a nők érzékenyek, kommunikatívabbak, több konfliktust vállalnak fel, míg a férfiak megfontoltabbak, koncentrációjuk erősebb, határozottabbak a döntési helyzetekben. Ugyanakkor a nők óvatosabbak, nyitottabbak a változásokkal szemben, több érzelmet mutatnak, a meggyőzésre koncentrálnak. A férfiak merészebbek, könnyebben adnak utasítást és jóval kevesebb figyelmet szentelnek az érzéseknek (Goleman, 1995; Smith – Mackie, 2004; Szelényi, 2012). Spence és Buckner (2000) szintén amellet foglalt állást, hogy a nemi hovatartozástól függően az emberek különböző jellemvonásokat tulajdonítanak a nőknek és a férfiaknak. A nők jellemvonásai expresszívok: segítőkészek, érzelmeseek, megértőek, jószívűek és érzékenyek mások problémáira. A férfi jellemvonások instrumentálisak: függetlenek, versenyszelleműek, határozott döntésekre képesek, agresszívok és dominánsak. Érdekessége volt ennek a vizsgálatnak, hogy önmaguk észlelése közben is voltak nemi eltérések. A nők önmagukat expresszívnek írták le, kiegészítve néhány instrumentális jellemzővel. A nők könnyebben vesznek fel férfi attitűdöket, mint a férfiak női tulajdonságokat, szokásokat (Klenke, 2011).

Eagly és munkatársai (2003) a női és férfi viselkedésformákban tettek különbséget: a nők közösségorientáltak, a férfiak cselekvésorientáltak. A közösségorientációra jellemző viselkedésformák a barátságosság, az önzetlenség, a másokkal való törődés és a kifejező kommunikáció. A cselekvésorientált viselkedésmódra jellemző a függetlenség, az uralkodás, a határozottság és a rendszerszemléletű gondolkodásmód.

Látható, hogy számos kutatás és eredmény alapján jól értelmezhetőek a nők és a férfiak személyiségvonásai közötti különbségek. Ezek a tradicionálisnak mondható elméletek, kutatások vizsgálják a különbségeket, de keveset foglalkoznak a hasonlóságokkal és azzal, hogy hogyan és milyen munkaterületeken egészíthetik ki egymást a nemek (Powell, 2011).

Elvárt vezetői tulajdonságok a munka világában

A szervezetek vezetéséről szóló definíciók sokáig nem is foglalkoztak a nemek és a szervezetek közötti viszonyokkal, kölcsönhatásokkal. Egészen az 1980-as évekig úgy tekintették, hogy a nemi viszonyokra nem gyakorolnak hatást a szervezetek (gender neutral), és fordítva, a nemek nem hatnak a munkaszervezetekre, vagy hatásuk nem számottevő (Kürtösi, 2004). E szemléletmód miatt szinte évtizedekig nem is volt kutatási téma a menedzsment vagy személyes vezetéssel foglalkozó kutatók között a nemek és munkaszervezetek kapcsolata (Acker, 1999).

A jelenségnek több oka is volt, melynek történelmi, szociológiai gyökerei is vannak (Giddens, 2008). Az első tényező, hogy a XIX. századig a felsőbb pozíciókat jellemzően férfiak töltötték be (Kürtösi, 2004), és nem is volt érdemes a nemi különbségekkel foglalkozni, hiszen alapvetően nem is voltak nők a szervezetekben, különösen a vezető pozíciókban nem. Pontosan ezért nem volt észrevehető ez a különbség a női munkaattitűdök és a férfi attitűdök között (Acker, 1990). A történelmi események (világháborúk, békeszerződések) is új körülményeket teremtettek a munka világában, de a számtalan új orvosi, technológiai, szociális, ideológiai és politikai innováció végképp megváltoztatta a nemek viszonyát is (Klenke, 2011). A változások másik oka leginkább az volt, hogy a munkaszervezetek társadalmi szerepe megnőtt a XIX–XX. századra (Perrow, 1997). Az emberek egyre több és több időt töltöttek el a munkahelyükön, majd a háborúkat követően a nők is egyre több alapvetően férfi munkakörben kezdtek el munkát végezni és teljesíteni (Giddens, 2006). Végül a nők tömeges megjelenése a szervezetek struktúráiban és a nők iskolázottsági szintjének növekedése új hierarchikus szinteket nyitott meg a nők számára.

A munka világának változását követő kutatók közül Kanter (1977) az elsők között írt arról, hogy a szervezetekben létezik a nemi tagoltság, és a „nem”- és szervezeti lét, mint tényező valóban hatással van egymásra. Az általa vizsgált nagy gazdasági szervezet felső szintjén szinte csak férfiak dolgoztak, a vezetésben a nők szerepei csak jelképesek voltak, így szervezeti hatalmuk is elenyésző volt. Hamarosan megjelentek

olyan tudományos írások, melyek ennek a felismerésnek további elméleti keretet teremtettek.

Halford és munkatársai (1997) három jellemző megközelítést különítettek el azzal kapcsolatban, hogy milyen viszonyok léteznek a nemek és szervezetek kapcsolatában. Az első megközelítés szerint a szervezeteket alapvetően nemileg semlegesnek kell tekinteni, és nem érdemes a nemi különbségekkel foglalkozni. Lényegében ez a megközelítés is elismeri, hogy lehetnek ebből fakadó különbségek, de ezek nem határozhatják meg a szervezetek életét, a szervezeti bürokráciát. Ezzel szemben a második megközelítés azt hangsúlyozta, hogy a szervezetnek egy nemi jellemzője van, mégpedig a maszkulinitás. A szervezetek maszkulinitása abban figyelhető meg, hogy a fontos pozíciókat csak azok vehetnek fel, tölthetnek be, akik képesek alkalmazkodni ehhez a szervezeti tulajdonsághoz, a szervezetek alapvetően férfias jegyéhez (Ferguson, 1984). A harmadik nézőpont, talán a két előbbi szintéziseként, azt az elgondolást követi, hogy a szervezeten kívüli nemi egyenlőtlenségek vagy egyszerű eltérések a szervezeten belül újra megjelennek, újratermelődnek. Ez a tény független attól, hogy tudomást vesz róla a szervezet vagy sem. Ez a harmadik megközelítés azt is kiemeli, hogy a nemi különbséget észre lehet venni a munka megosztásában, a munkafolyamatok elrendezésében vagy a munkahelyi viselkedésben. Az utolsó látásmód már nagyobb fókuszban vonja le következtetéseit, így nem csak a vezető pozíciókban keresi az esetleges nemhez köthető eltéréseket (Acker, 1990).

Miután a vezetéstudomány kutatói érzékenyebbé váltak a férfiak és a nők helyzetére és új eredményeket hoztak a kapcsolatok munkaszervezeti szabályszerűségének kutatásai, megjelentek a vezetési stílusokat nemenként leíró elméletek is. Burns (1978) szembeállította egymással azt a két vezetői stílust, amelyek elsősorban a vezetők és az alkalmazottak kapcsolata alapján határozták meg a nemi szerepeket. Ebből kiindulva a vizsgálatok a vezetői stílusok nemek közötti különbségeit voltak hivatottak feltárni. Antonakis és munkatársai (2003) a nők vezetési stílusát a transzformációs vezetési stílussal azonosították. A transzformációs vezetési stílus jövőorientált, a vállalat fejlesztése a mentoráláson és az alkalmazottak képzésén keresztül történik. A transzformációs stílushoz tartozó vezetők elgondolkodtatásra késztetnek, motiválóak, intellektuálisan ösztönzőek, egyénileg döntenek. Ebben a kutatásban a férfiakat tranzakciónálisnak nevezett vezetési stílusba sorolták. A tranzakciónális stílus alapelve, hogy az alkalmazottak jutalmat kapnak, ha jól végezték el a rájuk bízott feladatokat, de büntetést kapnak, ha hibáznak. A tranzakciónális stílusnak három fontos jellemzője van:

a feltételekhez kötött jutalom, vezetéskifogások alapján (Antonakis et al., 2003; Bass, 1985; Burns, 1978).

A kérdéskörrel foglalkozó tanulmányok (Echiejile, 1995; Eagly et al., 2003; Powell et al., 2004), melyek a fenti vizsgálatok eredményeit is figyelembe vették, arra következtettek, hogy a nők nagyobb valószínűséggel alkalmaznak demokratikus vezetési stílust, mint a férfiak, többet foglalkoznak a személyes kapcsolatokkal, és könnyebben alkalmaznak transzformációs vezetési stílust. A férfiak nagyobb valószínűséggel használnak autokratikus vezetési stílust, feladatorientáltabbak és tranzakciónális stílust alkalmaznak. Érdekesség volt, hogy a tranzakciónális vezetési stílus egyik alapelemét, a feltételes jutalmat, a női vezetőkre inkább jellemzőnek találták. A transzformációs vezetési stílus, kiegészítve a feltételes jutalommal, közelebb áll a mai vezetési elvárásokhoz. Eagly és Carli (2003) azt is kiemelte, hogy a nemi hovatartozás nem befolyásolta az azonos munkaköri leírással rendelkező vezetők és a tágabb értelemben vett vezetők jellemzőit.

A tradicionális vezetési elméletek a vezetőkre koncentrálnak, a vezetők fizikai, személyes és kognitív jegyeire, szokásaira, jellemző szituációs helyzeteire. Ezekben az elméletekben a vezető egy omnipotens személy, a szervezet sikerének vagy bukásának kulcsembere, vagyis ezek az elméletek vezetőcentrikusak (Klenke, 2011). Az új generációs vezetési elméletekben azonban megjelennek a vezetettek, az alkalmazottak képességei és személyiségiük (Meindl – Shamir, 2006). Ezek az elméletek már nemcsak a vezetőre fókuszálnak, hanem a vezetők-vezetettek kapcsolatára, a vezetettek képességeire. Ha a munkaszervezetekkel, a vezetőkkel és a vezetettekkel foglalkozó irodalmat egy szóval kellene leírni, az a szó a diverzitás lenne. Diverzitás az elméletekben, diverzitás a vezetési gyakorlatban, a döntési helyzetekben. A legfontosabb elvárás tehát a rugalmasság, a nyitottság és az alkalmazkodás a váratlan helyzetekben is (Klenke, 2011).

A sikeres vezető

Gyerekkorunk óta megtanultuk a leckét: „Kövessd a vezetőt!” A vezető bárki lehetett: apa, anya, nagyszülők, idősebb testvér, tanár. Az elvárások is egyszerűek voltak, és ez nem is változott a gyerekkorunk óta. A vezető, akit követünk, hatékony és követhető abban, amiben utat mutat, vagyis sikeres legyen.

A vezetési modellek, vezetési elméletek nem nőknek vagy férfiaknak szólnak. Döntően arra koncentrálnak, hogyan lehet eredményes egy vezető, mi kell ahhoz, hogy a rábízott feladatot, szerepeket, szervezetet sikeressé tegye (Powell, 2011). A sikert hozó tulajdon-

ságokról szóló irodalom is igen átfogó. A legtöbb vezetéstudományi elmélet, amely a vezetőkről szól, abban is segítségünkre van, hogy melyek azok a tulajdonságok, szokások, viselkedésmódok, amelyekre feltétlenül szükségünk van (Rost, 1991).

Ki az, aki jó vezető, és ki az, aki nem? Azok a tradicionális vezetési elméletek, melyek a vezető sikerességének jegyeit a helyzetek felismerésében és azok megoldásában látják, mást tartanak fontosnak (Fiedler, 1967; House, 1971; Bass, 1990; Van Fleet – Yukl, 1989), mint azok, amelyek inkább a személyiséggel és viselkedéssel hozzák kapcsolatba az eredményességet (Mann, 1959; Stogdill, 1948; Likert, 1967). A gyakorlatban jártas Richard A. Hagberg által vezetett Hagberg Consulting Group azonban úgy értelmezi, hogy vannak olyan tulajdonságok, amelyek biztosan gátolják a szervezetek működését (Hagberg, 2004). Közel 300 nagy szervezet és vezetőinek vizsgálata után listát készített arról, hogy ki az, aki bizonyosan nem jó vezető. Kutatása szerint a szegényes kommunikáció, a kiemelkedő dominancia, a konfliktuskerülés bizonyosan nem segítik a vezetői munkát. Felkerült a listára még az arrogancia, a gyenge döntéshozatali minőség, a csapatmunka elégtelen támogatása, az érzelmi intelligencia hiánya. Összefoglalva, a gyakorlatban nem lehet jó vezető az, aki alacsony érzelmi intelligenciával rendelkezik, túlzottan domináns, mások munkájával szemben leértékelő, az önkontrollja kevés és egyoldalúan feladatközpontú.

Ki lehet sikeres vezető? Vannak olyan tulajdonságok, amelyeknek legalább erős átlagon vagy magas átlag feletti értéken kell lennie egy vezetőben. Bird már 1940-ben leírta, hogy a kutatók hetvenkilenc vezetői tulajdonságot fedeztek fel, mint például a humort, a kezdeményezőképeséget, a nyíltságot, a lelkesedést, az önbizalmat, a barátságosságot. Stogdill (1974) a következő tulajdonságjegyeket tartotta fontosnak: csatlakozóképeség, kitartás, kezdeményezés, szervezés, önbizalom, éberség, segítőkészség, közkedveltség, alkalmazkodóképeség, beszédkészség. Hofstadter (idézi Olasky, 1999) 11 jegyet állapított meg a vezetői alkalmasság terén. Ezek a tulajdonságok az energikusság, a kezdeményezés, az intelligencia, az ítélőkészség, az előrelátás, az érzelmi kiegyensúlyozottság, a megfigyelőkészség, a kommunikációs készség, a hallgatás képessége (értő figyelem) és a fizikai egészség voltak. Három sarokpont rakható össze ezekből: az *intelligencia*, az *energiakusság* és az *önbizalom*.

A fentebb említett tradicionális vezetési elméletek és vezetői modellek – főleg az 1980-as évekig felállított és elvárt tulajdonságai – azonban lassan megváltoztak. Az új elméletek, melyek nagyobb hangsúlyt fektetnek

a változó világ és munkavilág új követelményeire, már más tulajdonságokat is kiemelnek, így az érzelmi intelligenciát (Goleman, 1995), a spiritualizmust mint erőt (Fry, 2003), a transzcendentális gondolkodásmódot (Jansen – Vera – Crossan, 2008). A gyorsan változó világ új vezetési elméleteket hívott életre, mint például a „káosz” elméleteket (Schneider – Somers, 2006; Uhl-Bien et al., 2008), amelyekben olyan tulajdonságokat, képességeket hangsúlyoznak, mint az önfejlesztés igénye, az intuíció használata, a változékonyság, a bizalom, a kritikus gondolkodásmód.

Úgy tűnik, hogy az új rendszerek sikeres vezetőjének ereje a saját hitében, nyitottságában, a változékonysághoz való folyamatos alkalmazkodásban rejlik, és abban, hogy a nemek ki tudják-e egymás munkáját egészíteni, a tulajdonságok és attitűdök különbségeire, mint erőre gondolva (Klenke, 2011).

A kutatás módszertana

A módszer kiválasztásánál az első fontos szempont volt, hogy egy olyan mérőeszköz (kérdőív) legyen a vizsgálatban, amely validált, könnyen értelmezhető és kitöltése viszonylag rövid időt vesz igénybe. A választott GLOBE- (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) kérdőívvel egy ötvenkilenc országra kiterjedő, hatvanegy kultúrát vizsgáló nemzetközi programot bonyolítottak le. A kutatás 1993-ban indult az Egyesült Államokból, és ehhez csatlakozott 1995-ben Magyarország is. A kérdőív négy blokkját azóta is folyamatosan használják empirikus felmérésekre, kultúráközi vizsgálatokra. A kérdőív számos hasznos elmélet megfogalmazásához járult hozzá. A GLOBE alkalmas a szervezeti kultúra és a vezetési stílus kapcsolatának vizsgálatára és azok különböző dimenziók mentén való megfigyelésére (Bakacsi, 2007).

A program több elmélet szintéziséből jött létre. Ezek közé tartozik az implicit leadership elmélet (Lord – Mahler, 1991), Hofstede értékhiedelem-teóriája (Hofstede, 1980), a McClelland-féle motivációelmélet (McClelland, 1984) és a szervezetek stratégiai kontingencia-felfogása (Donaldson, 1993). A kérdőív kidolgozói az elméleti keret hét elemét különítették el (House – Wright – Adity, 1997). Idetartoznak az implicit vezetélmélet tételei, a nemzeti kultúra, a szervezeti kultúrák és gyakorlati formái, a stratégia a szervezetekben, a vezetői tulajdonságok vizsgálata, a vezetői elfogadottság, és végül a vezetői eredményesség.

A GLOBE-kérdőívnek négy blokkja van, ezek a szervezeti kultúrát és a vezetői eredményességhez kapcsolódó tulajdonságokat mérik fel. A GLOBE-modell alkalmazásával tehát az is megvizsgálható,

hogyan függ össze az adott szervezeti kultúra értékeivel (House – Wright – Aditya, 1997). Jelen kutatás arra alapozott, hogy ezek a vezetői értékek, tulajdonságok függetlenül a szervezeti kultúrától is értelmezhetők, így a GLOBE-kérdőívből azokat a blokkokat, melyek a hatékony vezetői tulajdonságokat mérik, önmagukban alkalmazta.

A vizsgálat második fontos követelménye volt, hogy a kérdőív és annak kérdései értelmezhetők legyenek a vezetőknél és az alkalmazottaknál is. A kérdőív 2. és 4. blokkja száztizenkét olyan változót tartalmaz a vezetői tulajdonságokkal kapcsolatosan, amelyekről a válaszadónak kell eldöntenie, hogy mi segíti, mi gátolja a kiváló vezetővé válást. A változókat egy hétfokozatú Likert-skála méri meg, ahol az alacsony értékek a sikeres vezetést nagymértékben gátló, míg a magasak a nagymértékben segítő tulajdonságokat jelölték meg. A közepes értékeknek is van jelentőségük, és ezeket az úgynevezett vitatott értékek közé sorolják. Vitatott értékek nevezi őket a GLOBE, mert átlagaik, szórásaik nagyon változóak, és ezek bizonyos esetekben nincsenek hatással a vezetésre.

A kutatásban megkérdezetteknek meg kellett ítélniük, hogy melyek azok a tulajdonságok, amelyek sikeressé tesznek egy vezetőt. Habár a kérdőívet eredetileg középvezetők értékelése alapján vették fel, ebben a vizsgálatban nemcsak a középvezetők, hanem a felső vezetők és az alkalmazottak is kitöltötték. A felvett 560 kérdőív közül 477-et lehetett értékelni. A kitöltésben 299 férfi és 178 nő vett részt. A megkérdezettek életkora húsz és hatvanhét év között volt, és elsősorban műszaki területen, vagy ahhoz kapcsolódó munkaterületeken (pl. adminisztráció) dolgoznak. A vezetői (felső és középvezető) csoportban 111 férfit és 33 nőt találunk. Az alkalmazottak eloszlása itt 188 férfi és 145 nő volt.

Az elvégzett felmérés abban élesen különbözött az eddigi vizsgálatoktól, amelyet a GLOBE-kérdőív 2. és 4. blokkjával végeztek, hogy nemcsak vezetők, hanem alkalmazottak is kitöltötték.

Az eddigi vizsgálatoknak új perspektívát adott ez a szempont, és így az alábbi kérdéseket vizsgálták:

- A) Mit gondolnak a női vezetők és mit gondolnak a férfi vezetők, melyek azok a tulajdonságok, amelyek sikeressé tesznek egy vezetőt?
- B) Mit gondolnak a női alkalmazottak és mit gondolnak a férfi alkalmazottak, milyen tulajdonságok tesznek sikeressé egy vezetőt?
- C) A férfi vagy a női alkalmazottak elvárásainak felelnek-e meg jobban a vezetők?
- D) Függ-e az alkalmazottak nemétől az elvárt és elutasított tulajdonságok sora?

Mivel a férfi és női vezetőknek, illetve a női és férfi alkalmazottaknak ugyanazon száztizenkét értéket kellett leválogatniuk, értékelniük, eredményeik ezáltal összehasonlíthatóvá váltak.

Minden csoportban, almintában az egyes tulajdonságok három kategóriába sorolását a száztizenkét tulajdonság képezte. Az elvárt, vitatott és elutasított vezetői tulajdonságokat (mind a vezetőkre, mind az alkalmazottakra) a tulajdonságokra adott átlag és szórásadatok sorba rendezése alapján kaptuk meg. Az elvárt tulajdonságok esetén ez több mint ötven tulajdonságot jelent, ami további csoportokba sorolást igényelhet majd. A csoportok szétválasztása úgy történt, hogy azokat az értékeket vettük figyelembe az elválasztáshoz, ahol a tulajdonságok átlagértéke között hirtelen nagy ugrás volt. Így a töréspontok a teljes mintán a következőképpen alakultak: a 3,5 alattiak az elutasított, az 5,4 feletti pedig az elvárt vezetői tulajdonságok közé kerültek. A köztes átlagértékűek pedig a vitatott vezetői tulajdonságok lettek. Célunk volt továbbá, hogy feltárjuk a tulajdonságok struktúráját és a nemek közötti különbségeket. A változók további csoportosítására az egyes tulajdonságtípusokon belül főkomponens-elemzést végeztünk, amit ebben az elemzésben nem részleteztünk.

A három kategória az alábbiak szerint készült el:

- elvárt tulajdonságok: magas átlag és kis szórás jellemezte őket a vizsgálatban, ebbe a kategóriába azok a tulajdonságok vannak, melyeket a megkérdezettek egyértelműen a sikeres vezetést támogató tulajdonságok közé soroltak,
- vitatott tulajdonságok: ebbe a kategóriába azok a tulajdonságok tartoztak, melyekről nem volt egyetértés (vitatott), hogy milyen mértékben segítik vagy gátolják a vezetőt, vagy esetleg semlegesnek minősültek,
- elutasított tulajdonságok: alacsony átlag és kis szórás jellemezte őket a vizsgálatban. Ebbe a csoportba kerültek azok a tulajdonságok, melyek a sikeres vezetést egyértelműen gátolják, nem segítik.

Ez a tanulmány nem tér ki a vizsgálat vitatott elemeire, a vizsgálati csoportok között csak az elvárt és az elutasított tulajdonságokat veti össze. A tíz leginkább elvárt és a tíz leginkább elutasított tulajdonságot mutatjuk be.

A csoportok eredményeit egymással is összevetettük, azonban elsősorban a férfi vezetői mintához való hasonlóság adta a hasonlítások vezérfonalát. Az elemletek tárgyalásánál azt az észrevételt tettük, hogy a vezetői paradigmák is a férfiakéhoz hasonlítják a női tulajdonságokat, szokásokat, viselkedési mintákat vagy vezetési stílusokat.

A kutatás eredményei

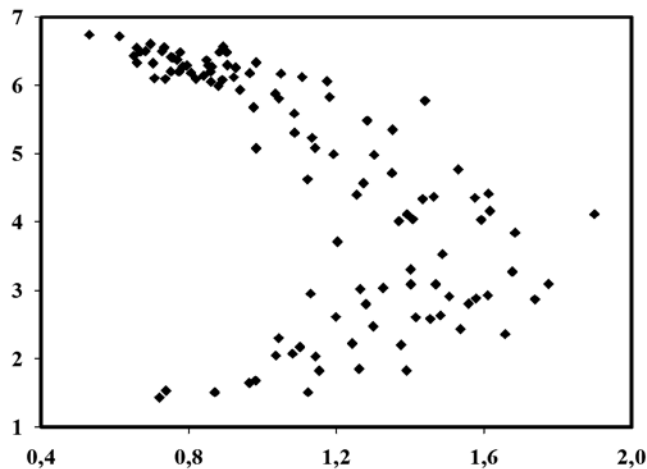
A férfi és női vezetők elvárt és elutasított vezetői tulajdonságai

A vizsgálatban összesen 477 értékelhető kérdőív érkezett vissza, ebben 111 vezető férfi és 33 vezető nő vett részt. A vezetés minden szintjéről egyaránt érkeztek vissza válaszok. A minta vezetők által kitöltött részén a töréspontok a következőképpen alakultak: 3,2 alatt az elutasított, 5,2 felett az elvárt vezetői tulajdonságok voltak.

A férfi vezetők által kitöltött GLOBE-kérdőívek eredményei a tulajdonságoknál az 1. ábrán látható módon alakultak.

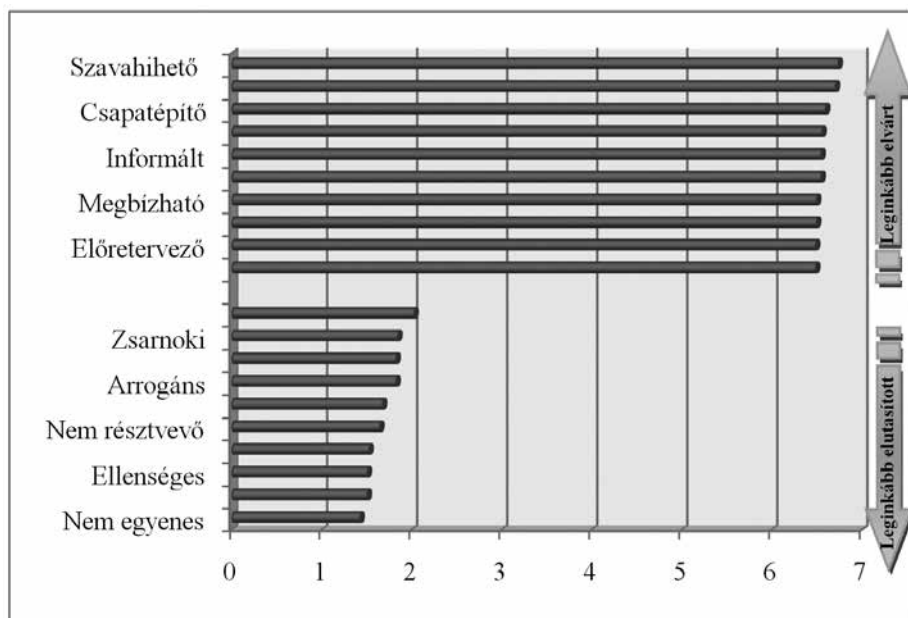
A férfi vezetők 37 vezetői tulajdonságot utasítottak el, és 50 értéket találtak elvártnak a száztizenkét vezetői tulajdonság közül. A 2. ábrán látható az első tíz elvárt és tíz leginkább elutasított tulajdonság, a kapott értékek tükrében.

A férfi leadership tulajdonságok szórásátlag-eredményei a vizsgálatban



(Forrás: saját szerkesztés)

A férfi vezetők által leginkább elvárt és elutasított leadership tulajdonságok



(Forrás: saját szerkesztés)

33 női vezető töltötte ki a kérdőívet, lényegesen kevesebben voltak, mint a férfi vezetők. Ebben a vizsgálatban az látszott, hogy a megkérdezett 143 vezetőből kevesebb, mint a kritikusként tartott 30 százalék, a női vezető. A női vezetők a száztizenkét tulajdonságot úgy sorolták be szórás és átlag alapján, hogy több vitatott értéket tartalmaz, mint a vezető férfiak eredményei (3. ábra).

2. ábra

A női vezetők a vezetőkkel kapcsolatosan 38 tulajdonságot ítélték meg úgy, hogy nem segíti a vezetői munkát, amely szám szerint megegyezik a férfi vezetők értékeivel (2. ábra). Az elvárt tulajdonságok között megjelenik a „Becsületes”, a „Koordinátor” és a „Világosan fogalmaz”, mint elvárt érték. Az elutasított értékek között megjelenik a „Cinikus” és a „Könyörtelen” tulajdonság, melyek szintén nem voltak megtalálhatók a férfi vezetői mintában. A női vezetők által elvárt vezetői tulajdonságok száma 51, aminek száma és a tulajdonságok halmaza megegyezést mutat, bár a sorrendben és néhány tulajdonságban nem egyezik (4. ábra).

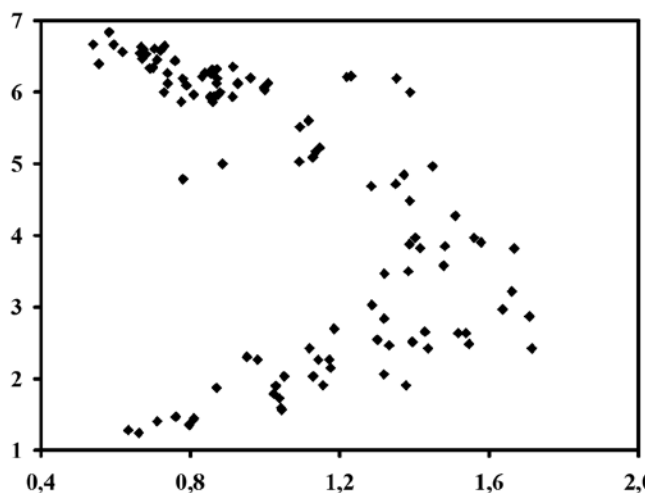
Az összehasonlítás megtörtént arra nézve is, hogy a férfi és női vezetők között mely tulajdonságok kerültek mindkét nemnél a vitatott, elvárt és elutasított kategóriába, majd a vizsgálat arra is kiterjedt, hogy ugyanaz a tulajdonság ugyanabba a kategóriába esik-e mindkét nem értékelésében. Ennek az elemzésnek az eredményei alapján megállapítható, hogy a férfi és a női vezetők véleménye inkább csak a tulajdonságok fontossági sorrendjében tért el, bár az első tíz tulajdonság az elvárt és az elutasított csoportban a már említett tulajdonságokban eltérést mutatott.

Érdekeség, hogy a férfi és a női vezetők az elvárt és az elutasított tulajdonságokban is első helyre azonos tulajdonságokat rendeltek. A vezetők az elvárt értékek közül nemtől függetlenül a „Szavahihető” tulajdonságot tették első helyre. Mindkét nemnél a „Nem egyenes” tulajdonság a leginkább elutasított.

A vizsgálat eredményeként elmondható, hogy vezetői szinten nem tapasztalható jelentős különbség a sikeres elvárt és elutasított vezetői tulajdonságokban sem. A vizsgálat arra mutatott rá, hogy a női és a férfi

3. ábra

A női leadership tulajdonságok szórásátlag-eredményei a vizsgálatban



(Forrás: saját szerkesztés)

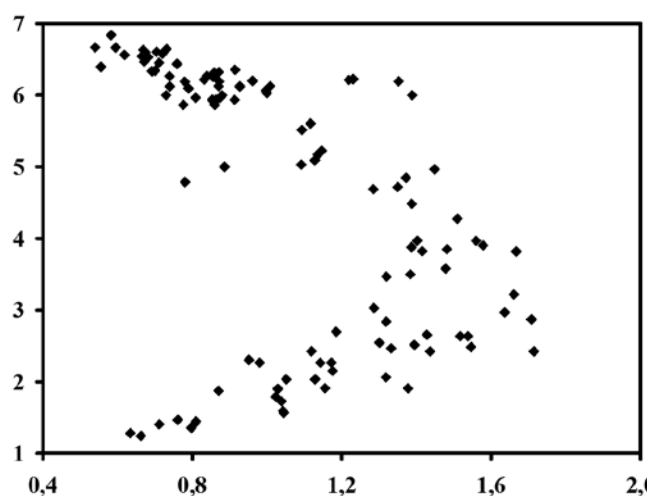
vezetők ugyanazokat az értékeket tartják fontosnak, követendőnek, vagyis a nemek közötti különbség nem erős a vezetői szinten a sikeres vezetőktől elvárt és elutasított tulajdonságokban.

A férfi és női alkalmazottak elvárt és elutasított vezetői tulajdonságai

A vizsgálatban a 477 értékelhető GLOBE-kérdőívet 333 alkalmazott töltötte ki, ebből 188 férfi alkalmazottat sikerült megkérdezni. A töréspontok ebben a mintarészben úgy alakultak, hogy 3,3 alatt az elutasított és 5,2 felett az elvárt vezetői tulajdonságokat találhattuk meg.

5. ábra

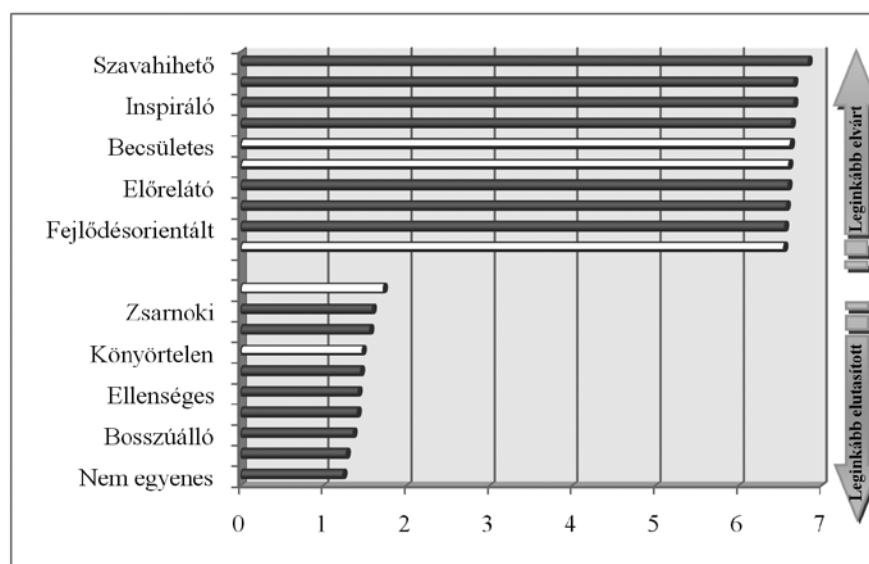
A férfi alkalmazottak leadership tulajdonságai szórásátlag-eredményei a vizsgálatban



4. ábra

(Forrás: saját szerkesztés)

A női vezetők által leginkább elvárt és elutasított leadership tulajdonságok

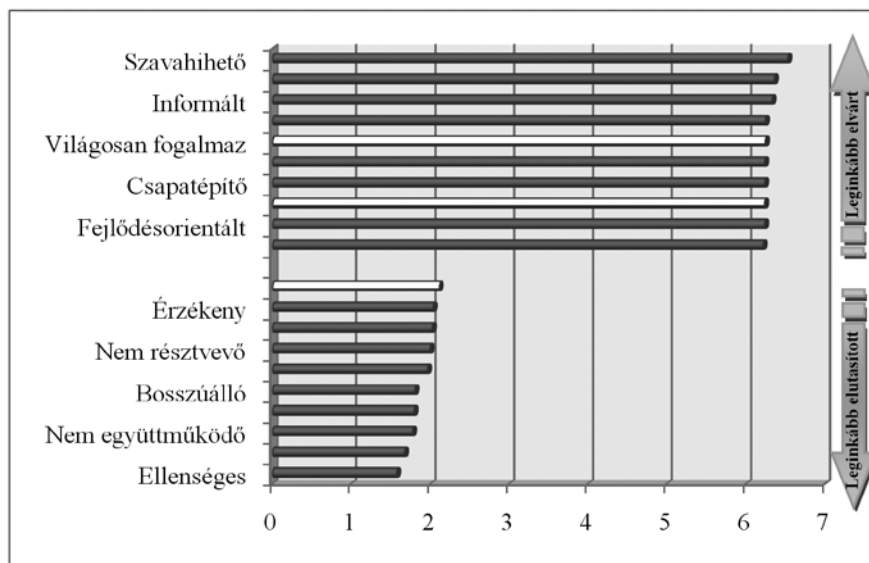


(Forrás: saját szerkesztés)

Az 5. ábrát összehasonlítva az 1. ábrával az látható, hogy a szórás tartományának alsó határa magasabb (5. ábra), azaz az elvárt és elutasított tulajdonságokban a beosztottak körében jóval kisebb egyetértés tapasztalható, mint a vezetőknél.

A férfi alkalmazottak elutasított vezetői tulajdonságainál 36 számolható meg, a férfi alkalmazottak elvárt vezetői tulajdonságaiból 53 tulajdonságelemet tartalmaz a kategória. Az első tíz elemben ismét megjelenik a „Közvetítő” és a „Világosan fogalmaz” mint a sikeres vezetők jellemzője. Ezek az értékek nem jelentek meg a férfi vezetőknél, viszont láthatók mind

A férfi alkalmazottak által leginkább elvárt és elutasított leadership tulajdonságok



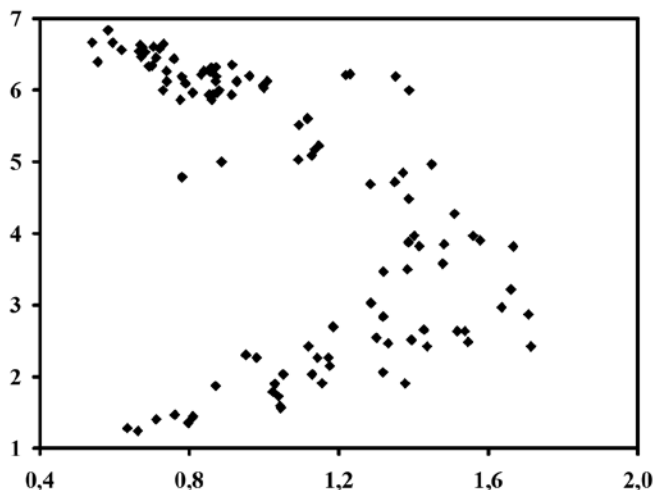
(Forrás: saját szerkesztés)

a női vezetőknél és a férfi alkalmazottak legfontosabb vezetői értékei között (6. ábra).

A felmérésben a 477 megkérdezettből 145 női alkalmazott vett részt. Eredményeik eltérnek a férfi alkalmazottakétól (7. ábra).

7. ábra

A női alkalmazottak leadership tulajdonságok szórásátlageredményei a vizsgálatban



(Forrás: saját szerkesztés)

A női alkalmazottak 32 elutasított vezetői tulajdonságot jelöltek meg, ez a szám a legalacsonyabb az eddig vizsgált csoportok között. A tíz leginkább elutasított és leginkább elvárt tulajdonság sorrendje is másképpen alakult.

6. ábra

A női alkalmazottak elvárt vezetői tulajdonságai azonban nem egyeznek a többi csoportéval, az ő csoportjuk a legkülönbözőbb (8. ábra). A női alkalmazottak viszont kevesebb tulajdonságot is utasítottak el. A férfi és női alkalmazottaknál is ismétlődik az az észrevétel a tulajdonságok sorrendjében és értékeiben, ami a vezetőknél is megfigyelhető volt mindkét nemnél. A vezetőktől első helyen elvárt tulajdonság a „Döntésképes”, és második helyen található a „Szavahihető”. A „Szavahihető” tulajdonság a vezetői csoportokban állt az első helyen.

Az elutasított értékekben szintén található hasonló egyezés az alkalmazotti csoportokban, így az első helyen az „Ellenséges” érték szerepelt mindkettőnél. A vezetőknél a „Nem egyenes” tulajdonság szerepelt az első helyen elutasítottak között.

A női és férfi alkalmazottak eredményeinek összehasonlítása is megtörtént a következőképpen: melyek azok a tulajdonságok, amelyek a vitatott, elvárt és elutasított kategóriába kerültek mindkét nemnél. Ezt követően összehasonlítottuk a tulajdonságokat, hogy ugyanaz a tulajdonság ugyanabba a kategóriába esik-e mindkét nem értékelésében. A férfi és a női alkalmazottak véleménye nemcsak a tulajdonságok fontossági sorrendjében tért el, hanem már az első tíz tulajdonság megítélésében is. Az alkalmazott férfiak és nők között nagyobb a különbség, mint a vezető férfiak és nők között a tulajdonságok megítélésében.

Konklúzió

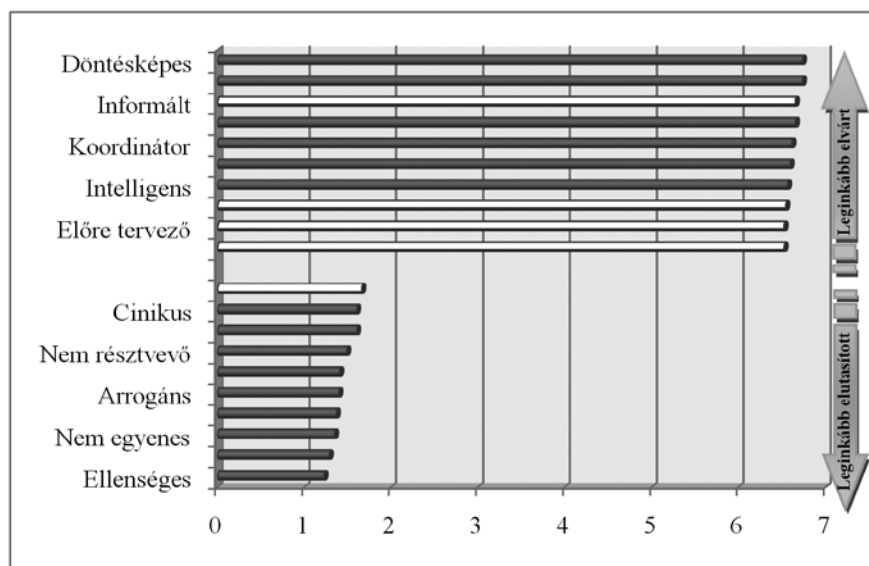
A férfi vezetőket a női vezetőkkel összehasonlítva hét tulajdonság egyezik meg, az „Informált”, a „Megbízható” és az „Előre tervező” tulajdonság került ki, és helyette került be a „Becsületes”, a „Koordinátor”, a „Világosan fogalmazó”.

Az alkalmazott férfiakat összehasonlítva a férfi vezetőkkel egyetlen tulajdonság hiányzik az alkalmazotti elutasítottak közül: „Elutasítást kerülő, lehetetlen”, és helyette megjelent a „Cinikusság” mint elutasított érték.

Az alkalmazott nők csoportjában sok különbség adódik a női vezetőkhez képest. Négy új tulajdonság került be a tíz legfontosabb közé: „Informált”, „Megbízható”, „Felkészült”, „Előre tervező”, és négy tulaj-

8. ábra

A női alkalmazottak által leginkább elvárt és elutasított leadership tulajdonságaik



(Forrás: saját szerkesztés)

donság nem került be a női alkalmazottak elvárt vezetői tulajdonságai közé, ezek a „Becsületes”, az „Előrelátó”, a „Világosan fogalmaz”, az „Inspiráló”.

A két csoportban is tapasztalhatók voltak érdekes egyezések. A vezetők mindkét csoportja, nemtől függetlenül, a legfontosabb vezetői értékek a „Szavahihető” tulajdonságot tekintik, vagyis, egyszerűbben kifejezve, a főnöknek állnia kell a szavát, megbízhatónak kell lennie. Szintén egyezett a vezetők csoportjában a leginkább elutasított érték, a „Nem egyenes”. Így az a tapasztalat volt megállapítható a vizsgálatban, hogy a férfi és a női vezetők véleménye inkább csak a tulajdonságok fontossági sorrendjében tért el.

Az alkalmazottak első helyen kiemelt értékei szintén egyeztek. A leginkább elvárt vezetői tulajdonság a „Döntésképes” lett mind a két csoportban, vagyis az alkalmazottak számára a legfontosabb, hogy a vezető döntésképes legyen. A leginkább elutasított tulajdonság megint csak egyezett, ez az „Ellenséges” lett, tehát a legrosszabb vezető ellenséges az alkalmazottak szemében.

Azok a vezetéselméleti paradigmák, melyek a vezetők nemenkénti sajátosságaival foglalkoznak, kiemelik, hogy a nők számára fontos a hatékony kommunikáció, és nagyobb erőfeszítéseket is tesznek a problémák közös megoldására, a lehetőségek egyeztetésére. Ebben a vizsgálatban a férfi vezetők és a női alkalmazottak nem sorolták a tíz legfontosabb tulajdonság közé a „Világosan fogalmaz” elemet, míg a női vezetőknél megjelenik az első tízben, és a férfi alkalmazottak szintén beso-

rolták az első öt közé. A „Döntésképes” tulajdonság az alkalmazott nőknél és férfiaknál egyszerre állt az első helyen, és a férfi vezetőknél is a második helyre került. A „Döntésképes” tulajdonságot a női vezetők jóval hátrébb sorolták, a nyolcadik helyre. Ennek a tulajdonságnak a megítélésénél a férfi vezetők közelebb álltak az alkalmazotti csoportokhoz. Hasonlóképpen látták az „Informált” vezetői tulajdonság fontosságát a csoportok: míg az alkalmazottak és a férfi vezetők fontosnak látták, addig a női vezetők nem sorolták az első tíz elvárt tulajdonság közé.

Kevesebb eltérés és variabilitás volt tapasztalható a mintákban az elutasított tulajdonságoknál. Az „Érzékenység” mint elutasított vezetői tulajdonság megjelenik

mindkét férfi csoportban, a férfi vezetőknél is és a férfi alkalmazottaknál is, de egyik női csoportban sem található meg az első tíz elutasított tulajdonság között. A „Könyörtelen” tulajdonságot egyedül a női vezetők utasították el, mint ahogy az „Ingerlékeny” elemet is. A férfi vezetők nem sorolták az első tíz elutasított tulajdonság közé a cinikusságot, míg az összes többi csoportban megjelenik ez.

A csoportok inkább abban egyeztek, értettek egyet, hogy melyek azok a tulajdonságok, amelyek gátolják a sikeres vezetést. Nagyobb eltérést mutattak viszont abban, hogy mely tulajdonságok segítik a sikeres vezetőt. A férfi és női vezetők között a legnagyobb eltérést a többi csoporthoz viszonyítva a női alkalmazottak csoportja mutatta.

A vizsgálat által megerősödni látszik az a feltevés, hogy valójában a vezetők neme nem befolyásolja lényegesen azt, hogy milyen vezetői tulajdonságokat, magatartásokat várnak, illetve utasítanak el. Az alkalmazottakról ez már nem mondható el: a négy csoportban a legmarkánsabb eltérés inkább a női alkalmazottaknál volt tapasztalható.

Az eredmények értelmezése során abból indultunk ki, hogy a válaszadók azokat az értékeket jelölik be, melyeket maguk is hasznosnak ítélnék meg, vagy törekednek azoknak a viselkedésben, a munkavégzésben való megjelenésére. Így elsőként azt a kérdést vetette fel a vizsgálati tapasztalat – a női alkalmazottaknál a tulajdonságok különbözők voltak a női vezetői mintához képest –, mi történik azokkal a nőkkel, akik az alkalma-

zotti szintből vezetői szintre lépnek. A vezetői szinten a nők és a férfiak között nem mondható erősnek az eltérés.

Lényegében elképzelhető tehát, ahhoz, hogy a nők át tudják törni az „üvegplafon” jelenséget, a vezetői szintre lépve maszkulin vonásokat és attitűdöket vesznek fel, melyek az önmagukkal szembeni elvárásaikat is módosíthatják. Ennek megfigyelésére az előrelépő nők kérdőíveinek rendszeres felvétele és azok longitudinális vizsgálata hozhatna eredményt.

A kutatás másik fontos, látszólag egyértelmű megállapítása, hogy mivel az alkalmazottak vezetői elvárásai igen különbözőek, a vezetői pozíciókban együttműködésben dolgozó nők és férfiak kiegészíthetik egymás tulajdonságkészletét, jobb megfelelést és nagyobb munkahatékonyságot biztosítva ezzel a szervezetekben.

Felhasznált irodalom

- Acker, J. (1990): Gender and Organizations. in: Chafetz, J.S. (ed.): Handbook of the Sociology of Gender. New York: Kluwer – Plenum: p.177–194.
- Acker, J. (1999): Hierarchies, Jobs Bodies: A Theory of Gendered Organizations. Gender and Society, 4 (2): p. 139–158.
- Antonakis, J. – Avolio, B.J. – Sivasubramaniam, N. (2003): Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. The Leadership Quarterly, 14(3): p. 261–295. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4) Utolsó letöltés: 2013. május 15.
- Bakacsi Gy. (2007): A kultúrávaltozók közötti kapcsolatok a GLOBE kutatási eredményei alapján. in: Kovács Zoltán – Szabó Lajos (szerk.): Menedzsment a XXI. században. Tanulmányok Gaál Zoltán 60. születésnapjára. Veszprém: Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszék: 23–53. o.
- Bass, B.M. (1985): Leadership and Performance. New York: Free Press
- Bass, B.M. (1990): Bass and Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research and managerial applications. New York: Free Press
- Bird, C. (1940): Social Psychology. New York: Appleton Century
- Burns, J.M. (1978): Leadership. New York: Harper and Row Publishers Inc.
- Dahlerup, D. (1988): From a Small to a Large Minority: Women in Scandinavian Politics. in: Scandinavian Political Studies. 4. (11): p. 275–298.
- Donaldson, L. (1995): American Anti-management theories of organizations: A critique of paradigm Proliferation. Cambridge: Cambridge University Press
- House, R.J. et al. (1997): Cross-Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory. in: P.C. Earley – M. Erez (eds.): New Perspectives in Industrial/Organizational Psychology. San Francisco: The New Lexington Press: p. 535–625.
- Eagly, A. – Johannesen-Schmidt, M. – van Engen, M. (2003): Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing man and women. Psychological Bulletin, 29. (4): p. 569–591.
- Eagly, A.H. – Carli, L.L. (2003): The female leadership advantage: an evaluation of the evidence. The Leadership Quarterly, 14: p. 807–834.
- Echiejile, I. (1995): We need good managers, not gender stereotypes. People Management, 1. (24): p. 19.
- Ferguson, K.E. (1984): The Feminist Case Against Bureaucracy. Philadelphia: Temple University Press
- Fiedler, F.E. (1967): A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill
- Fry, L.W. (2003): Toward a theory of spiritual leadership. The Leadership Quarterly, 14. (6): p. 693–727.
- Giddens, A. (2008): Szociológia. Budapest: Osiris Kiadó
- Goleman, D. (2003, cop.1995): Érzelmi intelligencia. Budapest: Háttér Kiadó Kft.
- Hagberg, R. (2004): Corporate Culture: Distorted View from the top. <http://www.hagbergconsulting.com/distorted-view.html> Utolsó letöltés: 2013. május 16.
- Halford, S. – Savage, M. – Witz, A. (1997): Gender, Careers and Organizations. London: Macmillan
- Hofstede, G. (1980): Cultural consequences: International differences in work-related values. California: Sage Publications
- House, R.J. (1971): A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16. (3): p. 321–339.
- Jansen, J.P. – Vera, D. – Crossan, D. (2009): Strategic leadership for exploration and exploitation: the moderating role of environmental dynamism. The Leadership Quarterly, 20. (1): p. 5–18.
- Kanter, R.M. (1977): Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books
- Klenke, K. (2011): Women in Leadership: Contextual Dynamics and Boundaries. Bingley: Emerald Group Publishing Limited
- Kovács, S. – Balogh P. (2007): Klaszteranalízis mint sertéstelepeket minősítő eljárás. Agrártudományi Közlemények, 27: p. 165–174.
- Kürtösi, Zs. (2004): Nők a felső vezetésben: hozhat-e újat a kapcsolathálózati megközelítés? Szociológia Szemle, 2.: p. 77–95.
- Likert, R. (1967): The human organization: its management and value. New York: McGraw-Hill
- Lord, R.G. – Maher, K.J. (1991): Leadership and information processing: linking perceptions and performance. Journal of Information Technology Management, 6. (2): p. 41–42.
- McClelland, D.C. (1971): The two faces of power. in: Colb, D.A. et al.: Organizational Psychology. Englewood Cliffs: Prentice Hall

- Mann, R.D.* (1959): A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56 (4): p. 241–270.
- Meindl, J. – Shamir, B.* (2006): Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James Meindl. Charlotte, NC: Information Age Publishing
- Olasky, M.* (1999): *The American Leadership Tradition: moral vision from Washington to Clinton*. New York: The Free Press
- Perrow, C.* (1997): *Szervezetszociológia*. Bp.: Osiris Kiadó
- Phillips, A.* (1995): *The Politics of Presence*. Oxford: Clarendon Press
- Pongrácz Tné.* (2005): Nemi szerepek társadalmi megítélése. Egy nemzetközi összehasonlító vizsgálat tapasztalatai. in.: *Szerepváltozások. Jelentés a nők és a férfiak helyzetéről*, Szerk.: Nagy I., Pongrácz T., Tóth I. Budapest: TÁRKI, Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium: p. 73–86.
- Powell, G.N. et al.* (2004): Sex effects in evaluations of transformational and transactional leaders. in: *Academy of Management Proceedings*: E1-E6.
- Powell, G.N.* (2011): *Women and men in Management*. California: Sage Publications
- Rost, J.C.* (1991): *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger
- Schneider, M. – Somers, M.* (2006): Organizations as complex adaptive systems: implications of Complexity Theory for leadership research. *Leadership Quarterly*, 17 (4): p. 361–365.
- Smith, E.R. – Mackie D.M.* (2001): *Szociálpszichológia*. Budapest: Osiris Kiadó
- Spence, J. – Buckner, C.* (2000): Instrumental and expressive traits, trait stereotypes, and sexist attitudes: What do they signify? *Psychology of Women Quarterly*, 24.: p. 44–63.
- Stogdill, R.M.* (1948): Personal factors associated with leadership. A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25.: p. 35–71.
- Stogdill, R.M.* (1974): *Handbook of Leadership. A survey of theory and research*. New York: Free Press
- Szelényi Zs.* (2012): Privát sarok: nők nélkül nem megy a kilábalás. http://hazaeshaladas.blog.hu/2012/04/19/privat_sarok_nok_nelkul_nem_megy_a_kilabalas. Utolsó letöltés: 2013. május 15.
- Uhl-Bein, M. – Marion, R.* (2008): *Complexity Leadership Vol. 1. A Volume in Leadership Horizons*. Charlotte, NC: Information Age Publishing
- Van Fleet, D.D. – Yukl, G.A.* (1989): *A century of leadership research*. in.: W.E.
- Rosenbach – Taylor, L.R.* (eds.): *Contemporary issues in leadership*. San Francisco: Westview Press: p. 65–90.

A cikk beérkezett: 2012. 12. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2013. 6. hó

VIRÁG Attila

DISKURZUSELEMZÉS A POLITIKA- ÉS VEZETÉSTUDOMÁNYBAN

A XX. század második felében lejátszódó nyelvi fordulat révén egy újfajta posztmodern irányzat jelent meg a társadalomtudományok területén. A diskurzuselemzési megközelítésmód sajátos nézőpontjával az 1990-es évekre már diszciplínateremtő igénnyel is fellépett. Az új tudományos szemlélet számos társadalomtudományi területen jelent meg. Jelen tanulmány a különböző elméleti irányzatokat és a hozzájuk kapcsolódó módszereket tekinti át, és célja a diskurzuselemzés alkalmazhatóságának bemutatása a politika- és vezetéstudományok területén.

Kulcsszavak: diskurzus, diskurzuselemzés, nyelvi fordulat, politikatudomány, vezetéstudomány

„A diskurzus nemcsak egyszerűen tolmácsolja a küzdelmeket és az uralmi rendszereket, hanem érte folyik a harc, általa dül a küzdelem; tehát a diskurzus az a hatalom, amelyet az emberek igyekeznek megkaparintani.”

(Michel, Foucault, 1970)

Közhelynek számít, hogy a mindenkori társadalomtudományi kutatások esetében a valóság megismerése nagymértékben függ attól a paradigmától, melynek révén az adott tudományos igényű vizsgálat zajlik. A paradigma ugyanis egyszerre bevett szemléletmód és elfogadott cselekvésminta (Gelei, 2011). Különböző paradigmák esetén más számít elméletnek, és eltérő az elméletalkotás célja is. Ráadásul a különböző elméletek más és más tudományos kérdések megfogalmazásához vezetnek, melyek eltérő válaszokat adhatnak a társadalmi valóság magyarázatához. Nem beszélve arról, hogy különböző elméletek különböző módszereket preferálhatnak.

Nyelvi fordulat a társadalomtudományokban

A modernkori társadalomtudományok sokáig egy alapvetően „diskurzus-idegen” nézőpontot képviseltek (Szabó, 1996: 103. old.). Eszerint a nyelvet egy semleges, idealizált és absztrakt jelrendszernek tekintették, vagyis egy olyan médiumnak, amely egyértelműen képes tükrözni a tényeket és kifejezni a jelentéseket (Shapiro,

1985–1986). Más szavakkal élve az írott és a beszélt nyelvet egy tükörnek vélték, amely a valóság eleve meglévő emberi arcát mutatja (Szabó, 2003: 43. old.).

Később azonban egyre többen javasolták, hogy a kizárólagosan absztrakt nyelvészeti megközelítésmód helyett a nyelvet kezdjék el társadalmi használata közben is vizsgálni.¹ Ez az új nézőpont vezetett el ahhoz a ma már széles körben elfogadott nézethez, hogy a beszéd és a beszélés egy sajátos törvényszerűségekkel rendelkező, önálló társadalmi entitás, amely nem vezethető le a nyelv általános struktúráiból, sem az egyéni adottságokból, sem a társadalom szociológiai jellemzőiből (Szabó, 2010: 21. old.).

Így például John Austin egy 1955-ben a Harvard Egyetemen tartott előadásában mutatott rá arra, hogy bizonyos kijelentések – így például a különböző hivatalos fogadalmak, eskük – önmagukban is cselekvések (Austin, 1990). Ennek is köszönhető, hogy a XX. század folyamán fokozatosan egy filozófiai természetű paradigmaváltásra került sor a társadalomtudományok belül.

A fordulat révén a nyelv egy újfajta megvilágításba került. Eszerint az már nem egy absztrakt rendszer, hanem annál jóval több: általa szerveződik az emberi cselekvés, nem pusztán megnevezi a valóságot, hanem formálja és szervezi is azt (Carver, 2002: 50–51. old.). Egyre szélesebb körben fogadták el, hogy tudományos vizsgálódás szempontjából a nyelv már nem egy egyszerű tükör, hanem a valóság emberi arccal való felruházásának eszköze (Szabó, 2003: 43. old.).

Végső soron a nyelvi fordulat egy narratív vagy diszkurzív fordulatot hozott magával, ahol a jelentéseket nem az egyes szavak, hanem a különböző narratívák hordozzák és közvetítik (Szabó, 2003: 43. old.). Eszerint a narratívák olyan a valóságot meggyőzően prezentáló elbeszélésmódok, melyek rögzítik és stabilizálják a jelentéseket, egységes kontextusokat hozva létre (uo.: 52. old.).

A diskurzuselemzés mint újfajta tudományos megközelítésmód megjelenése

A nyelvi fordulat következtében a diskurzus a kortárs társadalomtudományok egyik alapfogalmává vált. A „discours” szóból származó kifejezés definiálása nem könnyű feladat, tartalma szerteágazó és nehezen megfogható. Az angolszász tudományos világban „nem tesznek teljesen egyértelmű terminológiai különbséget «diskurzus» és «szöveg» között, illetve discourse analysis és text analysis között” (Tóth, 2010). Az értelmezést nehezíti, hogy francia nyelvterületen általános társadalomelméleti fogalomként használják a kifejezést. Eszerint a diskurzus „nem annyira a mindennapi életben természetes módon létrejövő beszélt nyelv konkrét szerkezetét, hanem inkább «nyelv» és «gondolkodás» összefüggésének, illetve kölcsönviszonyának elvontabb elméleti problémáját (...) állítja előtérbe” (uo.).

A kifejezés magyar fordításban egyszerre jelenthet előadást, beszédet, közlést és szöveget is. „Van, aki az írott és az elmondott szöveg közötti megkülönböztetésre használja; van, aki szövegek összefüggő rendszereként tekint rá; van, aki átfogóbb, adott téma szempontjából releváns szövegek, események, viszonyok összességként tárgyalja; de olyan is akad, aki egyszerűen az – esetleg divatjamúltnak tekintett – «diszciplína» fogalmát helyettesíti vele” (Géring, 2005: 130. old.).

Sara Mills három alapvető jelentésmezőt különít el, melyek különböző diszciplináris struktúrákban jelennek meg. Ezek 1. a kritikai elmélet (cultural theory), melyet az irodalomelmélet alkalmaz, 2. a nyelvészet főáramlata, 3. a szociálpszichológia és a kritikai nyelvészet (Mills, 1997)².

Mindenesetre a diskurzus fogalom jelentőségének növekedésével párhuzamosan az eddig egyetemes magyarázó erővel bíró oksági viszonyokra alapozott vizsgálódásmód mellett egyre komolyabb szakmai tekintélyre tett szert a diskurzusok jelentésközpontú vizsgálata.

Az 1990-es évek elejére megjelent egy újfajta kutatási irányzat a társadalomtudományok terén: az ún. diskurzuselemzés. A diskurzusokon alapuló megközelítési mód a szövegek társadalmi előállítását valóságteremtő gyakorlatként fogja fel (Carver, 2004: 144. old.),

ahol „a hangsúly magán a nyelven és a nyelv alkotóelemein van, s azon, ahogyan a világ felépül a nyelv által hordozott jelentésekből” (Carver, 2004: 143. old.). A diskurzuselemzések újdonsága, hogy a mindenkori kutatás során az egyes történetek érdemlik meg az elemzést és az értelmezést, nem pedig az „adatok”, amiket le lehet szűrni a történetek „kódolása” során (Hajer, 2004: 163. old.).

Az új megközelítésmód képviselői – a nyelvi fordulatnak köszönhetően – már diszciplínaalakító igénnyel is felléptek. Megkérdőjelezték a pozitivista nézőpont kizárólagosságát és újfajta kutatási módszerek alkalmazására hívták fel a figyelmet.

Bár a diskurzuselemzés hirdetői a XVIII. század végén megjelent hermeneutikai tradíció örököseinek tekintik magukat, azonban több szempontból eltérő alapelveket vallanak. Így egyrészt elismerik a tudományos kutatások nyelvi kötöttségeit és korlátait, másrészt nem tesznek különbséget az emberi és a természeti világ között (Carver, 2004: 146. old.).

A diskurzuselemzés konstruktivista alapállása révén belátja, hogy nincs prestrukturált médiuma a nyelvnek. Eszerint a mindenkori beszélők a mindenkori diskurzusokban konstruálják meg önmagukat, a valóságot és a kettőjük egymáshoz fűződő viszonyát. Ez azt is jelenti, hogy a nyelv és annak közvetítője „bensőséges viszonyt ápol egymással” (Carver – Hyvärinen, 1997: 4. old.). Ez alól pedig a mindenkori kutatók sem vonhatják ki magukat.

Az irányzat képviselői szerint a tudományos munkák nem képesek semleges nézőpontból leírni a valóságot. Eszerint, még ha törekszünk is rá, akkor sem lehetséges kilépni a nyelvi keretek közül. Ez azt is jelenti, hogy a nyelv valóságkonstruáló eszközként csak feltételesen érvényes tudás megfogalmazását teszi lehetővé. A nyelv által a valóság csak közelítőlegesen értelmezhető, ráadásul kiiktathatatlan, hogy általa értelmet is adjunk a minket körülölelő világnak.

Terrell Carver, a diskurzuselemzés meghatározó nemzetközi képviselője mindezekből első látásra megdöbbentő megállapításokra jut. Nézete szerint – mivel a nyelvet csak nyelvvel lehet összehasonlítani, nem pedig közvetlenül a világgal, ezért – „a tudományos bizonyítás is narratívába ágyazott és hatalmi viszonyok közepette folyik” (Carver, 2004: 145. old.). Mivel Carver úgy látja, hogy nehéz két olyan embert találni, akik teljesen ugyanazzal a narratívával rendelkeznek, ezért a társadalmi kommunikáció tele van értelmezési zavarokkal. Végső soron a nyelv tökéletesedése nem lehetséges (uo.: 145. old.).

Amennyiben elfogadjuk a fenti állításokat, továbbgondolva azokat ki kell jelentenünk azt is, hogy

a pozitívista tudományos eredmény egyik végső célja, a tudomány tökéletesítése nyelvi úton nem lehetséges. Mivel a diskurzus megléte az, ami különbséget jelent a társadalmi és a természeti létezés között, ezért a társadalomtudományok és a természettudományok között sincs a tekintetben eltérés, hogy mindkettő „olyan tevékenység eredménye, amelyet egy adott politikai kontextuson belül folytatott nyelv és narratíva segédletével hoznak létre és definiálnak” (uo.: 146. old.).

A diskurzuselemzés elméleti tradíciói

A nyelvi fordulattal és a diszkurzív nézőpont megjelenésével számos társadalomtudományi kutatás középpontjába a nyelv és a nyelvi elemek kerültek. Ennek következtében egyre többen kezdték el azt vizsgálni, hogy a világ hogyan épül fel az általa hordozott jelentésekből (Carver, 2002: 50. old.)³.

Ruth Wodak szerint a diskurzuselemzések négy különböző területre oszthatók: 1. filozófia és episztemológia (fenomenológia, hermeneutika, szemitika), 2. társadalomelméleti tradíció (kulturális antropológia, kritikai elméleti irányzatok), 3. nyelvészeti elméletek, 4. kommunikációelméletek. Ezek a kategóriákon belül hat elméleti tradíciót nevesít.

1. Társalgáselemzés (conversation analysis) és etnometodológia: Ez a tradíció a szociológiai nézőpont felől közelítve a hétköznapi társalgásokat vizsgálja. A megközelítés Harvey Sacks, Emanuel Schlegoff és Gail Jefferson nevéhez köthető.
2. Interakcionális társadalomnyelvészet (sociolinguistics) és a beszéd etnográfia: Ez a tradíció antropológiához köthető. Középpontjában a társadalmi cselekvés és magatartás nyelvészeti irányú megközelítése áll. Kiemelkedő képviselőjének számít Dell Hymes, John Gumperz, William Labov és Michael Hallyday.
3. Diszkurzív pszichológia: Ez az 1980-as évekre visszavezethető tradíció – ahogy a neve is mutatja – a pszichológiához kapcsolódik. Azt vizsgálja, hogy hogyan beszélnek, hogyan jelenítik meg, teremtik meg saját identitásukat az emberek. Az irányzaton belül több megközelítés is létezik, így a konstruktivista pszichológia (Kenneth Gergen, Rom Harré, Bronwyn Davis), a kritikai pszichológia (Julian Henriques, Wendy Hollway) és az Egyesült Államokban működő narratív pszichológia (Theodore R. Sarbin, Ruthellen Josselson, Amia Lieblich).
4. Bahtyin nyomában haladó kutatások: Az irányzat alapvetően nyelvészeti fókuszú, kiegészülve iro-

dalomelméleti és szociálpszichológiai jegyekkel. A megközelítésmód Mihail Bahtyin és Valentin Vorosinov 1920-as, 1930-as évekbeli írásain alapul. Eszerint a nyelv interaktív és reciprok jellegű. Az irányzat kiindulópontja, hogy a kommunikáció dialógikus jellegű, vagyis a nyelvi jelenségek nem szakíthatók ki a társadalmi viszonyokból.

5. Kritikai diskurzuselemzés és kritikai nyelvészet: Az irányzat alapvetően az interakcionális társadalomnyelvészetből fejlődött ki az 1960-as és 1970-es években. A megközelítésmód kiindulópontja, hogy a szövegek mögött feltárható, hogy mi mozgatja az emberi diskurzusokat. Az irányzat képviselői szerint a cselekvés mozgatórugója nem más, mint a hatalom, ami minden nyelvi aktus révén formálódik. Így a nyelv nem tekintendő önálló rendszernek, hanem csupán eszköz, erőforrás a hatalom számára. (Részletesen lásd a következő fejezetben.)
6. Foucault-t követő kutatások: A Michel Foucault nevéhez köthető megközelítés szerint a diskurzus definiálja a témát, a róla való tudást és a tudás objektumait, ami meghatározza ezen objektumok használatát és szabályozását. Eszerint a diskurzus magában foglalja a nyelvet és a cselekvést, vagyis a jelentést és a jelentésadást is. Ez a megközelítésmód a kritikai diskurzuselemzéshez hasonlóan a nyelv és a hatalom kapcsolatát vizsgálja, ugyanakkor elveti utóbbi centralizálhatóságát és az autoritás általi monopolizálhatóságát (Titscher – Meyer – Wodak – Vetter, 2003).

Kritikai diskurzuselemzés a politikatudományban

A kritikai diskurzuselemzés alapvetésének számít, hogy a nyelv és a hatalom fogalma szorosan összekapcsolódik egymással, és az igazság hatalmi kategóriának tekinthető. Éppen ezért azt kezdte el vizsgálni, hogy „ki állítja magáról, hogy az igazság birtokában van, és állítását hogyan próbálja meg nyílt vagy rejtett hatalmi narratívákkal igazolni” (Carver, 2004: 146. old.).

Éppen ezért a kritikai diskurzuselemzés, mint újfajta posztmodern nézőpont, a politikatudomány képviselőinek körében terjedt el; közülük kezdték a leginkább méltányolni a nyelv jelentőségét a hatalommal összefüggő tárgyú elemzéseknél (Hajer, 2004: 161. old.) és mutattak rá a narratívák vizsgálatának fontosságára (Roe, 1994; Fischer – Forester, 1993; Stone, 1997). Végső soron a diskurzusok hatásainak politikai elemzése az európai politikai kutatás főáramának stabil területévé vált (Mottier, 2004: 156. old.).

Az irányzat képviselői arra mutattak rá, hogy a legkülönbözőbb elbeszélések valójában maguk is politikai mechanizmusok, mivel történetek nélkül nincs konszenzus, narrációk nélkül nincsenek kognitív változások (Hajer, 2004: 163. old.). Ezzel új megvilágításba helyeztek számos politikatudományi témát, releváns adalékot szolgáltatva azok értelmezéséhez (Carver – Hyvärinen, 1997).

A politikatudományi diskurzuselemzés kidolgozásában elsősorban angolszász, észak-európai és holland kutatók vettek és vesznek részt. A diskurzuselemzési megközelítés kiemelkedő képviselőjének számít a bristol-i egyetem professzora, Terrell Carver mellett Josef Bleicher, Matti Hyvärinen és Jacob Torfing. A diskurzuselemzési megközelítés elismert magyarországi képviselője Szabó Márton, akinek számos publikációja jelent meg a témában.

Intézményi szinten az irányzat képviselőjeként kiemelkedik az angliai Essexi Egyetem Department of Government részlege és a Roskildei Egyetem Dániai Diskurzuselemzési Központja. Emellett az European Consortium for Political Research (ECPR) több csoportjában is alkalmazzák már a politikatudományi diskurzuselemzést (Szabó, 2004b: 139–140. old.).

A diskurzuselemzés politikatudományon belüli elterjedését és megerősödését segítette – a korábban vázolt nyelvi fordulat mellett – a politikai valóság nemzeti, valamint transznacionális szintű radikális átalakulása. A 90-es évek fordulóján a kétpólusú világrendszer megszűnése és az ezzel párhuzamosan lejátszódó demokratikus átmenetek felgyorsították a közösségi identitások változását, ami növelte az újfajta tudományos magyarázatok igényét.

A diskurzuselemző szemléletmód megerősödését garantálta a korábbi pozitívista társadalomtudományi elemzések korlátainak felismerése is. Ezzel olyan politikatudományi területeken is megjelent a posztmodern nézőpont, ahol ez korábban elképzelhetetlennek tűnt. Így többek között a közpolitikai (policy) kutatások és a nemzetközi kapcsolatok esetében is megjelent a nyelv-központú megközelítés.

A policy kutatások esetében a pozitívista szemlélet kudarca egyrészt abban állt, hogy azt feltételezte, hogy az oksági összefüggések bizonyíthatók. Ez azonban tévútnak bizonyult, mivel csak az egymással ütköző közpolitikai elképzelések melletti vagy azok elleni érvelés lehetséges. Vagyis nem a bizonyíthatóság, hanem a meggyőzőképesség a fokmérő (Hajnal, 2008: 64. old.).

A policy típusú elemzések kudarcai Szabó Márton szerint arra vezethetők vissza, hogy kiindulópontja szerint lehetséges egyszerű technikai kérdésekre redukálva is érdemi közpolitikai javaslatokkal élni a politi-

kai természetű kihívásokra. Ez a feltételezés azonban hibásnak bizonyult. A közgazdaságtanból importált költség-haszon elemzések és a racionális választás elméletén alapuló megközelítések az esetek túlnyomó többségében kudarcot vallottak (Szabó, 2003: 51. old.).

Ennek hatására született meg Európában és az Egyesült Államokban az ún. közpolitikai diskurzuselemzés. Az újfajta megközelítés abból indul ki, hogy a közpolitikai programok viták keretében formálódnak, vagyis „a közpolitika a nyelvből épül fel” (Majone, 1989: 1. old.). Eszerint nem „a szakértők és a politikusok kezében lévő hatalmi eszközök integrálják a közpolitikai programok résztvevőit”, hanem „maga a diskurzus” (Szabó, 2012: 27–28. old.). A diskurzuselemzők ezért a policy témák elemzésénél azt vizsgálják, hogy milyen értelmezési keretek alakulnak ki és milyen formában érvelnek az egyes közpolitikai szereplők igazuk és mások meggyőzése érdekében (uo.: 9–10. old.).

Az 1980-as évek végétől a diskurzuselemzés megjelent a nemzetközi kapcsolatok területén is, ahol a konstruktivizmus révén egy jelentős irányzattá is vált. Alexander Wendt az irányzat egyik meghatározó képviselője a „Nemzetközi politika társadalmi elmélete” című művében megfogalmazza, hogy a nemzetközi kapcsolatok területén továbbra is a nemzetállamok az elemzés legfontosabb egységei, de a közöttük kibontakozó kapcsolatok társadalmilag konstruáltak. Véleménye szerint az államok érdekei a társadalomban gyökeresnek. A konstruktivizmus két alapvető tétele Wendt szerint a következő:

1. az emberi struktúrákat a materiális, természeti erők, törvények helyett inkább a közös eszmék határozzák meg,
2. az emberek identitását és érdekeit ezek a közös eszmék konstruálják (Wendt, 1999).

A konstruktivizmus ontológiai kiindulópontjával a realizmus és a liberalizmus fő kritikai irányzatává vált. A felfogás szerint ugyanis a nemzetközi viszonyok túlságosan komplexek és bonyolultak ahhoz, hogy egyetlen átfogó elmélettel értelmezhetők legyenek. Az irányzat lényegében az eszmék és az ezekből felépülő társadalmi konstrukciók nemzetközi kapcsolatokra gyakorolt befolyását vizsgálja.⁴

A konstruktivizmus képviselői szerint a természeti és a társadalmi világ között egyebek mellett az emberi nyelv révén tehető különbség. Míg előbbi tőlünk alapvetően független létező, utóbbi viszont – többek között a mindenkori diskurzusok által – konstruált valóság. Az iskola képviselői az identitás fontosságát hangsúlyozzák, mint a külpolitikai irányultság legfontosabb meghatározóját.

A konstruktivisták szerint az államok cselekvését alapvetően olyan szubjektív tényezők vezérik, mint az ideák, a normák és a történelmi-kulturális tapasztalatok. Ezek okozzák a nemzetközi rendszerek változásait (Finnemore, 2003: 95. old.). A szubjektív tényezők teszik képessé az államokat az együttműködésre és közös intézmények létrehozására, melynek révén saját normarendszerük, preferenciáik és viselkedésük is megváltozik (Barnett – Finnemore, 2004). A konstruktivisták a nemzetközi szereplők érdekeinek és preferenciáinak megváltoztathatóságát és társadalmi beágyazottságát vizsgálják, amihez elengedhetetlen az adott aktorok történelmi és kulturális előfeltevés-rendszérének megértése.

A diskurzuselemzés ma már nem számít egyedülállóan olyan tudományos határterületek vizsgálatánál sem, mint a biztonságpolitika és a környezetvédelem. Előbbire példák a Peter Katzenstein által szerkesztett „The Culture of National Security” című kötet tanulmányai, melyek a nemzeti biztonságpolitika témáján belül társadalmi és kulturális tényezői alapján vizsgálódnak (Katzenstein, 1996), utóbbira pedig Karen Liftin munkái, melyek a környezeti problémák kihívásait vizsgálják a nemzetállami szuverenitásra (Liftin, 1994, 1998).

A politikatudományon belüli diskurzuselemzési irányzat nem számít homogén területnek. Michel Foucault szerint diszkurzív kutatására kétféle mód nyílik. A kritikai irányzat követői a diskurzusok sajátos létmódját kívánják leleplezni. Eszerint felhívják a figyelmet a kizáró, kisajátító eljárásokra, és azt vizsgálják, hogy ezek milyen sajátos érdekeket és hatalmi törekvéseket szolgálnak. A másik irányzat a genealógiai elemzők köre, akik megpróbálják azonosítani és leírni az észlelt diskurzusokat, megragadni egyedi azonosságukat (Foucault, 1991).

Szabó Márton szerint a politikatudományi diskurzuselemzésnek legalább három különböző hagyományú iskolája és irányzata különböztethető meg. Legkorábban az ún. strukturalista és modernista kritikai diskurzuselemzés (Critical Discourse Analysis, CDA) alakult ki. A CDA a társadalmi egyenlőtlenségek és igazságtalanságok jelenségeit vizsgálja diszkurzív módon. Célja a hatalommal való visszaélések leleplezése, a diskurzus- és a hatalomstruktúrák közötti összefüggések feltárása. Meghatározó képviselőjének számít Teun van Dijk, Ruth Wodak és Norman Fairclough.⁵

Másik különálló irányzatnak számít az ún. posztmarxista hegemoniaelmélet, melynek alapítója két Angliában tevékenykedő tudós, Ernesto Laclau és Chantal Mouffe. Ennek a posztstrukturalista irányzatnak az egyik célja a pozitivisták hagyomány hermeneutikai alapokon történő dekonstruálása. Az iskola tovább-

bi meghatározó képviselőjének számít Jacob Torfing, Aletta Norval, Yannis Stavrakakis és David Howart.

Szabó harmadikként a hermeneutikai alapon szerveződő diszkurzív politikatudományt nevesíti, melynek elméleti alapkérdése, hogy mi a politika, így elsősorban azokat a diskurzusokat vizsgálja, amelyek a politikát, illetve annak egy-egy részét a re- és újrakonstruálás szándékával alakítja, akár történelmi vonatkozásban is. Képviselői közé tartozik, többek között Terrell Carver, Kari Palonen és Matti Hyvärinen (Szabó, 2004a: 136–137. old.).

A diskurzuselemzés hasznosíthatósága a vezetéstudományok területén

A nyelvközpontú megközelítésmód alapvetéséből következik, hogy a társadalmi csoportok önképe folyamatosan formálódik és változik a legkülönbözőbb diskurzusok által. Ez viszont azt is jelenti, hogy ezek a folyamatok nem kizárólag a klasszikus értelemben vett politikai szférában lehetségesek.⁶ Lényegében a diskurzusok a hatalom és a nyelv bármelyik találkozási pontján, így a legkülönbözőbb társadalmi terekben (család, iskola, munkahely stb.) is valóságteremtő erővel bírhatnak.

A vezetéstudományok esetében elsősorban a szervezeti irányítási problémák megoldása érdekében fordultak a diskurzusok vizsgálata felé. A diskurzuselemzők a szervezeti valóság alakítását leginkább egy állandó „megegyezési folyamatként” vagy „alkuként” képzelik el, amelyben a különböző szereplők igyekeznek saját értelmezéseik mentén alakítani a közös jelentéseket.

Ennek megfelelően sokan – így Linda Smircich, Gareth Morgan, Karl Weick – a legfőbb vezetői feladatnak és lehetőségnek a közös szervezeti jelentésvilág tudatos formálását tekintik (management of meaning) (Gelei, 2011). Éppen ezért egyre többen kezdtek el a neoinstitucionalizmus diszkurzív kutatási lehetőségeivel foglalkozni, vagyis azzal, hogy milyen típusú szövegek képesek „beágyazódni” a diszkurzív struktúrákba, valamint azzal, hogy a diskurzus hogyan hat a standardizált viselkedésre, hogyan válik intézményesült cselekvéssé (Szabó, 2010).

A diskurzuselemzés vezetéstudományon belüli elterjedését és megerősödését segítette, hogy egyre komolyabb kritikák fogalmazódtak meg a szervezetek hagyományos funkcionalista, pozitivisták kutatásainak eredményességével kapcsolatban. Bár a „hazai üzleti tudományos kutatásokra ránehezedik a kvantitatív főáram” (Radácsi, 2003: 7. old.), azonban az európai „kontinens északibb felén és az Egyesült Királyságban már a „mainstream”-től eltérő számít kívánatosnak, sőt

úgy tűnik, hogy az interpretatív, konstruktivista, kritikai, posztmodern, posztstrukturalista vagy feminista szemléletmód jelenti a „fő áramlatot” a vezetéstudomány területén” (Gelei, 2011).

Míndez ahhoz vezetett a szervezetelméleti paradigmák esetében, hogy a Gibson Burrell és Gareth Morgan által szubjektivista tudományfilozófiai alapállásának tekintett megközelítésmódok egyre inkább elfogadottá váltak, így növekedett az ilyen típusú kutatások száma is. A Burrell–Morgan-féle tipológia (1979) szubjektív alapállású megközelítésmódja szerint a szervezeti valóságot azok a mögöttes jelentéstartalmak és értelmezések adják, amelyek a legkülönbözőbb interakciók, így például a kommunikáció révén jönnek létre.⁶ Eszerint viszont a szervezetkutatás csak ezek vizsgálatán keresztül lehetséges.

A szubjektív nézőpont a nyelvi fordulatból kiindulva nem tartja lehetségesnek az értéksemleges kutatás megvalósítását. Konstruktivista megközelítésmódjából következik, hogy nem vállalkozik általános jelenségek vizsgálatára, csakis egyedi és helyi cselekvésminták megfigyelésére és azok egyediségének magyarázatára. Vizsgálati alapegysége nem az egyén, hanem az egyének összességéből álló csoportok, a közös identitással bíró közösségek.

A szubjektív tudományfilozófiai felfogásba sorolható diskurzuselemzés szerint a szervezeti valóság egy sajátos társadalmi konstrukció, ami társas értelmezési folyamatokban, vagyis diskurzusokban alakul ki.⁷ „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 valóságalkotó erővé a szervezetben” (Gelei, 2011).

Ez a felismerés vezetett ahhoz, hogy a kétezres évek elején Nyugat-Európában és az Amerikai Egyesült Államokban megerősödött egy újfajta tudományos irányzat, az ún. szervezeti etnográfia (organisational ethnography). Ezt az interpretatív jelzővel is ellátott kutatási eljárást, melyet eredetileg az egykori gyarmatosítók fejlesztették ki a bennszülött kultúrák tanulmányozására, mára széles körben alkalmazzák a vezetéstudományban, a szervezetelméletben és a kultúrakutatásban (Neyland, 2008: 1. old.).

Az új irányzat abból indul ki, hogy minden szervezet kulturális jellegű, ezért konkrétan szerveződik, lokálisan működik és irányítása egyedi eszközöket kíván. Ahogyan a politika területén a politikai identitások folyamatosan módosulnak mind határaikat, mind jellegüket tekintve, ugyanez igaz egy vállalatban belüli identitásra is. Sőt, talán nem túlzó az a feltételezés, hogy a

vállalati szférán belül az identitások könnyebben és rövidebb idő alatt konstruálhatók, mint egy-egy nagyobb politikai közösség (nemzeti, etnikai, vallási közösség) esetében.

Erre tekintettel Szabó Márton szerint a szervezeti etnográfianak öt, egymással összefüggő ismérve van:

1. terepen végzett tartós kutatómunka: a vizsgált szervezet és közösség teljes életének tartós, a lehető legteljesebb és közvetlen megfigyelését igényli,
2. konkrét lokalitás mindent elsöprő ereje: a cselekvő személyek, mind ezek tettei, mindig az adott kontextusban kerülnek feltárára és bemutatásra,
3. új kutatói magatartás és eljárás: a kutatás a gépies survey módszerek helyett a kutatói érzékenységre és az innovatív képességekre alapoz, ami a szervezet „rejtett” dimenzióinak megvilágítását és a szereplői viszonyok bemutatását teszi lehetővé esettanulmányok révén,
4. az általánost a lokálison és az egyedien keresztül tárja fel,
5. a kutató nemcsak megfigyelője, hanem résztvevője is a szervezet életének, így javaslatot tehet a tanulmányozott program jobbítására (Szabó, 2012: 23–26. old.).

A diskurzuselemzés módszertana

A diskurzuselemzési megközelítés esetében előre le kell szögezni, hogy nem a módszer, hanem a korábban vázolt szemlélet számít eredetinek. A diskurzív kutatások induktív jellegűek, és alapvetően kvalitatív módszereket vesznek igénybe. Az indukciós logika azt jelenti, hogy nem hipotézistesztelő kutatásokról van szó, hanem az általános elméleti keretek alapján felállított hipotézisek tesztelése adja ki a vizsgálat gerincét.

A kvalitatív elemzések meghatározóan a kutatási témához kapcsolódó legkülönbözőbb diskurzusokra – szövegekre, beszédekre, értekezésekre és vitákra – alapoznak. Így tehát kiemelt szerepe van a tudományos elemzések esetében az értelmező „olvasásnak”.⁸

A diskurzuselemzések fókuszában a pozitivisták módszertannal szemben a narratívák állnak, amelyek – a nyelvi központú megközelítés szerint – nem elrejtik, hanem alakítják a valóságot. Következésképpen a mindenkori kutatások homlokterében nem az egyes diskurzusok – mint felszíni „csevegések” – felfejtése és az azokból kinyerhető tényadatok állnak, hanem éppen ellenkezőleg: a nyelv valóságteremtő képességének vizsgálata. A diskurzuselemző tanulmányozza, és nem kiszűri a szövegek nyelvi eszközeit (metaforák, hasonlatok, enthümémák stb.).

A kvantitatív matematikai-statisztikai módszertannal szemben a mintába bekerülő információforrások köre többnyire előre nem definiálható. Emellett az adatgyűjtés és az adatelemzés rendszerint egymással párhuzamosan, iteratív módon zajlik mindaddig, amíg meg nem valósul az ún. „elméleti telítettség” állapota. Ez a szubjektív, nehezen definiálható, ugyanakkor általánosan használt fogalom a kutatás olyan állapotára utal, amikor az újabb vizsgálandó szövegek már nem nyújtanak minőségileg új információt, és így nem járulnak hozzá az elméleti keret bővítéséhez (Glaser – Strauss, 1967).

A kvalitatív kutatás fő részei a következők Matthew Miles és Michael Huberman nyomán:

1. nyers adatok redukálása, egyszerűsítése és kivonatolása a releváns információk azonosítására,
2. az információk értelmezhető megjelenítése,
3. következtetések levonása és ellenőrzése a kialakuló elméleti keretnek megfelelően (Miles – Huberman, 1994: 10. old.).

A nyelvi központú megközelítés nem tekinthető homogén tudományos területnek. Nem létezik a diskurzuselméleti megközelítésnek a priori módszere, amit a szemléletmóddal foglalkozó hazai és nemzetközi szaktekintélyek is elismernek. Boda Zsolt szerint bár születtek a diskurzuselemzés tárgykörében különböző megközelítések, azonban nem alakult ki egy egységes, operacionalizálható módszer (Boda, 1997: 129. old.).

Az egységes módszertan hiánya azonban nem feltétlenül hátránya az irányzatnak: Josef Bleicher megfogalmazása szerint a diskurzuselemzés kiszabadulást jelent a pozitívista metodológia kényszerzubbonyából, egyben kilépést a rigorózus kutatási eljárásokból. A módszer nem alapelvek és direktívák rögzített készlete, hanem intellektuális minta, mely a gondolkodást irányítja a vizsgált tárgy értelmezése során (Bleicher, 1997: 144–145. old.).

Az egységes módszertan hiánya emellett nem jelenti azt sem, hogy ne lenne számos különböző kutatási technika a diskurzuselemzés esetében. Stefan Titscher, Michael Meyer, Ruth Wodak, Eva Vetter 2003-ban megjelent módszertani kötete tizenkét különböző módszert is nevesít és mutat be komparatív módon.⁹ Ezek a következők:

- Etnometodológiai társalgáselemzés: Ez a módszer a mindennapi beszélgetések elemzésére vállalkozik. Olyan általános elveket és eljárásokat keres, melyek segítségével a kommunikációs helyzet szerkezetének és karakterének létrehozása elemezhetővé válik.

- Kritikai diskurzuselemzés:

- Norman Fairclough-hoz köthető irányzata,
- Ruth Wodak diskurzustörténelmi módszere.

Mindkét irányzat Mihail Bahtyin és Michel Foucault kritikai nyelvészetére alapozva a hatalom, a dominancia, az egyenlőtlenség és ezek létrehozásának, legitimációjának és újratereztésének diszkurzív folyamatait vizsgálja.

- Funkcionális pragmatizmus: A kommunikációban részt vevő szereplők céljainak, szándékainak feltárására vállalkozik. Egyaránt elemzi a nyelven belüli (language-internal) és a nyelven kívüli (language-external) szándékokat is.
- Etnográfiai szövegelemzés: John Gumperz és Dell Hymes nyomán a kommunikáció háttérben álló kulturális struktúra elemzésére törekszik.
- Etnometodológiai MCD- (membership categorisation device) analízis: Azokat az eszközöket kívánja feltárni, amelyek segítségével a mindennapi beszélgetések résztvevői az egyes szituációkat leírják és különböző kategóriákat állítanak. Az MCD módszertani irányzata Harvey Sacks nevéhez fűződik.
- Narratív szemiotika: A módszer a szöveg narratív és jelentéshordozó mélystruktúráit rekonstruálja.
- Tartalomelemzés: A szöveg, a kommunikáció nem nyelvi, hanem tartalmi jellegű objektív, szisztematikus, sok esetben kvantitatív vizsgálatára törekszik. A módszer Harold Laswell tömegkommunikációs és Claude Elwood Shannon és Norbert Weaver információs elméletén alapszik.
- „Grounded theory”: A módszertan célja különböző dokumentumok szisztematikus vizsgálata révén különböző hipotézisek kidolgozása.
- SYMLOG (system for the multiple level observation of groups) módszer: Szövegek segítségével elemez olyan csoportokat, melyeknél meghatározók az egyes tagok személyes jellemzői és kapcsolataik. Általában kisebb, természeti csoportok állnak a kutatás középpontjában.
- Differenciáló szövegelemzés: A módszer a kijelentésekben fellelhető különbségtevések kimutatására, és ebből kiindulva a perceptuális keret látható aspektusainak bemutatására törekszik. A differenciáló szövegelemzés Niklas Luhmann kommunikációs elméletére és Spencer Brown különbségkalkulusára támaszkodik.
- Objektív hermeneutika: Ez a módszer az interakciók látens és objektív jelentését kutatja.

A kvalitatív módszertan dominanciája is hozzájárul ahhoz, hogy a diskurzuselemzések esetében még nem alakult ki egy egységes értelmezési keret a klasszikus kvantitatív módszerekkel szemben az érvényesség, a megbízhatóság és az általánosíthatóság problémáira. Miles–Huberman kvalitatív kutatásokról szóló alapmunkája szerint ennek ellenére öt szempont is értelmezhető az ilyen típusú kutatások esetében. Ezek a következők:

1. objektivitás, ami a viszonylagos semlegességre, a nem tudatos kutatói torzítások kiszűrésére utal,
2. megbízhatóság, ami a kutatási és mérési folyamat stabilitását mutatja,
3. belső érvényesség, ami a levont következtetések hitelességére vonatkozik,
4. külső érvényesség (transzferálhatóság), ami az általánosíthatóságra, vagyis más helyzetekben való alkalmazhatóságra utal,
5. felhasználhatóság, ami a kutatási eredmények hozzáférhetőségét segíti (Miles – Huberman, 1994).

Konklúzió

A diskurzuselméleti megközelítés felfogható egy alternatív tudományos beszédként a pozitivistá hagyomány mellett (Szabó, 2003: 50. old.). Bár a pozitivistá társadalomtudomány képviselői többnyire szkeptikusan viszonyulnak a nyelvközpontú megközelítésmódhoz – főként elméleti kiindulópontjuk és kvalitatív módszertanuk okán –, azonban a posztmodern irányzat tagadhatatlanul egyre nagyobb befolyásra tesz szert a társadalomtudományok területén.

A diszkurzív szemlélet ma már a politika- és a vezetéstudományok területén is jól használható. A diskurzuselemző a szervezeti térben – legyen az a politikai vagy a gazdasági szférában – tanácsadóként, vagy elemzőként is előmozdíthatja a vállalat cselekvőképességét azzal, hogy a konkrét vitákba való belehelyezkedése és együttgondolkodás révén képes értelmezni az adott csoporton belül uralkodó diskurzusokat.

Ahogy a közpolitika és a nemzetközi kapcsolatok elemzője képes lehet a korábban széttartó politikai értelmezések helyére új vagy egyszerűsített narratívákat létrehozni (Boda, 1997: 128–129. old.), ugyanúgy lehetséges ez a vállalatok esetében is, természetesen figyelembe véve a gazdasági szféra sajátos, politikaitól eltérő természetrajzát.

Lábjegyzet

- ¹ Így tett többek között Pierre Bourdieu és Mihail Bahtyin is (Szabó, 2010: 20. old.).
- ² A könyvről áttekintő recenzió olvasható magyar nyelven is. (Géring, 2005).
- ³ Természetesen a diskurzuselemzésen alapuló megközelítésmódnak számos empirikus és teoretikus előképe volt a XX. századot megelőzően is. (Erről lásd Szabó, 1996: 104–105. old.). Később az 1950-es, 60-as évektől már a modernkori társadalomtudomány meghatározó képviselőit is élénken foglalkoztatta a nyelv szerepe a közösségi viszonyokban. Így például Harold Lasswell amerikai politikatudós is komoly érdeklődést mutatott ezzel a kérdéskörrel kapcsolatban, nem beszélve a hatalom szimbolikus dimenzióit vizsgáló Murray Edelmanról.
- ⁴ Ez egyben azt is jelenti, hogy amennyiben az irányzat kritikai észrevételei helyesek, akkor „aláássa (...) a neoklasszikus közgazdaságtan és a politikatudomány java részét is” (Gilpin, 2004: 16. old.).
- ⁵ Van Dijk több átfogó írást szentelt a diskurzuselemzés témájának. Így nevéhez köthető a „Handbook of Discourse Analysis” (1985) és a „Discourse Studies” című kötetek.
- ⁶ Michel Foucault-i felfogás nyomán a hatalom már nem kizárólag az államhoz kapcsolódik, hanem annál szélesebb horizonton is vizsgálatra érdemes (Kiss, 1994: 65. old.).
- ⁷ Egyes felfogások, így Peter Winch 1958-as munkája (The idea of a social science and its relation to philosophy) szerint a közös valóság kialakulása, fennmaradása és változása nyelvi-szemléletikulturális korlátaink miatt eleve csak kommunikáció révén lehetséges (Gelei, 2011).
- ⁸ Akadnak persze olyan konstruktivistá és posztmodern elméletek, melyek megkérdőjelezzik a közös jelentérendszer létét, ugyanakkor az ún. „interpretatív szerveztfelfogás egy adott – többnyire szubjektív módon behatárolt – közösség szintjén feltételezi a közös jelentésvilágot, és azt, hogy ezekből (többé-kevésbé) közös jelentésvilág, azaz közös kognitív, nyelvi és kulturális háttér alakul ki” (Gelei, 2011).
- ⁹ A diskurzuselemzők közül többen úgy látják, hogy nemcsak az írott és a beszélt nyelv tekinthető szövegnek, hanem bármilyen jelentéssel bíró tárgy, alkotás, kép vagy más megjelenítés is (Carver – Hyvärinen, 1997: 2–4. old.).
- ¹⁰ A könyvről áttekintő recenzió olvasható magyar nyelven is (Géring, 2005).

Felhasznált irodalom

- Austin, J.* (1990): Tetten ért szavak. A Harvard Egyetemen 1955-ben tartott William James-előadások (Sajtó alá rendezte J. O. Urmson, fordította Pléh Csaba). Budapest: Akadémia Kiadó. Elérhetőség: http://tek.bke.hu/files/szovegek/austin_1-2.pdf Letöltve: 2013. április 3.
- Barnett, M. – Finnemore, M.* (2004): Rules for the World: International Organizations in Global Politics; Ithaca, N.Y.: Cornell University Press
- Bleicher, J.* (1997): Invention and Community: Hermeneutic Politics in Europe. in: Carver, T. – Hyvärinen, M. (szerk.): Interpreting the Political. New Methodologies. London and New York: Routledge: 143–157. o.

- Boda Zs. (1997): Narratív közpolitika-elemzés. in: Szabó Márton (szerk.): Szövegvalóság. Írások a szimbolikus és diszkurzív politikáról. Budapest: Scientia Humana. 113–131. o.
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979): Sociological paradigm and organizational analysis. London: Heinemann Educational Books
- Carver, T. – Hyvärinen, M. (1997): Interpreting the Political: New Methodologies. London and New York: Routledge: 1–6. o.
- Carver, T. (2002): Discourse Analysis and the Linguistic Turn. European Political Science, 2. évfolyam, 1. szám, ősz: 50–53. o.
- Carver, T. (2004): Diskurzuselemzés és a „nyelvi fordulat” (Ford. Szegedi Gábor). Politikatudományi Szemle, 2004. 4. szám: 143–148. o.
- Finnemore, M. (2003): The Purpose of Intervention: Changing Belief about the Use of Force. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press
- Fischer, F. – Forester, J. (1993): The Argumentative Turn of Policy Analysis and Planning. Durham NC.: Duke University Press
- Foucault, M. (1991): A diskurzus rendje (Ford. Török Gábor). in: Holmi, 1991. Elérhetőség: <http://hu.scribd.com/doc/31184449/Michel-Foucault-A-diskurzus-rendje> Letöltve: 2012. december 18.
- Gelei A. (2011): A szervezet interpretatív megközelítése. in: Glózer R. – Gelei A. (szerk.): Valóság-konstrukciók. A szervezeti jelentésvilág interpretatív megközelítései. Gondolat Kiadó – PTE BTK Kommunikáció- és Médiatudományi Tanszék. Elérhetőség: http://www.commonline.hu/sites/default/files/COMMONLINE_DOCS/TAMOP_Kiadvanyok/Gelei%20-%20Glozer%20%28szerk%29%20Valosagkonstrukciok/valosagkonstrukciokl%202.htm Letöltve: 2013. 03. 29.
- Géring Zs. (2005): 3-6-12: avagy összefoglaló művek a diskurzuselmélet területéről. Szociológiai Szemle, 2005. 2. szám: 130–142. o.
- Gilpin, R. (2004): Nemzetközi politikai gazdaságtan. Budapest: Budapest Centre for International Political Economy
- Glaser, B.G. – Strauss, A.L. (1967): The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. New York: Aldine de Gruyter
- Hajer, M. (2004): Diskurzuselemzés és a szakpolitikák vizsgálata (Ford. Szegedi Gábor). Politikatudományi Szemle, 2004. 4. szám: 161–167. o.
- Hajnal Gy. (2008): Adalékok a magyarországi közpolitika kudarcaihoz. Budapest: Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Közigazgatási Képzési Központ
- Katzenstein, P.J. (1996): The Culture of National Security: Norms and Identity in World Politics. New York: Columbia University Press. Elérhetőség: <http://library.northsouth.edu/Upload/The%20Culture%20of%20National%20Security.pdf> Letöltve: 2012. június 6.
- Kiss B. (1994): Michel Foucault hatalomfelfogásáról. Politikatudományi Szemle 1994. 1. szám: 43–68. o.
- Lifton, K.T. (1994): Ozone Discourses: Science and Politics in Global Environmental Cooperation. New York: Columbia University Press
- Lifton, K.T. (1998): The Greening of Sovereignty in World Politics. Cambridge: MIT Press
- Majone, G. (1989): Evidence, Argument, and Persuasion in the Policy Process. New Haven CT.: Yale University Press
- Miles, M.B. – Huberman, A.M. (1994): Qualitative data analysis. London: SAGE
- Mills, S. (1997): Discourse. London and New York: Routledge
- Mottier, V. (2004): Diskurzuselemzés és az identitás/különbözőség politikája (Ford. Szegedi Gábor). Politikatudományi Szemle, 2004. 4. szám: 155–159. o.
- Neyland, D. (2008): Organizational Ethnography. London: Sage Publications
- Radácsi L. (2003): „One best way” a menedzsmenttudományos kutatásokban. Gondolatok a kvalitatív módszertan hazai helyzete ürügyén. Vezetéstud., 34 (10): 4–12. o.
- Roe, E. (1994): Narrative Policy Analysis: Theory and Practice. Durham N.C.: Duke University Press
- Shapiro, M.J. (1985–86): Metaphor in the Philosophy of the Social Science. Cultur & Critique: 191–214. o.
- Stone, D. (1997): Policy Paradox: The Art of the Political Decision Making. New York: W. W. Norton Press
- Szabó M. (1996): Vázlat a politika diszkurzív értelmezéséről. Politikatudományi Szemle, 1996. 4. szám: 101–132. o.
- Szabó M. (2003): Diskurzuselemzés és politikatudomány. Politikatudományi Szemle, 2003. 3. szám: 41–58. o.
- Szabó M. (2004a): Szimpozium a politikai diskurzuselemzésről. Politikatudományi Szemle, 2004. 4. sz.: 135–137. o.
- Szabó M. (2004b): Diskurzuselemzés és politikatudomány. Politikatudományi Szemle, 2004. 4. szám: 139–141. o.
- Szabó M. (2010): Intézmény és diskurzus a politikában. Századvég, 57. szám, 2010. 3. szám: 3–34. o.
- Szabó M. (2012): Közpolitikai diskurzuselemzés. Politikatudományi Szemle, 2012. 3. szám. 7–31. o.
- Stone, D. (1997): Policy Paradox: The Art of the Political Decision Making. New York: W.W. Norton Press
- Titscher, S. – Meyer, M. – Wodak, R. – Vetter, E. (2003): Methods of Text and Discourse analysis. London: Sage Publications
- Tóth T. (2010): Miért nem állnak szóba egymással a diskurzusok? Elérhetőség: http://nyitottegyetem.phil-inst.hu/totht_miert_nem_allnak_szoba_egymással.htm Letöltve: 2013. március 28.
- Wendt, A. (1999): Social Theory of International Politics. New York: Columbia University Press
- Winch, P. (1958): The idea of a social science and its relation to philosophy. London: Routledge & Kegan Paul

A cikk beérkezett: 2013. 4. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2013. 5. hó

KESZEY Tamara

AZ ÉRTÉKESÍTÉS ÉS A MARKETING KAPCSOLATÁNAK PIACI TÁJÉKOZÓDÁSBAN BETÖLTÖTT SZEREPE ÉS MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐI

A szerző kutatásában azt vizsgálja, hogy az értékesítés területén dolgozó munkatársak piaci megfigyeléseit milyen mértékben képesek beépíteni a marketingvezetők a menedzsmentmunkába. Az értékesítési munkatársak piaci megfigyelései mindig naprakészek, ráadásul jelentősebb ráfordítás nélkül hozzáférhetők. A marketing- és a sales munkatársak közötti hagyományosan konfliktusokkal terhelt kapcsolat miatt azonban a vállalatok sokszor mégsem aknázzák ki a piaci tájékozódásnak ezt a lehetőségét. A nagyvállalati mintán empirikusan tesztelt modell szerint a menedzserek azon képessége, hogy felhasználják a vállalatban belül rendelkezésre álló információkat, alapvetően nem egyéni, hanem szervezeti képesség. Azok a menedzserek, akik olyan cégeknél dolgoznak, ahol a vállalati továbbképzések során más részlegek munkájába is bekapcsolódhatnak, nagyobb mértékben támaszkodnak a munkatársak piaci megfigyeléseire döntéseik meghozatala során.¹

Kulcsszavak: értékesítés, marketing, piaci információk, információfelhasználás

A vállalatok eltérő mértékben képesek a rendelkezésükre álló információkat lefordítani „egyéni gépi kódjukra”, pedig az információ felhasználásának képessége egyre fontosabb szerepet játszik a cégek versenyképességében. Az információfelhasználás képessége jobb piaci teljesítményt, tartós versenyelőnyt, piacorientált működést biztosít, illetve hozzájárul az innovációs teljesítményhez (Day – Nedungadi, 1994; Jaworski – Kohli, 1993; Sinkula, 1994; Zaltman – Deshpandé, 2000).

A piaci tájékozódásban az értékesítés munkatársainak szerepe kiemelten fontos. Magyarországon a nagyvállalati marketingvezetők az értékesítés területén dolgozó kollégáktól kapott híreket tartják a legfontosabb tájékoztató csatornának – fontosabbnak, mint a piacutalásokat és az informatikai rendszereket (Keszei, 2010). Az értékesítési kollégák napi kapcsolatban vannak a vállalat ügyfeleivel, ezért a tőlük származó információk minden esetben naprakészek és anyagi ráfordítás nélkül hozzáférhetők – úgy is fogalmazhatunk, hogy a sales szakemberek fejében információk „arany-

bánya” van – a kérdés csupán az, hogy a vállalatok kiaknázzák-e ezt a tudást.

A marketing területén az elmúlt három évtizedben kiemelt kutatási téma volt, hogyan használják fel a marketingvezetők a piaci információkat, és milyen tényezők vannak hatással erre a folyamatra. A kutatók nagy figyelmet fordítottak a piacutalások és az informatikai rendszerek felhasználására, de csak az utóbbi években kezdték vizsgálni, hogy a marketingmenedzserek hogyan támaszkodnak az értékesítési munkatársaiktól kapott piaci információkra. Ez a kutatási hézag azért is figyelemre méltó, mert a marketing területén már harminc éve megfogalmazódott az a gondolat, hogy az értékesítési munkatársak kiemelten fontos szerepet játszanak a piac pásztázásában (market scanning) (Thietart – Vivas, 1981).

A marketing és az értékesítés együttműködése az utóbbi tíz évben vált kurrens kutatási témává. Számos tanulmány jutott arra a következtetésre, hogy az értékesítés és a marketing harmonikus együttműködése és a vállalatok teljesítménye között pozitív kapcsolat van

(Biemans et al., 2010; Guenzi – Troilo, 2007; Kotler et al., 2006). A korábbi kutatások azonban nem vizsgálták, milyen mechanizmusokon keresztül járul hozzá a részlegek kapcsolata a vállalat teljesítményéhez.

A vállalatok teljesítményét a marketing és az értékesítés együttműködésén kívül számos további tényező is befolyásolja, tehát ha van is hatása a két részleg együttműködésének a vállalat teljesítményére, ez a hatás csak áttételes lehet. Feltételezésünk szerint a hiányzó láncszem a részlegközi együttműködés és a vállalati teljesítmény között az információfelhasználás. A sales és a marketing közötti jó munkakapcsolat ugyanis hozzájárul ahhoz, hogy az értékesítési szakemberek továbbadják piaci értesüléseiket, így a marketingszakemberek fel tudják használni azokat döntéseik során. A vállalati információfelhasználás pedig hozzájárul a piaci teljesítményhez.

Kutatásunkban ennek megfelelően azt vizsgáljuk, hogy melyek azok a tényezők, amelyek leginkább meghatározzák, hogy a marketingvezetők felhasználják-e döntéseik során az értékesítési szakemberektől kapott piaci értesüléseket.

Elméleti háttér

Elméletünk felállításához két – szorosan összefüggő, de eddig elkülönült – kutatási irányzatot kapcsolunk össze; a piaci információk vezetői felhasználását és a marketing-értékesítés kapcsolatát vizsgáló szakirodalmat. Az összekapcsolásra azért van szükség, mert az információfelhasználás empirikus kutatásai azonosították ugyan a menedzserek információfelhasználási folyamatának elemeit –, de nem vizsgálták a folyamatot abban az esetben, ha a marketingmenedzserek az értékesítéstől kapnak információkat. Az értékesítés és marketing kapcsolatát vizsgáló tanulmányok pedig jóllehet vizsgálják a két részleg kapcsolatrendszerének meghatározó tényezőit, de nem vizsgálják azt, hogy az együttműködés hogyan hat a menedzserek információfelhasználási mintáira.

A piaci információk vezetői felhasználását vizsgáló kutatók egy részét az foglalkoztatja, hogy a piackutatásokat hogyan és milyen mértékben veszik figyelembe a menedzsmentmunkában a vállalatok (Bucklin et al., 2001; Day, 2001; Deshpandé, 2001; Deshpandé, 1982; Deshpandé – Webster, 1989; Deshpandé – Zaltman, 1984; Deshpandé – Zaltman, 1987; Deshpandé – Zaltman, 1982; Deshpandé – Zaltman, 1983; Glazer, 2001; Goldstein, 2001; Maltz – Kohli, 2001; Menon – Wilcox, 2001; Moorman et al., 1993; Moorman et al., 2001; Moorman et al., 1992; Zaltman – Deshpandé, 2000). Több kutatás meghatározott menedzsmentproblé-

mákhoz – marketingkommunikációs terv értékelése, innováció, marketingprogramok értékelése – kapcsolódóan vizsgálta az információfelhasználás jelenségét (Low – Mohr, 2001; Moorman, 1995; Rindfleisch – Moorman, 2001; Van den Bulte – Moenaert, 1998; Berács et al., 2007). A kutatók a marketing és a kutatás-fejlesztés, mérnöki munkacsoport, számvitel és gyártás viszonylatában is feltérképezték a piaci információk hasznosulását (Fisher – Maltz, 1997; Griffin – Hauser, 1996; Gupta et al., 1986; Gupta et al., 1985; Gupta – Wilemon, 1988a; Gupta – Wilemon, 1988b; Homburg – Karlhaus, 1998; Hutt – Speh, 1984). A marketing és értékesítés kapcsolatrendszerének vizsgálata azonban nem kapott a témakör kutatói részéről jelentős akadémiai figyelmet.

Az értékesítés és marketing kapcsolata az utóbbi években kezd az akadémiai érdeklődés homlokterébe kerülni, a vizsgálatok fókuszpontja a két részleg kapcsolatának minőségére fókuszál leginkább. A kutatások rámutatnak arra, hogy a két részleg kapcsolata eltér a marketing és a többi korábban vizsgált (pl.: kutatás-fejlesztés, gyártás, emberi erőforrás, pénzügy, számvitel) csoport kapcsolatától. A marketing és az értékesítés munkatársai egyaránt a vevők érdekeit tartják munkájuk során szem előtt; ráadásul mindkét részlegen jellemzően üzleti előképzettséggel rendelkező szakemberek dolgoznak. Ideális esetben a marketingszakemberek a sikeres márkaépítésen keresztül közvetlenül is segíthetik az értékesítés munkatársait, míg az értékesítés dolgozóinak megkérdőjelezhetetlen szerepük van a marketingstratégia megvalósításában (Biemans et al., 2010; Rouziés et al., 2005).

Ennek ellenére a marketing és az értékesítés kapcsolata közel sem harmonikus (Beverland et al., 2006; Homburg – Jensen, 2007; Rouziés et al., 2005). A két részleg együttműködését a konfliktusok, a bizalom és összetartás hiánya, az eltérő célok, a fizikai távolság és az egymásról alkotott kölcsönösen negatív sztereotípa is nehezítik (Colletti – Lawrence, 1997; Dewsnap – Jobber, 2009; Rouziés et al., 2005). Problémát okozhat az is, hogy az eladásért felelős munkatársak saját stratégiai erőforrásuknak tartják a vevőkkel kapcsolatos információkat, ezért gyakorlatilag ellenállnak minden olyan más részleg oldaláról érkező kezdeményezésnek, amelyek a vevők megkeresését célozzák (Hulbert – Pitt, 1996). A marketingszakembereknek egy általános, a nagyvonalú összefüggésekre fókuszáló piaci képük van, fontosnak tartják a jövőbeni piaci trendeket, és gondolkodásukra a hosszabb távú stratégiai orientáció a jellemző. Ezzel szemben az értékesítési szakemberek inkább a jelenben élnek, gondolkodásuk inkább taktikai jellegű, a konkrét fogyasztók jelenlegi igényeit tartják lényegesnek (Homburg – Jensen, 2007).

A sales is és a marketing is stratégiaiul kulcsfontosságúnak tartja saját részlegét, míg a másik helyét a végrehajtásban, az operatív feladatok megvalósításában képzelettel inkább el (Malshe, 2009). Az együttműködés ellen hat az is, hogy az értékesítési szakemberek úgy gondolják, hogy ők azok, akik a vállalat számára közvetlenül hozzák a bevételt és megkérdőjelezve egy költséges marketingrészleg létjogosultságát. A marketingszakemberek pedig gyakran panaszkodnak arra, hogy az előremutató, jó kezdeményezések kivételében nem partnerek az értékesítés munkatársai (Biemans – Brencic, 2007).

Elméleti keret és a fogalmak definíciója

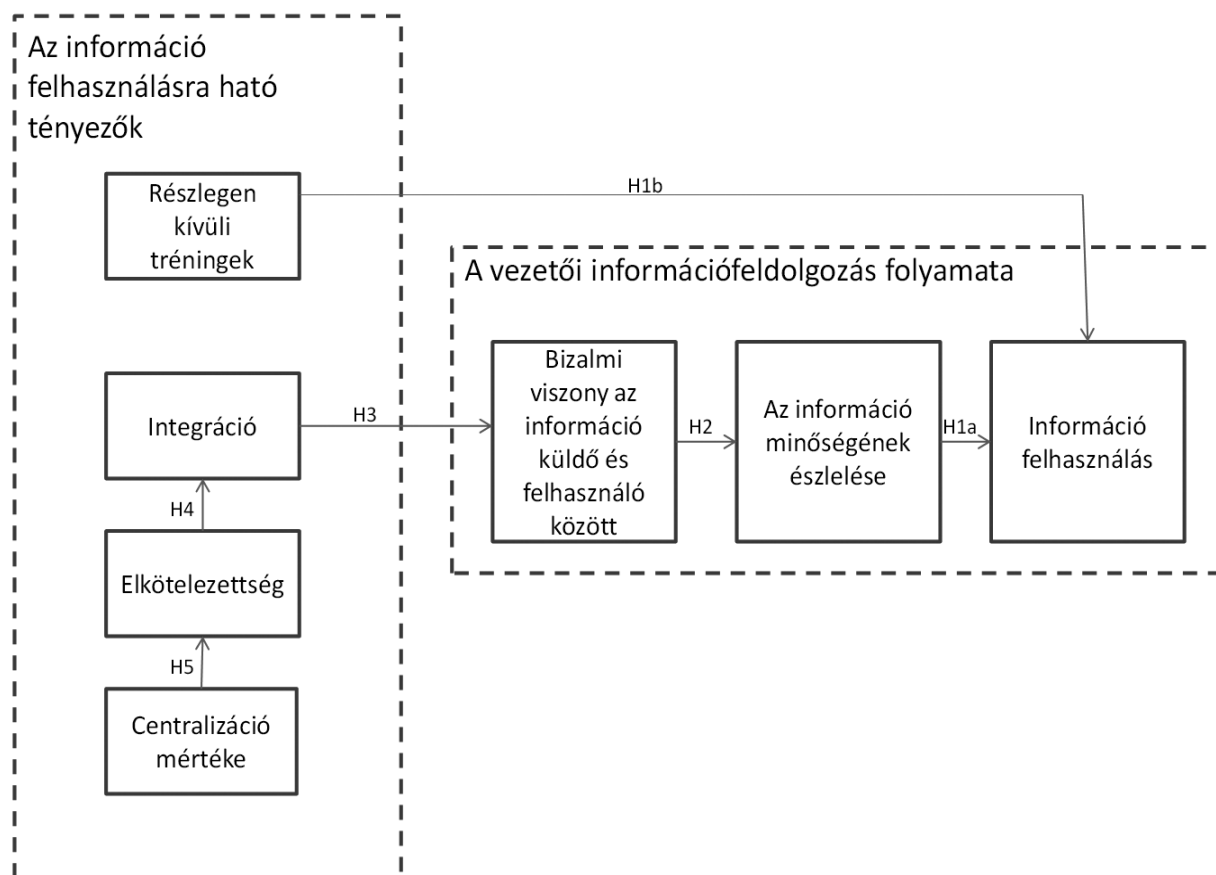
Kutatásunkban azt vizsgáljuk, hogy milyen mértékben használják fel a marketing-döntéshozók az értékesítés munkatársaitól kapott piaci információkat. Az 1. ábrán látható modellünk bal oldalán található az az elemek, amelyek hipotézisünk szerint az információfelhasználás folyamatát leginkább meghatározzák, a modell jobb felén pedig az információfelhasználás központi folyamatát szemléltetjük.

Az alábbiakban definiáljuk a modellben szereplő tényezőket és megindokoljuk, hogy elméletünk kialakítása során miért épp ezeket a tényezőket tartjuk a legfontosabbnak az információfelhasználás megértése szempontjából.

Kutatásunkban az információk döntéshozatalhoz kapcsolódó felhasználására koncentrálnak. Definíciónk szerint az információkat jól körülhatárolható menedzseri problémák megoldásához vagy döntések meghozatalához kapcsolódóan használják a menedzserek (Caplan et al., 1975). Az információfelhasználás szakirodalmának áttanulmányozása után kijelenthetjük, hogy az információfelhasználás folyamatára két tényező, az információ észlelt minősége és a bizalmi viszony – az információ felhasználója és forrása között – kiemelten nagy hatást gyakorol (Low – Mohr, 2001; Maltz – Kohli, 1996; Moorman et al., 1993). Az *információ észlelt minősége* alatt annak pontosságát, relevanciáját és naprakészségét értjük (Moorman et al., 1993). A *bizalmat* az információ felhasználója és forrása között úgy definiáljuk, hogy az információ küldője egyrészt rendelkezik a munkaköre ellátásához kapcsolódó szakmai kvalitásokkal, és magatartása, hozzáállá-

1. ábra

A kutatás modellje



sa felelős és együttműködő (Moorman et al., 1992). Az információ minőségének megítélése, észlelése szubjektív folyamat, amelyet nem lehet függetleníteni attól, hogy az információ megbízható forrásból származik-e. Modellünkben építünk a korábbi kutatási eredményekre, és magunk is azt feltételezzük, hogy a marketing és az értékesítési menedzser közötti kapcsolat minősége a bizalmi viszonyon és az információ észlelt minőségén keresztül hat arra, hogy végül a menedzser felhasználja-e az értékesítési kolléga információit a marketingdöntések meghozatalánál. A modell jobb oldalán ez a három tényező, az információfelhasználás, az információ észlelt minősége és a bizalmi viszony láthatók. Azt mondhatjuk, hogy ez az információfelhasználás „központi” folyamata, amelyet alapvetően személyes tényezők befolyásolnak, hiszen a marketingmenedzser ítéli meg az információ minőségét és alakít ki bizalmi viszonyt az értékesítési menedzserrel. Összességében azonban azt feltételezzük, hogy ezt a személyes „központi” folyamatot szervezeti tényezők befolyásolják, ezért a modell bal oldalán azokat a vállalati tényezőket azonosítjuk, amelyek leginkább hatással vannak az információfelhasználás folyamatára.

A marketing és az értékesítési részleg kapcsolatának szakirodalmában az integráció jelenségének kiemelt szerepet tulajdonítanak a kutatók (Ernst et al., 2010; Guenzi – Troilo, 2007; Le Meunier-FitzHugh – Piercy, 2007). Az integráció azt jelenti, hogy a két részlegnek milyen mértékben vannak olyan közös feladataik, amelynek megoldásánál egymást támogatva működnek együtt (Rouziés et al., 2005). Az integráció a részlegközi együttműködés minőségének indikátora (Ernst et al., 2010; Guenzi – Troilo, 2007; Le Meunier-FitzHugh – Piercy, 2007).

A kutatók rámutattak arra, hogy a menedzserek olyan „információs határőrök” (boundary spanners), akik bizalmon alapuló részlegközi horizontális kapcsolatok kialakításával és fenntartásával hatékonyabban tudják ellátni feladataikat (McAllister, 1995). Ezért is meglepő, hogy a marketing és az értékesítés kapcsolatát vizsgáló diskurzusban nem vizsgálták a bizalom szerepét a két részleg közötti kapcsolat minőségének alakulásában. Az információfelhasználás kutatói szerint a bizalmi viszony kialakulása és az együttműködés (integráció) között szoros kapcsolat van. Empirikusan igazolt – a piackutatók és marketingmenedzserek közötti együttműködést vizsgáló – modellek szerint ugyanis a bizalom kialakulására legnagyobb hatást épp a közös munka volumene gyakorol (Moorman et al., 1993). Modellünkben ennek megfelelően ok-okozati kapcsolatot feltételezünk az integráció és a bizalom fogalma között.

Megközelítésünk szerint a menedzseri információfelhasználás elsősorban szervezeti, és csak másodszorban személyes képesség. Ez teoretikusan azt jelenti, hogy ugyanaz a menedzser különböző szervezetekben eltérő mértékben lenne képes a piaci információkat felhasználni. A szervezeti peremfeltételek tehát befolyásolják a személyes érintettséget is. Kutatásunkban éppen ezért vizsgáljuk a menedzser elkötelezettségének szerepét a piaci információk felhasználásának folyamatában. Elkötelezettség alatt azt értjük, hogy a menedzser milyen mértékben érzi sajátjának a szervezet céljait (Jaworski – Kohli, 1993). A szervezeti tényezők közül két változó, a szervezeti centralizáció és a vállalat képzési rendszerének sajátosságait és annak információfelhasználásra gyakorolt hatásait vizsgáljuk. A centralizáció azt jelenti, hogy a menedzserek milyen mértékben vesznek részt a döntések meghozatalában, illetve a szervezeten belül hogyan oszlanak meg a döntési hatáskörök (Aiken – Hage, 1968). A vállalati képzési rendszer sajátosságai közül azt vizsgáljuk, hogy mennyire jellemző a vállalatra a részlegen kívüli tréning, vagyis mennyire adott a menedzserek számára az a lehetőség, hogy a képzési program keretein belül más részlegek napi munkájába is betekintést nyerjenek (Maltz – Kohli, 2000).

Hipotézisek

A piaci információk menedzseri felhasználásának irodalma szerint az információ minősége van a legnagyobb hatással arra, hogy a menedzserek végül támaszkodnak-e a piaci hírekre munkájukban (Deshpandé – Zaltman, 1982; Low – Mohr, 2001; Maltz – Kohli, 1996; Menon – Varadarajan, 1992). Feltételezésünk összhangban van a korábbi kutatási eredményekkel. Hipotézisünk szerint ugyanis minél pontosabbak, frissebbek és témába vágóbbak az értékesítési menedzserek piaci információi, azok annál értékesebbek a marketingmenedzser számára. Az értékes, pontos információkra a döntések meghozatala során nagyobb valószínűséggel támaszkodnak a marketingvezetők, ugyanis jó minőségű információk felhasználásával csökkenthetik a döntési bizonytalanságokat és kockázatokat.

Álláspontunk szerint a menedzserek információfelhasználási képessége a szervezeti sajátosságoktól is függ. Kutatásunkban azt feltételezzük, hogy azok a vállalati képzési formák, ahol a menedzsereknek lehetőségük van más részlegek munkájába is betekinteni, hozzájárulnak a menedzserek azon képességéhez, hogy döntéseikben fel tudják használni a piaci információkat. A más részlegekhez köthető tréningek során a menedzserek betekintést kapnak munkatársaik min-

dennapjaiba, „ráérezhetnek” arra, hogy más munkacsoportok hogyan közelítenek meg menedzseri problémákat, milyen „srófra” jár a gondolkodásuk. Ez a fajta nehezen artikulálható tacit tudás kizárólag személyes tapasztalatokon keresztül szerezhető meg.

A marketing- és az értékesítési menedzserek közötti együttműködést sokszor nehezíti, hogy a marketingvezetők elvont fogalmakkal – célcsoport, szegmensek – dolgoznak, míg az értékesítési vezetők konkrét ügyfelekkel, vevőkkel vannak kapcsolatban (Homburg – Jensen, 2007). Az együttműködést nehezíti az is, hogy a marketingvezetők jellemzően stratégiai időtávban gondolkodnak, míg az értékesítési vezetők a vevők aktuális problémáival szembesülnek (Biemans et al., 2010). Jóllehet mind az értékesítés, mind a marketing ugyanahhoz a vevői értékteremtő folyamathoz köthető munkát végez, mégis az eltérő gondolkodási horizont nehézségeket okoz a közös munkában. Feltételezésünk szerint a két munkacsoport közötti hézagot át lehet hidalni a képzési rendszer segítségével. A részlegen kívüli munkahelyi tréning ugyanis lehetőséget ad egymás megismerésére.

H1a: Minél jobb minőségű az értékesítési menedzser piaci értesülése, a döntéshozatal során annál nagyobb mértékben támaszkodik arra a marketingvezető.

H1b: Minél jellemzőbb a vállalatra, hogy a munkatársak a képzés során más részlegek munkájába is bekapcsolódnak, annál nagyobb mértékben lesz képes a marketingvezető felhasználni az értékesítési menedzser piaci értesüléseit.

Hipotézisünk szerint a marketing és az értékesítési menedzser közötti bizalmi viszony pozitív hatással van arra, hogy a marketingvezető hogyan észleli az értékesítési menedzser piaci megfigyeléseit. Minél jobban bízik tehát a marketingmenedzser a sales-es kollégában, annál pontosabbnak, naprakészebbnek és hitelesebbnek fogja tartani a tőle származó információkat. Ennek oka az, hogy információs aszimmetria van a marketing és az értékesítési menedzser között, hiszen a sales menedzser van napi kapcsolatban a vevőkkel, tehát a marketingvezető nincs abban a helyzetben, hogy objektíven értékelhesse a fogyasztóktól származó visszajelzések helytállóságát. Feltételezésünk szerint, amikor a piaci információk megbízhatóságát, minőségét mérlegelve a marketing-döntéshozó egyfajta forráskritikát is végez, értékeli, hogy az információ forrása mennyire hiteles, mennyire megbízható. Álláspontunk szerint minél jobban bízik a marketingvezető az értékesítési munkatársban, annál hitelesebbnek fogja őt mint információforrást tartani, és annál jobb minőségűnek észleli a tőle származó piaci információkat.

H2: Minél jobban bízik a marketingvezető az értékesítési munkatársban, annál jobb minőségűnek fogja tartani a tőle származó piaci információkat.

A marketing- és az értékesítési részleg munkakapcsolatát a bizalomhiány jellemzi (Kotler et al., 2006). A kutatók szerint ennek hátterében az eltérő kulturális normák állnak (Beverland et al., 2006; Homburg – Jensen, 2007). Két eltérő háttérű közösség együttműködése során gyakran merülnek fel olyan diszfunkcionális konfliktusok, amelyek megnehezítik a közös munkát, rombolják a bizalmi hangulatot, és végül oda vezetnek, hogy a két csoport nem veszi figyelembe a másiktól kapott információkat (Caplan et al., 1975). Caplan ezt a két eltérő háttérrel rendelkező közösség együttműködésének nehézségeit feltáró folyamatot „two communities metaphor” jelenségnek nevezte el (Caplan et al., 1975). Hipotézisünk szerint a marketing- és az értékesítési részleg közötti integráció hozzájárul a két munkacsoport közötti bizalmi kapcsolat kialakulásához. A közös munka ugyanis alkalmat ad a különböző részlegeken dolgozó munkatársaknak arra, hogy bemutassák elkötelezettségüket, demonstrálják szakmai képességeiket. A bizalom – definíciónk szerint – épp ezekből a komponensekből, vagyis a támogató, felelős hozzáállásból és a szakmai képességek összefonódásából adódik. A szakirodalomban ismereteink szerint célzottan nem vizsgálták a munkacsoportközi integráció bizalmi légkörre gyakorolt hatását, azonban Moorman – Zaltman et al. (1992) piackutatók és menedzserek együttműködését vizsgálva azt találta, hogy a szorosabb együttműködés növeli a bizalmat.

H3: Minél szorosabb az integráció az értékesítés és a marketingrészleg között, annál jobban bízik a marketing-döntéshozó az értékesítésen dolgozó kollégájában.

Hipotézisünk szerint a vállalat felé elkötelezett marketingmenedzserek nyitottabbak arra, hogy más részlegen dolgozó kollégáikkal együttműködjenek. Az elkötelezett menedzserek szorosabb érzelmi szálakkal kötődnek vállalatukhoz, és karrierjüket hosszú távon is a cégnél képzelik el. Az integrált részlegközi együttműködés erőfeszítéseket igényel a munkavállalók részéről, hiszen a közös munka folyamatos egyeztetéseket, kapcsolattartást és a munka összehangolását teszi szükségessé (Rouziés et al., 2005). Feltételezésünk szerint azok a marketingmenedzserek, akik erősebben kötődnek cégükhöz, akiknek hosszú távú karrierelképzeléseik vannak, szívesebben vállalják az integráció megvalósításához kapcsolódó erőfeszítéseket. Ennek alapján negyedik hipotézisünk:

H4: A marketingmenedzser elkötelezettsége pozitív hatással van az értékesítési és a marketingrészleg munkájának integrációjára.

Feltételezésünk szerint a szervezeti decentralizáció, vagyis a döntési hatáskörök alacsonyabb szintekre történő delegálása, a munkavállalók támogatása abban, hogy maguk hozzák meg e felelős döntéseiket, hozzájárul a menedzserek elkötelezettségének kialakításához. Azok a menedzserek, akik nagyobb döntési szabadságot élveznek, feltételezésünk szerint sokkal inkább saját felelősségüknek érzik a vállalat ügyeit, mint azok a vezetők, akik korlátozva vannak döntési hatáskörükben. A felelősség egyben azt is jelenti, hogy a menedzsereket közvetlenül is érdekli a vállalat sorsa, és érdekelték abban, hogy a menedzserei döntések pozitív eredményeket hozzanak. Az elkötelezettség – amely egyben azt is jelenti, hogy a munkavállaló hosszú távon kapcsolatban szeretne maradni a vállalattal – kialakulásához hozzájárul az, ha a munkavállaló érdekelt a cég ügyeinek alakulásában. A decentralizáció ugyanakkor a vállalathoz kötődő érzelmi kapocs kialakítását is segíti, mivel a döntési szabadság teret enged a személyes kreativitásnak, az egyéni elképzelések kötetlenebb megvalósításának.

H5: Minél decentralizáltabb a szervezet, annál inkább kötődnek érzelmileg a menedzserek a vállalathoz.

Módszertan

Kutatásunkban postai kérdőíves felmérést alkalmaztunk. A felmérés során a KSH Cégekódár kiadványára támaszkodva a legnagyobb árbevétellel rendelkező magyar vállalatok körében vizsgáltunk. 972 vállalatnak küldtük el kérdőívünket és 338 használható választ kaptunk (válaszadási arány 34%). Válaszadóink jellemzően marketingterületen dolgozó, döntési hatáskörrel rendelkező felső, illetve középvezetők voltak, akik átlagosan 8 éve dolgoztak vállalatuknál. A visszaérkezett minta ágazati besorolásban, tulajdonosi struktúrában és az alkalmazottak számában reprezentálja a magyar nagyvállalatokat.

A mérőeszköz kialakítása során korábbi kutatásokban alkalmazott skálákat vettünk át. A mérőeszközt több lépésben végzett tesztelések során véglegesítettük (Curchill, 1979) – így akadémiai szakembereket kértünk meg a kérdőív értékelésére, majd MBA-hallgatókkal töltöttük ki pilot-jellegűen a kérdőívet.

Az elemzést megelőzően teszteltük a nemválaszolásból eredő esetleges hibákat. A nem válaszoló vállalatok szűrőpróbaszerű megkereséséből kiderült, hogy a válaszadás elutasításának leggyakoribb okai a túl hosszú kérdőív és a válaszadó időhiánya voltak. A további statisztikai elemzések (Armstrong – Overton, 1977) – amelyek szerint a válaszadási reakcióidő és a vizsgált konstrukciók között nincs szignifikáns korreláció – sem tártak fel nemválaszolásból eredő szisztematikus hibát.

Az adatbevitel és az elemzések az SPSS 20 és AMOS 20 program segítségével készültek. Az adatbevitelt ellenőriztük, minden tizedik kérdőívet egyeztetünk az adatbázisban szereplő adatokkal – a vizsgálat nem tárt fel szisztematikus hibát.

Modellünkben szereplő valamennyi konstrukciót több állítás segítségével, öt pontos Likert-típusú skála alkalmazásával vizsgáltunk. A mérés során referált skálákra támaszkodtunk. A menedzserek instrumentális információfelhasználását három állítás segítségével mértük, a skálát Maltz és Kohli (1996) fejlesztette ki (Maltz – Kohli, 1996). A részlegben kívüli képzésskálát Maltz és Kohli (2000) munkájából vettük át (Maltz – Kohli, 2000). Az információ észlelt minősége skálát négy állítás segítségével mértük, amelyet Maltz és Kohli (2000) alkalmazott először (Maltz – Kohli, 2000). Az értékesítési és marketingmenedzserek közötti bizalmi viszonyt négy állítás megfogalmazásával számszerűsítettük, melyeket szintén korábbi kutatásokból emeltünk át (Maltz – Kohli, 1996; Moorman et al., 1992). A marketing és az értékesítés integrációját két, míg a szervezeti elkötelezettséget három állítás segítségével mértük Ruekert és Walker (1987) és Jaworski és Kohli (1993) munkája alapján (Jaworski – Kohli, 1993; Ruekert – Walker, 1987). A szervezeti centralizációt három kérdés segítségével vizsgáltuk, ezt a mérőeszközt Deshpandé és Zaltman (1982) használta először (Deshpandé, 1982).

Valamennyi mérési skála megbízható, Cronbach-alfa értékük meghaladja a szakirodalomban javasolt 0,7-es küszöbértéket (Nunnally, 1978). A skálák egydimenziójúságának vizsgálatára megerősítő faktorelemzést végeztünk (CFA – Confirmatory Factor Analysis) valamennyi változó egyidejű bevonásával. Modellünk megfelelő illeszkedést mutat ($\chi^2=374$; $df=209$; $2/df=1,79$; $p<,001$; $GFI = ,91$; $CFI = ,94$; $TLI = ,93$; $RMSEA = ,04$). Valamennyi faktorsúly szignifikáns és meghaladja a 0,5-es küszöbértéket (Anderson – Gerbing, 1988). Az összes konstrukció „Composite Reliability /CR/” értéke meghaladja a 0,6-es küszöbértéket (Malhotra, 2001), tehát megállapíthatjuk, hogy modellünk konzisztens, a mérőeszköz megbízható és alkalmas a jelenség vizsgálatára.

Elemzés

Hipotéziseink teszteléséhez a strukturális egyenlőségek modellezését alkalmaztuk (structural equation modelling /SEM/ analysis). Az illeszkedési mutatók alapján ($\chi^2(370)/df=1,67$; $GFI=,91$; $AGFI=,90$; $CFI=,94$; $RMSEA=,045$; $PCLOSE=,86$) megállapítható, hogy a modell illeszkedése megfelelő (1. táblázat).

A strukturális egyenlőségek modellezésének eredménye

Közvetlen hatások (hipotézis)	Standardizált regressziós együttható	Magyarázott variancia /R négyzet/
Információ észlelt → minősége Információfelhasználás (H1a)	0,68***	Információ-felhasználás: 0,83
Részlegén kívüli képzés → Információfelhasználás (H1b)	0,26***	
Bizalom → Információ észlelt minősége /H2/	0,71***	Információ észlelt minősége: 0,50
Integráció → Bizalom (H3)	0,65***	Bizalom: 0,42
Elkötelezettség → Integráció (H4)	0,31***	Integráció: 0,10
Centralizáció → Elkötelezettség (H5)	-0,46***	Elkötelezettség: 0,22

Eredményeink alátámasztják a *H1a* hipotézist, ugyanis az értékesítési kollégától kapott információ minősége pozitív, és szignifikáns hatással van az információ felhasználására ($b=.68$, $p<.001$). Minél jobb minőségűnek tartja tehát a marketingmenedzser a sales-es kollégától származó piaci értesüléseket, annál nagyobb mértékben fog arra támaszkodni.

A *H1b* hipotézist szintén sikerült validálni, ugyanis azok a marketingmenedzserek, akik más részlegek munkájába is bekapcsolódnak a képzések során, jobban fel tudják használni a sales kollégáktól kapott értesüléseket ($b=.26$, $p<.001$).

A marketing- és az értékesítési menedzser közötti bizalmi viszony pozitívan befolyásolja azt, hogyan vélekedik a marketingmenedzser a sales kolléga piaci értesüléseinek minőségéről, vagyis a *H2* hipotézist alátámasztják az eredmények ($b=.71$, $p<.001$).

Az integráció pozitív hatással van a marketing- és a sales menedzser közötti bizalmi kapcsolatra ($b=.65$, $p<.001$), vagyis a *H3* hipotézist sikerült validálni.

Eredményeink ($b=.31$, $p<.001$) alátámasztják a *H4* hipotézisben megfogalmazottakat, miszerint minél elkötelezettebb a marketingmenedzser, annál nagyobb mértékben hajlandó integráltan együttműködni az értékesítési menedzserrel.

A centralizáció szignifikáns negatív hatással van az elkötelezettségre, vagyis az eredmények ($b=-.46$, $p<.001$) alátámasztják a *H4* hipotézist, amely kimondja, hogy a decentralizált vállalatoknál dolgozó marketingmenedzserek jobban kötődnek cégükhöz.

Összefoglalás

Az elmúlt években több kutatás is vizsgálta azt, hogy a marketing- és az értékesítési menedzserek közötti munkakapcsolat minősége hogyan járul hozzá a vállalatok piaci teljesítményéhez. A korábbi eredmények szerint

azok a vállalatok, ahol jó a kapcsolat a két munkacsoport között, a vállalatok piaci teljesítménye megelőzi a versenytársakét, illetve a vevők számára értékeőbb termékeket és szolgáltatásokat képesek előállítani (Guenzi – Troilo, 2007; Le Meunier-FitzHugh – Piercy, 2007).

Álláspontunk szerint az értékesítés és a marketing kapcsolatának vállalati teljesítménnyel történő közvetlen összefüggésbe hozása kutatás-módszertanilag problémás, ugyanis a vállalatok piaci teljesítményére a két részleg közötti kapcsolat minőségén kívül számos egyéb tényező is hatással van. Kutatásunkban ehelyett azt javasoljuk, hogy a marketing és az értékesítés vállalati teljesítményére gyakorolt hatásának megértéséhez elsősorban azt kell vizsgálni, hogy a marketingmenedzserek hogyan képesek munkájuk során felhasználni a sales menedzserektől származó piaci információkat. A piaci információk felhasználásának képessége tartós versenyelőnyt biztosít, hozzájárul a vállalatok innovációs képességéhez és piacorientációjához (Jaworski – Kohli, 1993; Sinkula, 1994; Theoharakis – Hooley, 2008; Zaltman – Deshpandé, 2000). Eredményeink szerint a marketing és az értékesítési részleg közötti munkakapcsolat és a piaci teljesítmény közötti „hiányzó láncszem” a vállalatok információfelhasználási képessége. Azok a cégek, ahol integráltan működik a marketing és a sales részleg, jobban fel tudják használni a piaci információkat, ez pedig hozzájárul az üzleti sikerhez.

A kutatás eredményei alapján arra lehet következtetni, hogy a menedzserek információfelhasználási mintái nem információ típus specifikusak. Hasonló tényezők vannak tehát hatással a piackutatásokból, az IT-rendszerekből, vagy épp az értékesítési munkatársaktól származó információk felhasználása esetén. A bizalom és az információ észlelt minősége van a legnagyobb hatással arra, hogy a marketingmenedzser a

döntéshozatal során milyen mértékben támaszkodik a sales munkatárs piaci értesüléseire. A piackutatások és az IT-rendszerekből származó információk vezetői felhasználására is épp ezek a tényezők vannak a legnagyobb hatással (Maltz – Kohli, 1996; Moorman et al., 1992). Az eredmények alapján megfogalmazhatjuk, hogy a menedzserek megbízható forrásokból származó pontos, naprakész, releváns információkat keresnek – legyen az számítógépes adatbázis, piaci dokumentumok vagy a munkatársak értesülései.

Kutatásunk arra is rávilágít, hogy az információk minőségének észlelése hosszabb és szubjektív folyamat, amelyre a menedzserek előzetes hiedelmei – például az értékesítési munkatársról alkotott vélemény – is hatással vannak. A marketingmenedzserek vonakodva fogják a sales munkatársak – egyébként pontos – piaci értesüléseit felhasználni, ha nem bíznak az értékesítésért felelős kollégájukban.

Eredményeink alapján megállapíthatjuk, hogy a menedzserek azon képessége, hogy felhasználják a vállalatban belül rendelkezésre álló információkat, alapvetően nem egyéni, hanem szervezeti képesség. Tanulmányunkban bemutatjuk, hogy a szervezeti konfiguráció hogyan befolyásolja a sales- és a marketinges kollégák kapcsolatát, illetve a marketingrészleg piaciinformáció-felhasználását. Azok a marketingmenedzserek, akik decentralizált módon működő cégek alkalmazottai, jellemzően elkötelezettebb munkavállalók, mivel munkájukban relatíve szabadságot élveznek, nagyobb lehetőségük van kreativitásuk kibontakoztatására, ezért érzelmileg jobban kötődnek vállalatukhoz. Eredményeink szerint az elkötelezett menedzserek szívesebben dolgoznak együtt más részlegekkel, és szívesen dolgoznak közös célokért, ez pedig hozzájárul a piaci információk megosztásához és felhasználásához. Kutatásunk alapján megállapíthatjuk azt is, hogy a más részlegekhez kapcsolódó vállalati tréningeket követően a menedzserek képesek lesznek arra, hogy a vállalatban belül a munkatársak által összegyűjtött piaci megfigyeléseket és értesítéseket beépítsék mindennapi munkájukba és a döntéshozatal folyamatába.

Menedzseri következtetések

A vállalatoknak tudatosan foglalkozniuk kell azzal a kérdéssel, hogy kiaknázzák-e azt az anyagi ráfordítások nélkül elérhető lehetőséget, hogy a munkavállalók piaci értesüléseit összegyűjtsék és felhasználják a menedzsmentmunka során. A vállalatokon belüli információcseré nem automatikus, a cégeknek tenniük kell ahhoz, hogy olyan peremfeltételeket biztosítsanak, amelyek kedveznek ezeknek a folyamatoknak. Eredményeink

szerint az elkötelezett, a munkájával elégedett menedzser szívesebben dolgozik együtt más részlegen dolgozó kollégáival. Az elkötelezettség megteremtéséhez érdemes „lelapítani a piramist”, csökkenteni a centralizáció mértékét, egyértelmű döntési hatásköröket kialakítani. Azok a munkavállalók, akik úgy érzik, maguk is alakíthatják a működési környezetet, hozhatnak önálló döntéseket, képesek és motiváltak lesznek más munkacsoporthoz tartozó kollégáikkal együttműködni.

A vállalatok azzal is sokat tehetnek a vállalatban belül fellelhető piaci információk hasznosulásáért, ha alkalmat teremtenek a munkavállalóknak arra, hogy tapasztalatokat cseréljenek egymással. Ennek eszköze a saját részlegen kívüli képzés, amelynek során lehetőség van más terület munkatársaival megismerkedni és bepillantást nyerni a vállalat más területeinek mindennapi munkájába. A részlegen kívüli tréningek után a menedzserek jobban ki tudják aknázni a vállalatban belül a ráfordítások nélkül elérhető piaci információt, mint azok a vezetők, akik nem vesznek részt ilyen jellegű képzéseken.

Lábjegyzet

¹ A kutatás az OTKA PD77726 számú projektjének keretén belül, a Magyar Tudományos Akadémia Bolyai János Kutatói Ösztöndíjprogramjának támogatásával készült.

Felhasznált irodalom

- Aiken, M. – Hage, J. (1968): Organizational Independence and Intraorganizational Structure. *American Sociological Review*, 33 (December): p. 912–930.
- Anderson, J.C. – Gerbing, D.W. (1988): Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3): p. 411–423.
- Armstrong, J.S. – Overton, T.S. (1977): Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, 14 (August): p. 396–402.
- Berács J. – Sajtos L. – Keszei T. (2004): A marketingtevékenység és az üzleti teljesítmény kapcsolata nemzetközi összehasonlításban. *Társadalom és Gazdaság*, 2.: p. 89–111.
- Beverland, M. – Steel, M. – Dapiran, G. P. (2006): Cultural Frames that Drive Sales and Marketing Apart: An Exploratory Study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21 (6): p. 386–394.
- Biemans, W.G. – Brencic, M.M. (2007): Designing the marketing-sales interface in B2B firms. *European Journal of Marketing*, 41 (3-4): p. 257–273.
- Biemans, W.G. – Makovec Brenčič, M. – Malshe, A. (2010): Marketing-sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 39 (2): p. 183–194.

- Bucklin, R.E. – Lehmann, D.R. – Little, J.D.C.* (2001): From Decision Support to Decision Automation: A 2020 Vision. in: Deshpandé, R. (ed.): Using Market Knowledge. London: Sage Publications
- Caplan, N. – Morisson, A. – Stambaugh, R.J.* (1975): The Use of Social Science in Public Policy Decisions at the National Level. Michigan: Institute for Social Research
- Colletti, J.A. – Lawrence, B.C.* (1997): Change management initiatives: moving sales organizations from obsolescence to high performance. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (2): p. 1–30.
- Curchill, G.A.* (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (February): p. 64–73.
- Day, G. – Nedungadi, P.* (1994): Managerial Representations of Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, vol. 58, (April): p. 31–44.
- Day, G. S.* (2001): Learning About Markets. in: Deshpandé, R. (ed.): Using Market Knowledge. London: Sage Publications
- Deshpandé, R.* (1982): The Organizational Context of Market Research Use. *Journal of Marketing*, 46 (Fall): p. 91–101.
- Deshpandé, R. – Webster, F.E., Jr* (1989): Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53 (January): p. 3–15.
- Deshpandé, R. – Zaltman, G.* (1984): A Comparison of Factors Affecting Researcher and Manager Perceptions of Market Research Use. *Journal of Marketing Research*, 21 (February): p. 32–38.
- Deshpandé, R. – Zaltman, G.* (1987): A Comparison of Factors Affecting Use of Marketing Information in Consumer and Industrial Firms. *Journal of Marketing Research*, 24 (February): p. 117–127.
- Deshpandé, R. – Zaltman, G.* (1982): Factors Affecting the Use of Market Research Information: A Path Analysis. *Journal of Marketing Research*, 19 (February): p. 14–31.
- Deshpandé, R.* (2001): From Market Research Use to Market Knowledge Management. in: Deshpandé, R. (ed.): Using Market Knowledge. London: Sage Publications
- Deshpandé, R. – Zaltman, G.* (1983): Patterns of Research Use in Private and Public Sectors. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 4 (June): p. 561–575.
- Dewsnap, B. – Jobber, D.* (2009): An exploratory study of sales-marketing integrative devices. *European Journal of Marketing*, 43 (7): p. 985–1007.
- Ernst, H. – Hoyer, W.D. – Rübbsaamen, C.* (2010): Sales, Marketing, and Research Development Cooperation Across New Product Development Stages: Implications for Success. *Journal of Marketing*, 74: p. 80–92.
- Fisher, R.J. – Maltz, E.* (1997): Enhancing Communication Between Marketing and Engineering: The Moderating Role of Relative Functional Identification. *Journal of Marketing*, vol. 61, (3): p. 54–71.
- Glazer, R.* (2001): Marketing and the Changing Information Environment: Implications for Strategy, Structure and Marketing Mix. in: Deshpandé, R. (ed.): Using Market Knowledge. London: Sage Publications
- Goldstein, D.K.* (2001): A Product Managers' Use of Scanner Data: A Story of Organizational Learning. in: Deshpandé, R. (ed.): Using Market Knowledge. London: Sage Publications
- Griffin, A. – Hauser, J.R.* (1996): Integrating R&D and marketing: A Review and Analysis of the Literature. *Journal of Product Innovation Management*, 13: p. 191–215.
- Guenzi, P. – Troilo, G.* (2007): The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. *Journal of Business Research*, 60 (2): p. 98–107.
- Gupta, A.K. – Raj, S.P. – Wilemon, D.* (1986): A Model for Studying R&D – Marketing Interface in the Product Innovation Process. *Journal of Marketing*, 50 (April): p. 7–17.
- Gupta, A.K. – Raj, S.P. – Wilemon, D.* (1985): The R&D-Marketing Interface in High-Tech Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 2 (March): p. 12–24.
- Gupta, A.K. – Wilemon, D.* (1988a): The Credibility-Cooperation at the R&D-Marketing Interface. *Journal of Product Innovation Management*, 5: p. 20–31.
- Gupta, A.K. – Wilemon, D.* (1988b). Why R&D Resists Using Marketing Information. *Research Technology Management*, (November-December): p. 36–41.
- Homburg, C. – Jensen, O.* (2007): The thought worlds of marketing and sales: which differences make a difference?. *Journal of Marketing*, 71 (3): p. 124–142.
- Homburg, C. – Karlhaus, J.T.* (1998): Marketing Managers Use of Accounting Information: Determinants and Performance Implications. in: 27th EMAC Conference
- Hulbert, J.M. – Pitt, L.* (1996): Exit left center stage? The future of functional marketing. *European Management Journal*, 14 (1): p. 47–60.
- Hutt, M.D. – Speh, T.W.* (1984): The Marketing Strategy Center: Diagnosing the Industrial Marketer's Interdisciplinary Role. *Journal of Marketing*, 48: p. 53–61.
- Jaworski, B.J. – Kohli, A.K.* (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57 (July): p. 53–70.
- Keszey, T.* (2010): Hungarian top managers and the marketing decision support IT systems. in: Bauer, A. – Agárdi, I. (eds.): EMAC Regional Conference – Marketing Theory Challenges in Emerging Societies. Budapest, Hungary: Corvinus University of Budapest, Marketing and Media Institute
- Kotler, P. – Rackham, N. – Krishnaswamy, S.* (2006): Ending the war between sales & marketing. *Harvard Business Review*, 84 (7/8): p. 68–78.
- Le Meunier-FitzHugh, K. – Piercy, N.* (2007): Does Collaboration Between Sales and Marketing Affect Business Performance?. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27 (3): p. 201–220.
- Low, G.S. – Mohr, J.J.* (2001): Factors Affecting the Use of Information in the Evaluation of Marketing

- Communications Productivity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (Winter): p. 70–88.
- Malhotra, N.K.* (2001): *Marketingkutatás*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Malshe, A.* (2009): An exploration of key connections within sales-marketing interface. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 26 (1): p. 45–57.
- Maltz, E. – Kohli, A.K.* (1996): Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries. *Journal of Market Research*, 33 (February): p. 47–61.
- Maltz, E. – Kohli, A.K.* (2001): Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries. in: *Deshpandé, R.* (ed.): *Using Market Knowledge*. London: Sage Publications
- Maltz, E. – Kohli, A.K.* (2000): Reducing marketing's conflict with other functions: The differential effects of integrating mechanisms. *Academy of Marketing Science*, 28 (4): p. 479–492.
- McAllister, D.J.* (1995): Affect-and Cognitive Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (1): p. 24–59.
- Menon, A. – Varadarajan, R.* (1992): A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms. *Journal of Marketing*, 56 (4): p. 53–72.
- Menon, A. – Wilcox, J.B.* (2001): USER: A Scale to Measure Use of Market Research. in: *Deshpandé, R.* (ed.): *Using Market Knowledge*. London: Sage Publications
- Moorman, C.* (1995): Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32 (August): p. 318–335.
- Moorman, C. – Deshpandé, R. – Zaltman, G.* (1993): Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57 (January): p. 81–101.
- Moorman, C. – Deshpandé, R. – Zaltman, G.* (2001): Relationship Between Providers and Users of Market Research: The Role of Personal Trust. in: *Deshpandé, R.* (ed.): *Using Market Knowledge*. London: Sage Publications
- Moorman, C. – Zaltman, G. – Deshpandé, R.* (1992): Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 24 (August): p. 314–328.
- Nunnally, J.C.* (1978): *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill
- Rindfleisch, A. – Moorman, C.* (2001): The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strength-of-Ties Perspective. *Journal of Marketing*, 65 (April): p. 1–18.
- Rouziés, D. – Anderson, E. – Kohli, A.K. – Michaels, R.E. – Weitz, B.A. – Zoltners, A.A.* (2005): Sales and Marketing Integration: A Proposed Framework. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25 (2): p. 113–122.
- Ruekert, R.W. – Walker, O.C.* (1987): Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*, 51 (January): p. 1–19.
- Sinkula, J.M.* (1994): Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, vol. 58 (January): p. 35–45.
- Theoharakis, V. – Hooley, G.* (2008): Customer Orientation and Innovativeness: Differing Roles in New and Old Europe. *International Journal of Research in Marketing*, 25 (1): p. 69–79.
- Thietart, R.A. – Vivas, R.* (1981): Strategic Intelligence Activity: The Management of the Sales Force as a Source of Strategic Information. *Strategic Management Journal*, 2: p. 15–25.
- Van den Bulte, C. – Moenaert, R.K.* (1998): The effects of R&D team co-location on communication patterns among R&D, marketing, and manufacturing. *Management Science*, 44 (11): p. 1–18.
- Zaltman, G. – Deshpandé, R.* (2000): The Use of Market Research – An Exploratory Study of Manager and Researcher Perspectives. in: *Deshpandé, R.* (ed.): *Using Market Knowledge*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

BERDE Éva

A REFERENCIAPONT-ELMÉLET MINT A HIÁNYOS INFORMÁCIÓJÚ SZERZŐDÉSEK GONDOLATKÖRÉNEK ÚJ IRÁNYZATA

A cikk az alig több mint öt éve született referenciapont-elméletet mutatja be, ismerteti és értékeli a témában eddig megjelent cikkeket és a nagyobb horderejű munkaanyagokat. A referenciapont-elmélet arra a kérdésre keresi a választ, hogy mi a vállalat optimális mérete, és mikor érdemesebb a termelési kooperációt nem a vállalaton belül, a különböző egységek koordinációjával megoldani, hanem külső vállalatok segítségével, a piacon keresztül megvalósítani. A referenciapont-elmélet az azonos kérdések megválaszolására törekvő hiányos szerződések elméletét ért kritika hatására született meg, és saját, újonnan megfogalmazott feltételrendszerét számos ponton ötvözi a hiányos szerződések hipotéziseivel, ugyanakkor bizonyításai során felhasználja a standard közgazdasági irányzat több eszközét is. A cikk a friss eredmények bemutatása mellett megkísérli előre becsülni a referenciapont-elmélet várható jövőbeli fejlődési irányait is.

Kulcsszavak: hiányos szerződések, referenciapont, árnyékolás, kísérleti közgazdaságtan

A termelés megszervezésének két alapvető módja a vállalaton belüli hierarchia vagy a vállalatok piacon keresztül történő szerződéses együttműködése. Coase (1937) már több mint hetven éve vizsgálni kezdte, hogy mikor, melyik megoldás a jobb. A későbbiekben azonban ez a kérdéskör részint magának Coase-nak újabb, az externáliák felé kanyarodó gondolatai következtében időlegesen háttérbe szorult. A feledésbe merülés másik oka az uralkodóvá váló neoklasszikus mikroökonómiai irányzat módszertana volt, mely valamennyi problémát profitmaximalizálási oldalról közelített meg, és nem vette figyelembe a profitmaximalizálás szervezeti kereteit. Nem foglalkozott azzal, hogy miért az adott egységet, az adott nagyságú és kapcsolatrendszerű vállalatot, és miért nem egy másik, a feladatok megvalósítására szintén alkalmas egységet – pl. egy nagyobb vállalatot – veszünk alapul, amikor a profitmaximalizálást modellezzük. Az 1970-es évektől kezdve azután ismét előkerültek Coase (1937) gondolatai, és egyre több szerző foglalkozott a piaci tranzakciós költségek szerepével a vállalatok kialakulásában. Berde (2013) részletesebben is leírja ezt a történelmi folyamatot.

Az előzményekről

Valamennyi szerző közül Oliver Williamson koncentrált leginkább a fenti kérdéskör legfontosabb elemére, az ún. fundamentális transzformációra¹ (lásd pl. Williamson, 1971; Williamson, 1979; Williamson, 1985; Williamson, 2002; Williamson, 2005). A fundamentális transzformáció szerint az egymással gazdasági kapcsolatba lépő felek viszonya mind a szerződések megkötése, mind az integráció után megváltozik, még akkor is, ha korábban minden érdekelt szereplő a tökéletesen versenyző piacon tevékenykedett. A kapcsolat kialakulása után egy bilaterális monopóliumhoz hasonló szituáció jön létre. A tranzakciós költségeket leginkább a kölcsönös függőség idézi elő, és épp a tranzakciós költségek nagysága befolyásolja, hogy a konkrét termelési folyamat vállalaton belül megvalósítva, vagy szerződések segítségével, piaci kapcsolatokon keresztül lesz-e hatékonyabb.

Az 1980-as évek második felében Oliver Hart és szerzőtársai a tulajdonjogi elméletet, illetve a hiányos információjú szerződések elméletét fejlesztették tovább, a vállalat határainak vizsgálatára. Ennek a két,

egymással összefonódó elméletnek a keretrendszerét használták fel arra, hogy a beruházások optimális alokációján keresztül vizsgálják a vállalatok működési formáját. Grossman és Hart (1986), valamint Hart és Moore (1990), a két úttörő cikk az ex ante beruházás hatékonyságára koncentrált, és nem foglalkozott az ex post konfliktusok költségeivel. Hart és szerzőtársai véleménye alapján a korlátozottan racionális gazdasági szereplők nem képesek valamennyi lehetséges jövőbeli állapotot előre látni, és ezért az általuk megkötött szerződések hiányosak (incomplete contracts), mert nem tudnak minden később bekövetkező helyzetre egy harmadik fél által kikényszeríthető formában utasításrendszert megfogalmazni. Különösen igaz ez a szerződéskötés után elvégzett kapcsolatspecifikus beruházások vonatkozásában. Amikor a szerződések hiányosak, akkor az előre nem rögzített lehetőségek bekövetkeztekor a döntés joga az adott helyzetben kulcsfontosságú vagyontárgy tulajdonosát illeti meg. A tulajdonos rendelkezik az ún. reziduális jogokkal (residual rights), illetve a kapcsolatban érintett felek annyira szólhatnak bele az utólagos döntésekbe és a nyereségtöbbség elosztásába, amennyire nélkülözhetetlen az ő vagyontárgyuk, és a tranzakcióban való részvételük a közös termék vagy szolgáltatás előállításában. Emiatt gyakran előfordulnak olyan esetek, amikor a termelés és kereskedés megvalósulása előtt, de már a szerződéskötés után esedékes beruházást nem érdemes a résztvevő félnek elvégeznie, vagy legalábbis nem érdemes társadalmilag hatékony mértékben megvalósítani. A szóban forgó fél ugyanis tudja, hogy az utólagos alku eredményeképp csak részben kapja meg saját beruházása hozamát. Amennyiben ez a részhozam kisebb a beruházás költségénél, akkor nem fog hozzá a fejlesztéshez. Ilyenkor azt mondjuk, hogy a másik (vagy a többi) szereplő akadályozza (hold up) a beruházó felet. Hart és szerzőtársai az ilyen típusú akadályozást tekintik tranzakciós költségnek. Nem mindegy azonban, hogy a reziduális jogokat ki gyakorolja. Más tulajdonviszonyok más reziduális jogokat eredményeznek, és társadalmi hatékonyság szempontjából is különböző következményekkel járnak. Az a tulajdonviszony tekinthető a legjobbnak, mely eredményeképp a társadalmi hatékonyság szintje a legközelebb kerül az első legjobb megoldáshoz. Mivel az induló szerződési forma, mely egyben a tulajdonviszonyok meghatározója, alku tárgya, ezért – a szerződéskötéskor megvalósítható kompenzációs kifizetés (side payment) feltételezése mellett – a fentiekben jellemzett, társadalmilag legjobb tulajdonviszonyok alakulnak ki (lásd pl. Hart, 1995).

Hart és szerzőtársai a hiányos szerződésekre és a tulajdonjogokra vonatkozó gondolataikat a neoklasz-

szikus mikroökonómiában és a játékelméletben is elfogadott matematikai modellezés eszközrendszerével írták le. Ezzel óriási lépést tettek abba az irányba, hogy a vállalat határait vizsgáló elméleteket formalizált mederbe tereljék. Elméletüket azonban több irányból is támadták. Egyrészt az elsősorban Williamson által megfogalmazott ellenvetések szerint (lásd pl. Williamson, 2002) Hart és szerzőtársai nem foglalkoztak kellő mélységben a vállalaton belüli irányítás elméletével, és az általuk felvázolt eszközrendszer nem is alkalmas ilyen kérdések vizsgálatára. Williamson szerint Harték megközelítése – helytelenül – oly módon kerüli meg az irányítási kérdéseket, hogy feltételezi a kifizetések köztudott tudását és a költségmentes alkut. Rádásul Williamson úgy gondolja, hogy alig akad olyan gyakorlati alkalmazás, mely Hart és szerzőtársai nézeteit támasztaná alá. Ami a Williamson-féle kritikát illeti, a költségmentes alku Hartéknál ugyancsak a munka teljesítése utáni fázisra vonatkozik, a köztudott tudás pedig esetükben azt jelenti, hogy a beruházások elvégzése után a felek mindegyike ismeri a költségeket és hasznokat, kétségtelen azonban, hogy a szerződéskötés utáni, azaz ex post konfliktusokkal, és így a konfliktusok megoldásával nem foglalkoznak. A vállalat irányítási kérdéseinek háttérbe szorulását pedig Hart és Moore (2005) próbálta korrigálni. Kétségtelen, hogy ebben az írásban a korábbiakhoz képest számos új feltevést vezetnek be, de a középpontban továbbra is a vagyontárgyakkal kapcsolatos döntések állnak.

A további kritikák elsősorban Maskin és Tirole nevéhez fűződnek (lásd Maskin – Tirole, 1999a; Maskin – Tirole, 1999b, Maskin, 2002), melyben Harték egyik alapvető hipotézisét kérdőjelezzik meg. A hiányos szerződések feltételezése szerint ugyanis a jövőbeli történések utólagosan ugyan megfigyelhetők a felek számára, de az egyes állapotokhoz tartozó viselkedésmódok előzetes szerződéssel nem kényszeríthetők ki. Maskin és Tirole viszont arra a következtetésre jutnak, hogy ügyesen kidolgozott feltárási mechanizmus segítségével a megfigyelhető eseményekhez kapcsolódó választások szinte mindig kikényszeríthetővé tehetők. Ehhez nem kell más, csak annyi, hogy a felek a játék kezdetekor (a szerződés megkötése előtt) megegyezzenek egy olyan szabályrendszerben, amely mellett, egyensúlyi megoldást feltételezve, mindegyikük érdeke, hogy ténylegesen feltárják saját információikat. Ilyen szabályrendszer pedig szinte minden körülmények közt létezik. Implementálható tehát egy igazmondást kikényszerítő mechanizmus, melynek kimenete megegyezik a tényleges kimenettel. Ekkor pedig már nem tekinthető hiányosnak a szerződés. Az ilyen mechanizmusról Aghion és Holden (2011) cikkükben úgy

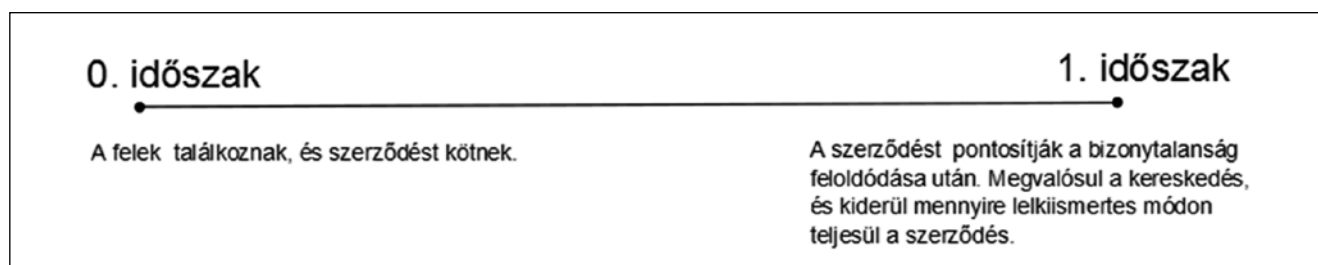
nyilatkoznak, hogy ugyan még nem láttak az implementációs mechanizmus alkalmazására gyakorlati példát, de logikailag nem lehet megkérdőjelezni Maskin és Tirole állítását.

A fenti kritikák nagyban hozzájárultak ahhoz, hogy Hart és szerzőtársai továbbfejlesszék gondolatrendszerüket, és megszületett az ún. referenciapont-elmélet. A referenciapont egységes elnevezése több, sokszor ugyancsak nagy különbségeket tartalmazó modelleket takar. A referenciapont elmélete szerint a szerződést egyértelműen meg tudják fogalmazni, csak épp maga a szerződés nem tartalmaz minden részletet, ezért a szerződés teljesítésének minősége továbbra is bizonytalan. A referenciapont elnevezés onnan származik, hogy a felek a szerződés szövegét elfogadják, és azt viszonyítási alapnak tekintik. Mindegyik modellben fennáll valamifajta jövőbeli bizonytalanság, de a bizonytalanság feloldása és a felek viselkedési stratégiája az egyes modellekben óriási különbségeket mutat. A jelen cikk célja, hogy ismertesse az olvasóval a referenciaponton belül eddig kialakult elképzeléseket, és megmutassa, hogy ezek az elképzelések hogyan viszonyulnak a hiányos szerződések elméletéhez. Először a referenciapont induló megfogalmazásával ismerkedünk meg, ezután a referenciapont kísérleti irányzatát mutatjuk be, majd a legfrissebb modelleket elemezzük. Végül összefoglal-

A szóban forgó cikkben a szerzők úgy vélik, hogy még ex post is csak a kereskedelem egy részét lehet pontosan szabályozni szerződésekkel. A szerződések teljesítésének ugyanis két módja létezik: a lelkiismeretes, a szerződés szellemét is figyelembe vevő (consummate performance) és a szó szerinti, de az odaadást mellőző teljesítés (perfunctionary performance). Egy harmadik fél által csak ez utóbbit lehet kikényszeríteni, a lelkiismeretességet nem lehet szerződésbe foglalni. Feltételezik, hogy a szerződést kötő bármelyik fél készségesen végez lelkiismeretes munkát minden olyan esetben, amikor az történik, amire jogosultnak érzi magát, de nem lesz lelkiismeretes, ha úgy véli, megrövidítették jogaiban. Ilyenkor fog árnyékolni (shade), vagy más szóval betartani szerződéses partnerének, és ezáltal lerontja partnere élvezeti szintjét. A lelkiismeretes munkavégzés lehet ugyanolyan, vagy esetleg valamivel magasabb, illetve alacsonyabb költségű, mint a csak a szó szerinti teljesítésé. A szerződés behatárolja, mit tartanak jogosnak a kapcsolatban részt vevő felek, ily módon a szerződés a referenciapont. Hart és Moore további feltételezése, hogy az induló szerződést viszonylagosan erős versenyzői környezetben kötik meg, de a szerződéskötés után a részt vevő felek többnyire egymástól különböző kimenetet éreznek jogosnak a maguk részére. A modell időbeli ütemezését az 1. ábra tartalmazza:

1. ábra

A történések időbeli ütemezése*



* Az ábra megegyezik Hart és Moore (2008) 1. ábrájával.

juk a legjelentősebb eredményeket és felvázolunk néhány várható fejlesztési irányt.

A referenciapont-elmélet születése

A referenciaponthoz kapcsolódó – nem csak munkanyagként megjelenő – első publikáció Hart és Moore (2008). A szerzők szándéka szerint a cikk a hiányos szerződések gyengeségeit igyekszik kiküszöbölni, miközben megmarad az eredeti problémakörnél, a vállalat határainak vizsgálatánál. Hart és Moore az alapmodell mellett nemcsak egy, hanem három, egymástól sok ponton eltérő modellváltozatot is bemutat.

Hart és Moore (2008) az alapmodell első két változatában a szerződéshez kapcsolódóan különböző tényezőket tekint bizonytalannak, a harmadik esetben pedig referenciapontként nem a felek közt megkötött szerződést, hanem egy külső, hasonló jellegű szerződést vesz alapul. Azáltal, hogy a szerződés megvalósulásakor valami továbbra is bizonytalan, tulajdonképpen visszacsempészik a hiányos szerződések alapfeltevését, miszerint nem lehet a feltételes jövőbeli állapotokra vonatkozóan minden szempontból kikényszeríthető szerződést írni. Kétségtelen azonban, hogy a hiányosságok nem az ex post végzendő beruházásokhoz kapcsolódnak. Azt, hogy a felek mit várnak el, a referenciapontul szolgáló szerződés korlátok közt tartja, és az írásba foglaltak szó szerinti teljesítése minden körül-

mények közt megvalósul. A szerződés azonban megengedi, hogy ha valamelyik fél kifejezetten veszteséges lenne, akkor ne valósuljon meg a kereskedés.

Az alapmodellben a szerződés teljesítésekor két lehetséges kimenet van, mindkét fél a számára előnyösebb kimenetre tart jogosultságot. Ha nem így történik, akkor az ún. sértődöttség (aggrievement) csökkenti a magát sértettnek tekintő fél hasznát. Bosszúból nem lesz lelkiismeretes, lerontja partnere hasznát is, de csak olyan mértékben, hogy az neki saját magának ne okozzon még több kárt. A referenciapont-modellekben az ilyen jellegű viselkedési hipotézisek központi szerepet töltenek be.

Az alapmodellt érdemes formalizálva is végigtekintnünk. Az alábbi magyarázat Hart és Moore (2008) alapján született, és Berde (2013)-ra támaszkodik. Az eladó, S szolgáltatást nyújt a vevőnek, B -nek. A szolgáltatás bruttó értéke a vevő számára kedvezőbb kimenet esetén v , költsége az eladó számára előnyösebb esetben c , a szerződésbe foglalt ár pedig p . Amennyiben nem a B számára kedvező kimenet valósul meg, akkor B sértődöttsége α_B , ha pedig nem az S -nek kedvező kimenet realizálódik, akkor S sértődöttsége α_S . A sértődött vevő σ_B -vel rontja le az eladó profitját, a sértődött eladó pedig σ_S -sel csökkenti a vevő hasznát. Erre a tevékenységre árnyékolás (shading) kifejezéssel hivatkoznak a szerzők. A rosszabb állapot bekövetkezése miatt pedig mindkét szereplő haszna saját sértődöttsége θ -szorosával csökken, de ezt a csökkenést mérsékli a partnernek okozott kár nagysága. A szerződés teljesítése után a B által elért hasznosságot (kifizetését) U_B -vel, S -ét pedig U_S -sel jelölve:

$$(1) U_B = v - p - \sigma_S \cdot \text{Max}\{\theta\alpha_B - \sigma_B, 0\}$$

$$(2) U_S = p - c - \sigma_B \cdot \text{Max}\{\theta\alpha_S - \sigma_S, 0\},$$

ahol $\theta \in [0, 1]$.

A szereplők igyekeznek a kárukat csökkenteni, ezért éppen annyival árnyékolnak, amennyi fizikai káruk származik a sértődöttségből. Vagyis $\theta\alpha_B = \sigma_B$ és $\theta\alpha_S = \sigma_S$, aminek következtében (1) és (2) a következő alakú lesz:

$$(3) U_B = v - p - \theta\alpha_S \quad U_S = p - c - \theta\alpha_B$$

A (3) összefüggésben a θ paramétert árnyékolási paraméternek (shading parameter) nevezzük. Amennyiben induláskor nem állapodnak meg a p árban, akkor B az S költségét tartja reális árnak, S pedig a B hasznát, ezért az árnyékolás összege az adott állapot haszna és költsége közti különbség θ -szorosa. Amennyiben induláskor megállapodnak az árban, akkor az árnyékolás csak az elvárt haszon és az elvárt ár különbségének θ -szorosa.

Az alapmodellt egy Hart (2008) mintájára kidolgozott, saját számpéldával is illusztráljuk. A felek: egy aerobicedző és egy aerobicterem tulajdonosa, akik megállapodnak abban, hogy az edző egy éven át minden héten két alakformáló órát tart a teremben. Megegyeznek abban is, hogy a terem tulajdonosa mennyit fizet az edzőnek. Az edző azonban két módon is teljesítheti a szerződést: vagy folyamatosan követi a szakirodalmat, és újabb és újabb tudásra tesz szert, ezáltal egyre magasabb színvonalon tartja meg a foglalkozásokat (és növeli a látogatottságot, ezzel a tulajdonos hasznát), vagy csak eddigi tudására támaszkodva, de precízen teljesíti feladatát. Az 1. táblázat a fenti két esethez tartozó hasznót (a terem tulajdonosa részére) és költséget (az edző szempontjából), azaz a kifizetéseket mutatja. Ezeket az értékeket tekintjük forintban kifejezve.

1. táblázat

A szerződéshez kapcsolódó különböző kifizetések

	1. módszer	2. módszer
Érték	6000	5000
Költség	3000	2500
Bruttó társadalmi többlet	3000	2500

Az 1. táblázat példájában az 1. módszer esetén nagyobb a társadalmi többlet, de a 2. módszer előnyösebb az edzőnek (amennyiben tudását csak ebben a teremben értékesíti). A tulajdonos a neki is nagyobb nettó bevételt eredményező 1. módszert csak akkor tudja kikényszeríteni, ha az edzővel nem mint független féllel köt szerződést, hanem alkalmazottjává teszi. Az alkalmazottjának ugyanis azt is előírhatja, hogy hogyan viselkedjen a munkaszerződésben közvetlen nem részletezett esetekben. Tegyük fel, hogy az árnyékolási paraméter értéke mind az edző, mind a tulajdonos részére 0,1. Az 1. módszer esetén az edző árnyékol (pl. utálatos az edzésre járó vendégekkel), és a tényleges társadalmi többlet $3000 - 0,1 \cdot 500 = 2950$ lesz. A 2. módszer mellett a tulajdonos árnyékol (pl. kifizeti ugyan az edző juttatását, de soha nem azonnal), és a társadalmi többlet $2500 - 0,1 \cdot 1000 = 2400$. Társadalmi szempontból az 1. módszer az előnyösebb, ami az eredetileg két független vállalkozó, a tulajdonos és az edző vertikális integrációját feltételezi, hisz ez jelenti azt, hogy a tulajdonos alkalmazza az edzőt. Amennyiben az értékek és a költségek a két módszer alkalmazása esetén egy kicsit másképp alakulnak, akkor a független edző és a tulajdonos közti szerződés eredményez nagyobb társadalmi többletet. Egy ilyen szituációt illusztrál a 2. táblázat.

2. táblázat

A szerződéshez kapcsolódó különböző kifizetések, módosult változatban

	1. módszer	2. módszer
Érték	6000	5000
Költség	3000	1500
Bruttó társadalmi többlet	3000	3500

A 2. táblázat adatait használva a nettó társadalmi többlet az 1. módszerrel $3000 - 0,1 \cdot 1500 = 2850$, a 2. módszerrel pedig $3500 - 0,1 \cdot 1000 = 3400$, és most társadalmi szempontból egyértelműen ez utóbbi az előnyösebb.

Berde (2013) gondolatmenete alapján nézzük meg általánosan is, hogy a fenti modellváltozat milyen összefüggéseket tartalmaz. A vevő B és az eladó S az induláskor találkoznak, és meg is kötik a szerződést, mely tartalmazza az ár nagyságát, p -t és a szolgáltatás mibenlétét. A szolgáltatást azonban két módon is el lehet végezni, lelkiismeretesen, illetve csak a szerződés szövegéhez ragaszkodva. Mindkét fél úgy érzi, hogy a számára előnyösebb formához jogosult, és ha nem az valósul meg, akkor árnyékol. Az árnyékolási paraméter mindkettejük esetében $0 \leq \theta \leq 1$. A két módszerhez tartozó költségeket és hasznokat a 3. táblázat foglalja össze.

3. táblázat

A két módszer kifizetései általánosított formában*

	1. módszer	2. módszer
Érték	v_1	v_2
Költség	c_1	c_2
Bruttó társadalmi többlet	$v_1 - c_1$	$v_2 - c_2$

* A 3. táblázat azonos Berde (2013) 1. táblázatával.

A 3. táblázathoz kapcsolódóan feltesszük, hogy az 1. módszer magasabb értéket biztosít, de a hozzá tartozó költség is nagyobb. Akármelyik módszer valósul is meg, az egyik – de csak az egyik² – szereplő csalódott lesz, és árnyékol. Az 1. módszer esetén S árnyékol, a 2. módszer esetén pedig B . Társadalmilag akkor előnyösebb az 1. módszer, ha $v_1 - c_1 - \theta(c_1 - c_2) > v_2 - c_2 - \theta(v_1 - v_2)$, fordított egyenlőség esetén pedig a 2. módszer a kívánatosabb.

Az alapmodell Hart és Moore-féle (2008) 1. változata abban különbözik az alapmodelltől, hogy az egyes állapotokhoz tartozó hasznok és költségek is bizonytalanok a szerződéskötéskor, a 0-dik időpontban, bár az alapmodell feltételrendszerével összhangban a szerződés teljesítésekor, az 1. időpontban már pontosan ismertek. A rendelkezésre álló információk minden időpillanatban szimmetrikusak, a megvalósulás után mindkét

fél ismeri a költséget és hasznot, de ezek harmadik fél által nem kényszeríthetőek ki. Az 1. időszakban csak akkor lesz kereskedés, illetve akkor valósul meg a szolgáltatás, ha azt a felek akarják, külső szereplő nem tudja erre kötelezni őket. Amennyiben elmarad a kereskedés, akkor a külső fél azt se tudja meghatározni, hogy ennek az az oka, hogy az eladó nem akar eladni, vagy a vevő nem akar vásárolni. Ebben a modellváltozatban Hart és Moore bevezetnek egy p_1 , kereskedéshez tartozó, és egy p_0 , nem a kereskedéshez tartozó árat. Ezt utóbbi egy külső opció, akkor alkalmazzák, ha elmarad a felek közti kereskedés. A kereskedés akkor valósul meg, ha

$$(4) \quad v - p_1 \geq -p_0 \text{ és } p_1 - c \geq p_0, \text{ azaz } v \geq p_1 - p_0 \geq c,$$

ahol v a megvalósult szolgáltatás értéke a vevő, c pedig a költsége az eladó számára. Az egyösszegű transzfer lehetőségét feltételezve a (4)-ben szereplő értékeket úgy normalizálhatjuk, hogy $p_0 = 0$ legyen. (4) alapján akkor valósul meg a kereskedés, ha ezáltal se az eladó, se a vevő nettó haszna nem csökken. Ez komolyabb megszorítást jelent, mint az első legjobb, a társadalmi optimumot biztosító megoldás $v \geq c$ feltétele. Amennyiben a társadalmi optimum feltétele teljesül, de (4) nem, akkor a v -re és c -re vonatkozó bizonytalanság feloldódása után a felek újratárgyalhatják a szerződést. Hart és Moore cikkükben ezt a lehetőséget is elemzik, de arra a következtetésre jutnak, hogy ez lényegileg nem változtatja meg eredményeiket.

Ismét az alapmodell 1. változatát tekintve, a szerzők kétfajta szerződés lehetőségét vizsgálják meg. Az ún. merev szerződés pontosan előírja azt a p_1 árat, amit kereskedés esetén fizetnek egymásnak a felek. A rugalmas szerződésben csak azt a $[p, \bar{p}]$ árintervallumot határozzák meg előre, ahonnan B az 1. időszakban kiválasztja az S -nek kínált p_1 árat. A p_0 árat mindkét esetben a 0-dik időszakban megkötött szerződés rögzíti. Rugalmas szerződés esetén nagyobb eséllyel valósul meg a kereskedés (szolgáltatás), mert B -nek viszonylag tág lehetősége van arra, hogy a (4)-et kielégítő p_1 -et válasszon. Hasonló következtetések vonhatóak le akkor is, ha az 1. időszakban S választja meg a kérdéses intervallumon belül az árat. Az árnyékolás mértéke azonban rugalmas szerződés esetén nagyobb, mert S mindig v és \bar{p}_1 közül legalább a kisebbre tart igényt, B pedig c és p közül legfeljebb a nagyobb kifizetésére hajlandó árként. Sértődöttséget nem az okoz S -nek, ha nem a kisebb költséget realizálja, hanem ha túl kicsi az ár, B pedig akkor sértődik meg, ha túl sokat kell fizetnie.

Azáltal, hogy Hart és Moore alapmodelljük 1. változatában bevezetik az 1. időszaki állapot haszon- és költségbizonytalanságát, a 0. időszakban nem lehet olyan árat rögzíteni a szerződésben, amely esetén biz-

tosan megvalósul a kereskedés. Így az alapmodellhez képest újabb engedményt tesznek a hiányos szerződések feltételrendszere, a kikényszeríthető szerződés tagadásának irányába. Emellett ebben a változatban még inkább olyan viselkedési feltételezéseket vezetnek be, amelyeket kísérleti úton még nem igazoltak.

Hart és Moore (2008) alapmodelljük 2. változatába további bizonytalanságot vezetnek be. Nemcsak az 1. időszak hasznai és költségei ismeretlenek a 0. időszakban, de magának a szolgáltatásnak a mibenléte sem határozható meg teljes pontossággal. Olyan esetekre gondolnak pl., mint amikor valaki titkárnői szolgáltatást vásárol, de előre nem tudja, hogy a titkárnőnek gépelnie kell-e majd, vagy iratokat rendeznie. Másik példájuk egy zeneest, ahol előre nem határozzák meg pontosan, hogy Bach- vagy Sosztakovics-darabok szerepeljenek a repertoárban. A műsor pontos összeállítása a szerződéskötés és a teljesítés közt dől el, és olyasmiktól függ, hogy időközben kit hívnak meg a zeneestre, más fellépésekre milyen számokat próbál az előadó stb. Két érték-költség-kombináció létezik modelljükben (v, c) , és $(v-\Delta, c-\delta)$, ahol $v > v-\Delta > c > c-\delta > 0$. Azaz a zeneszerző lehet nagy értékű és nagy költségű, vagy alacsonyabb értékű és alacsonyabb költségű. Hart és Moore négy lehetséges esetet különböztet meg, egyik zeneszerző értéke és költsége is nagy, a másiké alacsony, vagy fordítva, illetve amikor mindkettő nagy, vagy mindkettő alacsony. Az egyes esetek előfordulásának valószínűségére különböző szimmetriafeltételeket kötnek ki. A cikk függelékében a szerzők a Bach- és Sosztakovics-darabok bemutatásának konvex lineáris kombinációját is vizsgálják, de nem jutnak lényegileg eltérő következtetésre a négy vagylagos esethez képest.

A szerződésben mind az árat, mind a zeneszerzőt meghatározhatják. Az ár meghatározásáról Hart és Moore bebizonyítják, hogy az egy zérus összegű játékot képvisel, ezért a sértődöttség elkerülése érdekében az árat mindenképp érdemes a kiinduló szerződésben rögzíteni. A zeneszerző megválasztásának azonban fontos szerepe van abban, hogy társadalmilag hatékony megoldás alakuljon ki. Hogy mikor melyik zeneszerző az optimális, az az árnyékolási paramétertől, valamint Δ és δ értékétől függ. A társadalmi optimum bizonyos esetekben úgy tud csak megvalósulni, ha az előadó a megrendelő alkalmazottja, más esetekben pedig úgy, ha mindketten független szerződő felek.

Hart és Moore alapmodelljének 3. változata referenciapontként valamely külső szerződésben meghatározott feltételt, pl. árat tekint. A külső ár csak abban az esetben válik relevánssá az eladó számára, ha kedvezőbb, mint (v, \bar{p}) , a vevő számára pedig akkor, ha előnyösebb mint (c, \bar{p}) , ahol \bar{p} és \bar{p} a modellbeli vevő

és eladó által megkötött szerződés rögzített árintervallumának alsó és felső határa. Példaként tekinthetünk egy olyan munkaszerződést, melyet korábban az alkalmazott reálisnak tartott, de ha a későbbiekben azonos munkáért magasabb bért kínálnak az új jelentkezőknek, akkor a régi alkalmazott is árnyékolni fog. Hart és Moore megmutatja, hogy minél több idő telik el egy szerződéskötés és a szerződésben foglaltak teljesítése közt, annál nagyobb a valószínűsége, hogy a felek valamely külső szerződést tekintenek referenciapontként. Ezért csak akkor érdemes megkötni a pontos szerződést, ha nem telik el túlságosan hosszú idő a teljesítésig.

A külső referenciapontot tartalmazó modell elviekben nem tér el az alapmodell 1. változatától, kivéve azt az egy szempontot, hogy sokkal nehezebbé válik a döntéshozás, hiszen akár nagyon sok külső referenciapontot is figyelembe kell venni. Ily módon a modellbeli bizonytalanság növekedése oly mértékű, hogy esetenként a reális következtetések levonása is megkérdőjelezhető.

Végül Hart és Moore a szerződés feltételeinek újratárgyalását is vizsgálat tárgyává teszik, bár az újratárgyalást csak az alapmodell 1. és 2. változatában bemutatott példákön keresztül elemzik. Megállapítják, hogy a felek bármelyike csak akkor vállalkozik a szerződés újratárgyalására, ha az előnyös a saját részére. Amikor azonban lehetőség nyílik újratárgyalásra, akkor a felek abban az esetben is jogosnak érzik a feltételek módosítását, ha ez nem lenne szükségszerű a kereskedés véghezviteléhez. A szerzők által feltételezett körülmények közt az újratárgyalás nem vezet a korábbiaktól lényegesen eltérő következtetésekre. Indoklásuk azonban nem más, mint két példa sajátos elemzése. Hart és Moore kinyilvánított szándéka, hogy többszereplős és általánosabb esetben is használhatóvá tegyék eszközeiket, és ennek segítségével a szervezeteken belüli irányítás kérdéseit is vizsgálni tudják. Mind ez idáig azonban tudomásom szerint, nem született ilyen jellegű írás.

A kísérleti irányzat

Hart és Moore (2008) alapmodelljének 1. változata szolgált mintául a referenciapont-elmélet kísérleti irányzatának megszületéséhez, mely első, folyóiratban is megjelenő publikációja Fehr és szerzőtársainak (2009). A szerzőtársak: Oliver Hart és Christian Zehnder. A kísérleti irányzat megszületése szinte magától értetődőnek tekinthető, hisz a referenciapont elmélete igen erősen támaszkodik magatartásbeli feltételezésekre, a feltételezéseknek a jogosságát kísérletekkel lehet igazolni.

Fehr és szerzőtársai (2009) abból a viselkedési feltételezésből indulnak ki, hogy az ex ante szerződések referenciapontul szolgálnak az ex post kereskedelem során

arra vonatkozóan, hogy a részt vevő felek mire jogosultak. Ugyanúgy, mint Hart és Moore (2008), felteszik, hogy az *ex ante* szerződést lehet csak szó szerint vagy lekiismeretesen is teljesíteni. Amennyiben valamelyik fél – illetve Fehr és szerzőtársai kísérleteiben kizárólag az eladó – úgy érzi, hogy többre jogosult, mint amit szerződéses partnere nyújtott, akkor árnyékol. Fehr és szerzőtársai szerint ez az árnyékolás csak bizonyos vonásokban tér el az ún. ajándékok cseréje elnevezéssel (*gift exchange*) illetett fogalomköről, melyet pl. Akerlof (1982) tárgyalt. Kísérleteikben azt kívánják megmutatni, hogy milyen átváltási hatás érvényesül a merev, azaz az árat pontosan meghatározó és a rugalmas, kizárólag az árintervallumot definiáló szerződések közt. Hasonlóan Hart és Moore (2008) alapmodelljének 1. változatához, felteszik, hogy a szerződés teljesítésekor két lehetséges haszon, illetve költség létezik, melyek két különböző természeti állapotban fordulnak elő. Amennyiben az eladók nem kapják meg a várakozásainak megfelelő összeget, akkor árnyékolnak. Fehr és szerzőtársai (2009) kísérleteiben a vevőknek soha nem áll módjában az árnyékolás.

A kísérletek során a megközelítően harminc résztvevőt mindig két csoportba osztják: az első csoport tagjai a vevők, a másodiké az eladók szerepét töltik be. A kísérletet egy alkalommal tizenötször ismétlik, mindig két eladó és két vevő kerül egymással kapcsolatba. Azért, hogy elkerüljék, hogy a szereplők ismerős közegben mozogjanak, az egyes periódusok elején véletlenszerűen újraprendezik a négyes csoportokat. Minden eladó maximum két terméket adhat el, minden vevő pedig maximum egyet vásárolhat, és csak egész egységű termékek cserélhetnek gazdát. Az eladók kifizetése az ár és a termék előállításának költsége közti differencia, a vevőké pedig a termék általuk tekintett értékének, valamint az árának a különbsége. Két természeti állapot létezik: a jó állapotban alacsony a termelési költség, a rossz állapotban pedig magas. A jó természeti állapot valószínűsége 0,8. Az eladók termelhetnek jó vagy rosszabb minőségű terméket, ez utóbbi esetében valamivel nagyobb a termelési költségük. Amennyiben egy eladó az adott periódusban nem tudja eladni egyik vagy mindkét termékét a csoporton belül, akkor a periódus végén, csoporton kívülre értékesíti, tíz pénzegységnyi áron. Amennyiben pedig a vevő nem jut termékhez, mert az eladó kevesli az árat, akkor a vevő kívülről vásárol, szintén tíz pénzegységért. A kísérlet a következő lépésekből áll:

1. lépés. Minden periódus elején véletlenszerűen kialakítják a csoportokat.
2. lépés. Minden vevő részére számítógépes algoritmusmal, véletlenszerűen meghatározzák azt az alap-

árat, melynek értéke legalább 35 (a termelési költség jó állapotban) és legfeljebb 75 pénzegység (5 egységgel kisebb, mint a termelési költség a rossz természeti állapotban).

3. lépés. A vevők az adott periódus elején kiválasztják, hogy milyen típusú szerződést kívánják kötni. A merev szerződésben az alapár a tényleges eladási ár, a rugalmas szerződésben az alapár a lehetséges árintervallum legkisebb ára. A rugalmas szerződés legnagyobb ára 140, a játékban ez a vevők legmagasabb fizetési hajlandósága a jó termék megvásárlásakor.
4. lépés. Miután a csoport mindkét vevője kiválasztotta az adott periódusra érvényes szerződéstípust, a két eladóhoz véletlenszerűen hozzárendelik a két szerződést. Mindkét eladó 50-50%-os valószínűséggel kapja meg bármelyik szerződést.
5. lépés. Egy véletlen algoritmus segítségével meghatározzák a természet állapotát, ami a korábban írtaknak megfelelően 80%-os valószínűséggel teszi lehetővé az alacsony költségű termelést.
6. lépés. A vevők külön-külön meghatározzák a saját szerződésükhöz tartozó árat. A felek csak akkor kereskednek, ha az adott természeti állapotban megéri nekik. A merev szerződés mellett nincs lehetőség a rossz körülményekhez igazítani az árat, ezért ilyenkor nem valósul meg a kereskedés. A rugalmas szerződés azonban lehetővé teszi, hogy bármely körülmények közt olyan árat határozzanak meg, mely fedezi a költségeket, és így lehetővé teszi a kereskedést.
7. lépés. Az eladók értesülnek az árról, majd meghatározzák az általuk kínált termék minőségét. Ez lehet jó vagy gyengébb minőség. A gyengébb minőség valamelyest növeli az eladó költségét is.
8. lépés. A döntések meghozatala után kiszámolják a szerződésben részt vevők profitját, és mindenkivel tudatják saját eredményét.
9. lépés. A vevők a profiton kívül még összevont információkat is kapnak a piaci helyzetről. Pl. megmondják nekik, hogy az összes periódus átlagában, mindkét szerződéstípus mellett, mennyi volt a vevők profitja, illetve, hogy a legutolsó periódusban hány vevő választotta a merev, és hány a rugalmas szerződést.

Ezek után kezdődik a következő periódus, ahol ismét véletlenszerűen rendelnek két vevőt és két eladót egy csoportba. Fehr és szerzőtársai (2009) a tizenöt menetes kísérletet öt különböző alkalommal és különböző szereplőkkel újra és újra megismételték, a résztvevők pedig profitjukkal arányosan valóságos pénzt kaptak.

Fehr és szerzőtársai kísérlete azonban csak bizonyos vonásait tekintve egyezik meg Hart és Moore (2008) alapmodelljének 1. változatával. Az, hogy csak az eladóknak van módja árnyékolásra, még nem is olyan nagy elvi különbség. Ennél sokkal fontosabb, hogy az árnyékoló eladó egyben saját költségeit is növeli. Hart és Moore (2008) ugyan azt írják, hogy az árnyékoló szereplő költsége lehet ugyanakkora, de valamivel nagyobb, vagy valamivel kisebb is, mint amekkora árnyékolásmentes esetben lenne, de összes példájukban azonos költség szerepel. Fehr és szerzőtársai az árnyékolás nagyobb költségét a közismert ultimátumjátékban (lásd pl. Camerer – Thaler, 1995) is szereplő, a klasszikus közgazdasági elveknek ellentmondó magatartásformával magyarázzák: ha egy szereplő nem kap annyi juttatást, amennyit jogosnak érez, akkor inkább hajlandó lemondani a neki jutó kis haszonról, csak azért, hogy partnere se élvezzen nagy nyereséget. Míg az ultimátumjáték speciális feltételei, az adott pénzösszeg elosztása elfogadhatóvá teszik ezt az indoklást, kereskedelmi kapcsolat esetén sokkal kevésbé hihető az ilyenfajta viselkedésforma. Fehr és szerzőtársai többször hangsúlyozzák, hogy kísérletük azt is igazolja, hogy a gazdasági szereplők viselkedése a valóságban gyakran eltér a standard közgazdasági modellekben feltételezett szigorú profit-, illetve haszonmaximalizálástól. Kísérletük szabályai alapján azonban nincs is más lehetősége az eladóknak az árnyékolásra, csak az, ha saját költségüket is valamelyest megnövelik. További igen erős megkötés, hogy a rossz természeti állapot csak 20%-os valószínűséggel fordul elő. A magasabb előfordulási arány valószínűleg csökkentené a vevők részéről a merev szerződés iránti vonzalmat, és egyértelműen megmutatná, hogy melyik típusú szerződést részesítik előnyben.

Mindenesetre Fehr és szerzőtársai (2009) modellje így is értékes következtetések levonásához vezet. Megmutatja, hogy rugalmas szerződés esetén átlagosan az alapárnál sokkal magasabb árat kell a vevőknek meghatározniuk ahhoz, hogy az eladók ne árnyékoljanak. Merev szerződés mellett ugyan csak jó természeti állapotban valósul meg a csere, ekkor viszont sokkal kisebb az árnyékolás, mint rugalmas szerződés használatkor. Így a jó természeti állapotban a vevők magasabb profitot realizálnak a merev szerződéssel. Fehr és szerzőtársai (2009) kísérletüket felhasználták a fundamentális transzformáció szerepének elemzésére is. Korábbi munkaanyagukban ugyanis (Fehr és szerzőtársai, 2008) a 2009-es cikkükben bemutatott kísérlethez képest egyetlen ponton volt eltérés. A 2008-as kísérletben az alapárat árverésen határozták meg, a 2009-es vizsgálat során pedig véletlen generátor segítségével. Rugalmas szerződés esetén a két kísérletben gyakorlatilag meg-

egyezett a szereplők árnyékolással kapcsolatos viselkedése, de merev szerződés és jó természeti állapot mellett már eltérést észleltek. Ugyan mindkét kísérletben a merev szerződéssel rendelkező eladók kevesebbszer termeltek rosszabb minőségű terméket, mint rugalmas szerződés mellett, de összességében a 2008-as, alkut is tartalmazó foratókönyv még ritkábban eredményezett rosszabb minőséget, azaz árnyékolást. Ennek okát Fehr és szerzőtársai abban látják, hogy amikor az alapárat licittel határozzák meg, akkor végbemegy a fundamentális transzformáció, emiatt az eladók sokkal inkább elfogadják az alacsonyabb árat, mintha azt a részvételük nélkül, kívülről határoznák meg.

Fehr és szerzőtársai (2011a) egy tanulmányon belül tárgyalják mindazt, amit Fehr és szerzőtársai (2008) és (2009) külön-külön írtak le, illetve mindezt kiegészítik még egy másik robusztusságvizsgálattal is. Kísérletük menete is nagyjából változatlan, a 2009-es cikkhez képest egyetlen ponton végeztek komolyabb módosítást.

A 2011-es cikkben kimaradt a korábbi második lépés, az alapárat, illetve a rugalmas szerződés esetén az árintervallum alsó határát az eladók közti árverés határozza meg. Így miután a vevők kiválasztják a szerződés típusát, amely továbbra is merev vagy rugalmas lehet, az adott csoport eladói a következő, ebben az esetben a 3. lépésben, az alsó árra licitálnak. A licitet a jó természeti állapothoz tartozó költség szintjén kezdik, és kis lépésekben addig növelik, amíg a szerződéshez rendelt két eladó közül valamelyik el nem fogadja az aktuális árat. Ezzel az eladás lehetősége az övé lesz. A továbbiakban rugalmas szerződés esetén a vevőnek ugyanúgy meg kell határozni a tényleges vételi árat, mint a 2009-es cikkben. Ezt a kísérletet Fehr és szerzőtársai (2011a) alapeljárásnak nevezik, és az alapeljárás mellett még két robusztusságvizsgálatot végeznek. Az ún. csökkentett rugalmasságú eljárásban annyira viszik lejjebb a rugalmas ár intervallumának felső határát, hogy rossz természeti állapot esetén épp hogy fedezze a termelés költségeit. A versenyt kiküszöbölő kísérletben pedig ugyanúgy véletlen generátor segítségével határozzák meg az árintervallum alsó határát, illetve a merev szerződés árát, mint ahogy a 2009-es cikkükben is tették. A verseny kiküszöbölésekor a véletlen generátorral az árat azok közül az árak közül választják ki, melyeket a korábbi licitek rögzítettek, ilyen módon nem maguk az árak, hanem az ármeghatározás módja okozza a szereplők viselkedésének eltérését.

A csökkentett rugalmasságú eljárás során merev szerződés mellett a vevők és eladók átlagos profitja is nagyjából azonos volt az alapeljárás megfelelő profitértékeivel. Rugalmas szerződés esetén viszont mind a jó, mind a rossz természeti állapotban az eladók lé-

nyegesen kisebb arányban árnyékoltak, azaz sokkal nagyobb százalékban kínáltak jó minőségű terméket, mint az alapeljárás során. Így a vevők profitja egyrészt szignifikánsan nőtt, másrészt gyakrabban választották a rugalmas szerződést.

A verseny kiküszöbölésekor merev szerződés és jó természeti állapot esetén lényegesen megnőtt az árnyékolás mértéke, de a merev szerződés átlagosan még mindig több profitot eredményezett a vevőknek, mint a rugalmas szerződés. Azaz a verseny kiküszöbölése nagyjából azonos eredményekre vezetett, mint a Fehr és szerzőtársai (2008) és (2009) közti összehasonlítás.

Fehr és szerzőtársai (2011a) megírása után maguk a szerzők fejlesztették még tovább elméletüket, melyet Fehr és szerzőtársai (2011b) mutatnak be. Ez utóbbi munkaanyag az azonos évben publikált, de korábban írt folyóiratcikk folytatásának tekinthető. Fehr és szerzőtársai (2011b) munkájukban azt a kísérletsorozatukat mutatják be, mellyel a referenciapont szerepét tanulmányozták olyan esetekben, amikor a vevőknek lehetősége volt vagy informális egyezség keresztülvitelére vagy a szerződés újratárgyalására.

A kísérlet menete a két módosított eljárás során egy-egy pontot kivéve megegyezik a (2011a) eljárásával. Az eltérés az informális egyezséget tartalmazó kísérletben az, hogy a rugalmas szerződést választó eladók a szerződéstípus meghatározása után nyilatkozatot tehetnek az eladók felé. Ebben kijelenthetik, hogy milyen árat fognak fizetni az alacsony költségű, illetve milyen magas költségű esetben. A nyilatkozat lehetőségéről a piaci szereplők mindnyájan tudnak. Az is ismert mindnyájuk számára, hogy a nyilatkozat betartása nem kötelező. Nyilatkozattétel lehetősége esetén a szerződést nem lehet újratárgyalni. Az újratárgyalásos verzióban viszont nem lehet nyilatkozni, de a vevők önkényesen újra meghatározhatják az árat.

Az informális megállapodás lehetősége nem szüntette meg az átváltási előnyöket a merev és a rugalmas szerződés közt. Jó természeti állapotban a merev szerződés továbbra is jövedelmezőbb maradt a vevők számára, bár a megállapodottnál alacsonyabb ár kinyilatkoztatása, majd a szerződéses ár kifizetése rugalmas szerződés esetén valamelyest mérsékelte az árnyékolást. A merev szerződés átlagosan továbbra is magasabb profitot eredményezett a vevőknek.

Bár az újratárgyalás rossz természeti állapotban és merev szerződés esetén kölcsönösen előnyösnek bizonyult mind az eladó, mind a vevő részére, összességében az újratárgyalás lehetősége se szüntette meg az eredeti szerződés referenciapont-jellegét. Amikor a jó természeti állapotban a merev szerződés árát, vagy a rugalmas szerződés korábban közölt alsó árát csökken-

tették le a vevők, akkor opportunistá magatartásukkal sértették az eladók érdekeit, akik a kísérletekben ilyenkor általában árnyékoltak. Altruista magatartásnak tekinthető, és kedvezett az eladóknak, ha a vevők a jó természeti állapotban felemelték a merev szerződés árát. Ez az eset alig-alig fordult elő, és érthető módon mellőzte a vevők árnyékolását. Újratárgyalási lehetőség mellett, de nem újratárgyalva a szerződést, a jó természeti állapotban mindkét szerződéstípus esetén szignifikánsan alacsonyabb árak alakultak ki, és sokkal kevésbé fordult elő az árnyékolás is. Ez jelentősen növelte a vevők profitját. Rossz természeti állapot mellett hasonló irányú, de relatíve kisebb volt a különbség az újratárgyalásos lehetőség melletti és anélküli esetben. Végeredményben ugyanúgy, mint az informális megállapodás lehetősége mellett, a merev szerződés az újratárgyalásos verzióban is átlagosan magasabb profitot eredményezett az eladók számára.

A fentiekből következően Fehr és szerzőtársai (2011b) a szerződés referenciapont-jellegét robusztusnak ítélték meg mind az előzetes árnyékoloztatás, mind az új ár meghatározás lehetősége mellett. Kísérleteik mindenképp ötletes, és előreívő próbálkozásnak tekinthetők, bár nem szabad megfedkezünk arról, hogy nem szüntették meg se a korábbi kísérletek alapvető egyoldalúságát, se az árnyékolás költséges voltát.

A legújabb modellek

Miközben Fehr és szerzőtársai egymás után végezték a referenciaponttal kapcsolatos kísérleteiket az elméleti állítások alátámasztása érdekében, maga az elmélet is továbbfejlődött. Hart (2009) ismét felvázolt egy új irányvonalat, megpróbálta ötvözni a hiányos szerződések gondolkörét a referenciapont-elmélettel. Modelljébe az eredeti hiányos szerződések elemzésekor megszokott módon beépítette az eszközök tulajdonlásától függő kimenetet, és visszatért ahhoz a feltételhez is, hogy a szerződés mindig csak egyetlen árat rögzít. Vagyis nem foglalkozott rugalmas szerződéssel, és így irrelevánssá tette a merev és a rugalmas szerződések közti átváltási lehetőségeket. Ugyanakkor megtartotta a referenciapont elméletben használt, tényleges kifizetésekre vonatkozó bizonytalanságot, és elsősorban az ex post, és nem az ex ante keletkezett hatékonysági problémákra koncentrált.

Modelljében a felek a 0. időpontban kötnek szerződést, ekkor még nem lehet tudni, hogy mi lesz a vevő értékelése és az eladó költsége az 1. időpontban, illetve a kereskedés megghiúsulása esetén milyen külső opciók állnak rendelkezésre. A bizonytalanság egy kicsivel az 1. időpont előtt feloldódik, a feleknek módjában áll némileg módosítani a szerződést. Ekkor lehetőség

kínálkozik arra is, hogy a lelkiismeretes teljesítéshez kapcsolódó bizonyos elemeket belefogalmazzanak a szerződésbe, de továbbra is léteznek olyan viselkedési formák, melyek ugyan hozzátartoznak a lelkiismeretes teljesítéshez, de ezeket mégse lehet egy harmadik fél által kikényszeríthető formában leírni.

Az 1. időpontra, a szerződés teljesítésére vonatkozóan Hart a következő eseteket vizsgálja meg:

1. Mind a szerződésbe foglalt, mind a szerződésbe nem foglalt lelkiismeretes viselkedési formákat végrehajtják a felek. A nettó társadalmi többlet maximális.
2. Csak a szerződésbe foglalt lelkiismeretes viselkedési formákat hajtják végre a felek. A nettó társadalmi többlet nem maximális, de pozitív.
3. Semmilyen lelkiismeretes viselkedési formát nem hajtanak végre a felek, a kereskedés meghiúsul, a nettó társadalmi többlet zérus.

A lelkiismeretes teljesítés a felek számára pontosan olyan költséggel jár, mint a felületes végrehajtás. Ezért mind az eladó, mind a vevő lelkiismeretes abban az esetben, ha úgy érzi, ő maga megkapta azt, ami neki jár. A 0. időszak szerződése referenciapontként szolgál arra vonatkozóan, hogy a felek mit várnak el. Amennyiben valamelyik fél vagy mindketten, nem hajlandók lelkiismeretesen cselekedni, akkor a partner se lesz segítőkész, és meghiúsulhat a csere. Az újratárgyalás után azonban a szerződésbe foglalt lelkiismeretes tevékenységeket teljesíthetik, és megvalósulhat a fenti 2. eset: mivel a szerződésbe nem foglalt segítőkészség nem is realizálódik, ezért ugyanolyan akadályozás történik, mint a nem teljes szerződések modelljeiben, de a szerződés maga teljesül. Az akadályozás akkor következik be, ha az eredetileg szerződésbe foglalt ár alacsonyabb, mint az eladó által elfogadhatónak tartott legalacsonyabb, vagy magasabb, mint a vevő által tolerált legmagasabb ár. Ez a két, határon található ár a körülményektől függő véletlen változó, a kereskedési árat azonban a szerződés rögzíti. Amennyiben a szerződés nem magát az árat határozza meg, hanem az árat valamilyen jelzéshez köti, Hart kifejezését használva indexálja, akkor ritkábban fordul elő az akadályozás.

Hart az eszközök tulajdonjogáról megállapítja, hogy amennyiben csak a vevő értékítélete változik az 1. időszakban, akkor szerencsésebb, ha a vevő birtokolja az eszközöket. Ekkor ugyanis csökken az árnyékolást elkerülő árintervallum alsó és felső határának érzékenysége a vevői értékeléstől. Bár a kérdéses intervallum fokozottabban függ az eladó költségétől, de a feltevés szerint az eladó költsége állandó. Fordított esetben természetesen az az előnyösebb, ha az eladó birtokolja

az eszközöket. Hart megállapításai ugyan logikusak, de bizonyításai egy-egy általa definiált lineáris összefüggésen alapulnak. Az összefüggések fennállását pedig feltételnek tekinti. Így is jól rávilágít azonban arra, hogy az eszközök tulajdonlására a referenciapontos modellekben is érdemes hangsúlyt fektetni.

Hart és Holmstrom (2010) más irányban próbálta továbbfejleszteni a referenciapont gondolkörét, és sokkal kevésbé tért vissza a hiányos információjú modellek feltételrendszeréhez, mint Hart (2009). Két vállalat lehetséges koordinációját (pl. közös szabványok kidolgozását) tárgyalja, és három esetet különböztet meg: a vállalatok nem integrálódnak, és nincs is köztük együttműködés; a vállalatok ugyan nem integrálódnak, de kialakul köztük az együttműködés; illetve a vállalatok integrálódnak. A modell kulcseleme, hogy mindkét vállalat menedzserének profitja két részből tevődik össze, a magánhaszonból, amelyet nem lehet átruházni, és a profitból, amely viszont transzferálható, és ha a két vállalat integrálódott, akkor a közös főnök tulajdonában van. Ez a gondolat új elem a referenciapont-modellek feltételrendszerében, és mind ez idáig legjobb, tudomásom szerint, ilyen módon más cikkben nem jelent meg.

Hart és Holmstrom (2010)-ben a 0. időpontban az integrációra vonatkozóan megkötött szerződést később se lehet újratárgyalni, a vállalatok egyszerűen az induló szerződésben lefektetett jogaikat gyakorolják. A kérdés a koordináció létrejötte vagy mellőzése, és a válasz azon múlik, hogy a koordináció megéri-e a döntéshozóknak. Kooperáció nélkül a következő helyzetek alakulhatnak ki: egyik vállalat (menedzser) kifizetésnövekménye (azaz a magánhaszon és a profit növekményének összege) se lenne koordináció esetén pozitív. Ilyenkor a koordináció nem valósul meg. A második esetben mindkét vállalat kifizetésnövekménye pozitív, a vállalatok koordinálják tevékenységüket. A harmadik eset ellentmondásos, mert az egyik vállalat kifizetésnövekménye pozitív, a másik vállalaté negatív. Ha azonban nincs köztük kooperáció, akkor ilyen esetben nem lesz köztük koordináció. A cikk integrációhiányos hibáról beszél, ha a koordinációval az egyik vállalat hátrányosabb helyzetének ellenére növekedne a társadalmi jólét, de a koordináció mégsem valósul meg.

Amennyiben a két vállalat nem integrálódik, de a termelés során mindenképpen kénytelenek kooperálni, akkor azonos érdekek esetén természetesen egyértelmű a kooperációra vonatkozó döntés. Konfliktus akkor alakulhat ki, ha az egyik menedzser nettó kifizetésnövekménye koordinációval pozitív, a másiké negatív lenne. A kooperáció következtében akár kialakul a koordináció, akár nem, az ellentétes érdekek következtében az egyik menedzser – amelyik rosszul jár

– árnyékol. Koordináció akkor lesz, ha az egyik vállalat nettó profitnövekménye az árnyékolást is figyelembe véve pozitív, a másiké pedig ugyan negatív, de mégis több annál, mint amennyi a koordinációmentes esetben lenne, mert koordinációmentes esetben a másik vállalat árnyékolása csökkentené kifizetését.

Amennyiben a két vállalat integrálódott, akkor, ha a koordináció pozitív profitnövekményt eredményez, a közös főnök a koordinációt szeretné megvalósítani. A két menedzser azonban ekkor veszít függetlenségéből, az ő személyes hasznuk csökken, és koordináció esetén árnyékolni fognak. A közös főnök végül csak akkor valósítja meg a koordinációt, ha a nettó profitnövekménye-, a menedzserek árnyékolását is figyelembe véve – pozitív. Viszont ha a menedzserek árnyékolása miatt marad el a koordináció, akkor a főnök fog árnyékolni. A cikk integrációs hibáról beszél, amikor koordinációval csökken a társadalmi jólét, de a koordináció mégis megvalósul. Hasonló elvek alapján a cikk levezeti azt az esetet is, amikor a főnök valamelyik vállalat menedzsere. Hart és Holmstrom külön vizsgálat tárgyává teszi, hogy mikor érdemes a főnöknek átruháznia döntési jogát a menedzserekre. Abban az esetben, ha a főnök visszaveszi a korábban átruházott döntési jogot a menedzserektől, akkor azonnal kiváltja a menedzserek haragját, akik árnyékolni fognak. Ezért a főnöknek a hatalom induló átruházásakor az esetleges visszavételkor létrejövő helyzetet is figyelembe kell vennie.

Összefoglalva: kooperáció hiányában csak akkor lesz koordináció, ha az mindkét fél nettó kifizetését növeli. Kooperáció meglétekor a független vállalatok koordinációja úgy is megvalósulhat, ha az egyik vállalat kifizetése csökken, a másiké nő, de a vesztes vállalatnak koordináció nélkül, a másik vállalat árnyékolása következtében, még több kifizetésről kellene lemondania. Integrálódott vállalatok esetében a főnök dönt, de a vállalatok (menedzserek) árnyékolása következtében a főnök valamelyest figyelembe veszi a vállalatok érdekeit is. Hart és Holmstrom cikkük végén azt is megmutatják, hogy modelljük segítségével hogyan lehet megmagyarázni, hogy a Cisco internetszolgáltató vállalat 1996-ban megvásárolta a Strata Com hasonló profilú vállalatot.

Halonen-Akatwijuka és Hart (2013) ismét egy új megközelítésből tárgyalják a hiányos szerződések és a referenciapont témakörét. Ez az írás egyelőre még csak kutatási anyagként jelent meg, tartalmát tekintve azonban valószínűsíthető, hogy hamarosan az érdeklődés középpontjába fog kerülni. Halonen-Akatwijuka és Hart (2013) Hart és Moore (2008) alapmodelljével ellentétesen, nem hogy nem zárják ki a szerződések újratárgyalásának lehetőségét, hanem éppen az újratárgyalást helyezik vizsgálatuk középpontjába. Azt állítják, hogy

a szerződések hiányosságát elsősorban az okozza, hogy a különböző esetekre vonatkozó szabályok rögzítése referenciapontul szolgálhat más esetekben is, és ezzel növelheti a felek árnyékolási tevékenységét. Vagyis nem a feltételes esetek szabályainak kikényszeríthetlensége, hanem a részletes leírások referenciapontként való értelmezése téríti el a szerződő feleket a teljes szerződések megfogalmazásától. Amennyiben a felek várhatóan meg tudnak majd egyezni az esetlegesen keletkezett többlet ésszerű elosztásáról, akkor a hiányos szerződés olcsóbban megvalósítható, mint a teljes szerződés.

A kimeneti bizonytalanság miatt a szerződéskötés után kialakult helyzetben mindig előfordulhat, hogy a szerződésben rögzített feltételek sértik vagy az eladó, vagy a vevő érdekét, és ezért a kérdéses fél árnyékolna. Ilyenkor érdemes újratárgyalni a szerződést. Az újratárgyalás során a vevő és az eladó minden, a szerződésben rögzített feltételt referenciapontnak tekint, nagyobb haszonra, illetve kisebb költségre tartja magát jogosultnak, mintha nem léteznének ezek a referenciapontok, és így megnövekszik az újratárgyalás költsége.

Halonen-Akatwijuka és Hart két különböző modellben is megmutatja, mit jelent az egyezkedési költségek növekedése. Az első modellben az eladó a vevő részére egy bizonyos terméket gyárt, melyet a továbbiakban alapterméknek nevezünk. Az alaptermék mellé még egy kiegészítő cikket is kínál. Mind az alaptermék, mind a kiegészítő termék vonatkozásában a 0. időszakban írhatnak egy, az 1. időszakban kikényszeríthető szerződést. Az 1. időszakban négy természeti állapot létezhet, előre csak a bekövetkezés valószínűségét tudják megállapítani. Mindegyik állapotban megéri az alaptermék gyártása, de a kiegészítő termék vevői értékelése a legnagyobb valószínűséggel megvalósuló természeti állapotban kisebb, mint termelésének költsége. Három szerződéstípust különböztetnek meg:

1. Minden esetben csak az alaptermékkel kereskedj!
2. Amikor megéri, akkor kereskedj a kiegészítő termékkel is, de ezért számítsál fel külön árat!
3. Minden esetben kereskedj mindkét termékkel!

Halonen-Akatwijuka és Hart megengedik, hogy szükség esetén újratárgyalják az eredeti szerződést, pl. akkor, ha eredetileg nem volt benne a kiegészítő termék értékesítése, de a bekövetkezett természeti állapot nyereséggé tudja tenni eladását. Még azt se feltételezik, hogy az újratárgyalás során mind a vevő, mind az eladó a maga részére szeretné megszerezni a kereskedés által elérhető teljes többletet, csak a kereskedéssel elérhető többlet bizonyos, legalább 50%-ot elérő részét tartják a maguk részére jogosnak. A szerzők megmutatják, hogy abban az esetben, ha a vevő és az eladó nagyjából

azonos nézeteket vall az elosztási elvekről, akkor a szigorúan rögzített előzetes feltételek csak megnehezítik, drágábbá teszik a tárgyalást, mert az előzetes feltételek referenciaponttá válnak. Így a felek többet tartanak jogosnak a maguk részére, mint amennyire referenciapontok nélkül tartanának igényt. Halonen-Akatwijuka és Hart azt is elismerik, hogy feltételezésük igazságtartalmát csak empirikus kísérlettel lehet igazolni. Várható tehát, hogy a referenciapont-elmélet kísérleti ága ebbe az irányba is tovább fog fejlődni.

Halonen-Akatwijuka és Hart másik modelljükben mindig ugyanazt a terméket értékesítik, az egyes természeti állapotokhoz kapcsolódóan az árak különböznek. Amennyiben a legdrágább állapot költsége nagyobb, mint a legjobb állapot haszna, akkor nincs olyan egyértelműen meghatározható ár, amely mellett minden természeti állapotban megvalósulhat a kereskedés. A feltételes szerződés az árak indexálását jelenti, indexálás nélkül az újratárgyalás minden viszonyítási pont nélkül valósul meg. A szerzők következtetése ismét az, hogy ha a felek értékítélete nem különbözik lényegesen, akkor az indexálás nélküli szerződés társadalmi hasznossága nagyobb.

Halonen-Akatwijuka és Hart munkája nemcsak a legfrissebb a referenciapont-irodalmak közül, hanem feltételezései is sokkal reálisabbnak tűnnek, mint a többi modell feltételrendszere. Emellett a szerzők jól felhasználják mindazt a tudásanyagot, ami egyrészt a hiányos szerződések elméletében halmozódott fel, másrészt, amit az utóbbi évek referenciapont-irodalma hozott létre.

Összefoglalás

A cikk az alig több mint öt éve született referenciapont-elméletet mutatta be, ismertette és értékelte a témában eddig megjelent cikkeket és nagyobb horderejű munkanyagokat. A referenciapont-elmélet egy több mint hetven éve markánsan megfogalmazott problémakört próbál meg új módszerekkel elemezni. Arra a kérdésre keresi a választ, hogy mi a vállalat optimális mérete, és mikor érdemesebb a termelési kooperációt nem a vállalaton belül, a különböző egységek koordinációjával megoldani, hanem külső vállalatok segítségével, a piacon keresztül megvalósítani. A ma is alapvetően uralkodó közgazdasági irányzat, a neoklasszikus közgazdaságtan kikerüli ezt a kérdést. A vállalatok határait egyszerűen a méretgazdaságossággal magyarázza, és bele se gondol abba, hogy a társadalmi optimum a szűken értelmezett profit- és haszonmaximalizáláson kívül mástól is függhet.

A referenciapont-elmélet a szintén a vállalatok határait elemző hiányos szerződések elméletéből nőtt ki, illetve a hiányos szerződések gondolatkörét kritizáló írások hatására született meg. Láthattuk, hogy a refe-

renciapont-elmélet a hiányos szerződések elméletével ellentétben nem helyezi az ex ante beruházást a tárgyalás középpontjába, megpróbál a korábbiaknál jobban koncentrálni a vállalat belső irányítási kérdéseire, és elveti azt a lehetőséget, hogy a szerződésben részt vevő felek az ex ante kompenzációs kifizetések után kizárólag ex post akarnak hatékony döntésre jutni. A referenciapont elmélete igyekszik előtérbe helyezni az olyan fontos kérdéseket, mint a vállalati hatalom, illetve a hatalom ideiglenes átruházása. Nem ad lehetőséget arra, hogy bármilyen implementációs mechanizmussal helyettesíteni lehessen a felek tényleges döntését.

A referenciapont elmélete azonban még messze nem tekinthető egységes, jól kiforrott gondolatrendszernek. Mind a témában született elméleti írások, mind a hozzá kapcsolódó kísérletek különböző, időnként szokatlanul tűnő feltételezéseket tartalmaznak. Közös vonásuk, hogy a felek által megkötött szerződés valamennyi esetben referenciapontot jelent, a ténylegesen bekövetkezett állapotot ehhez a viszonyítási alaphoz képest értékeli. Nézőpontjuk azonban erősen szubjektív. Amennyiben a viszonyítási alap és a bekövetkezett állapot összehasonlítása után valamelyik fél elégedetlen, akkor csökkenti a másik (vagy a többi) fél hasznát, az erre bevezetett kifejezéssel élve árnyékol. Megmutattuk, hogy a referenciapont-elmélet nagyon erősen épít különböző viselkedéssel feltételezésekre. Ezért is tekinthető szinte magától értetődőnek, hogy egy kísérleti irányzata is létrejött, mellyel ezeket a magatartásbeli hipotéziseket próbálják meg tesztelni. Úgy tűnik, hogy a kísérleti irányzatnak még bőven vannak teendői, mert a kísérletek mindegyikét egyelőre azonos módon szervezték meg, az árnyékolás lehetőségét csak a szerződésben részt vevő egyik félnek biztosították, és azt is csak úgy, ha ezáltal saját hasznát is kénytelen valamelyest lerontani.

Ami a referenciapont-elmélet sokféle belső logikáját illeti, van olyan írás, ami elveti az ex post tárgyalás mindenfajta lehetőségét, és olyan is, ahol a szerződéskötés utáni újabb alku fontos szerepet tölt be. Az elmélet kezdetben teljesen elfordult az eszközök tulajdonlásának magyarázó szerepétől, a későbbiekben azonban több olyan cikk is született, ahol az eszközök feletti rendelkezés a hiányos szerződések elméletében már megszokott, fontos magyarázó szerepet kapott. A téma ismertetésekor több új, vagy legalábbis ezen a területen új, fogalommal találkoztunk. Ilyen volt pl. a vállalati menedzserek profitja, amely átruházható, illetve a menedzserek magánhaszna, amely egyesüléskor se transferálható a közös főnöknek, és a magánhaszon fontos szerepet tölt be a menedzserek árnyékolási döntésében. A legfrissebb, és ezért utoljára bemutatott modellben az alap- és a vele együtt kínálható kiegészítő termék

játszott kulcsszerepet, a természet különböző állapotai-
ban ennek a két terméknek az ára és előállítási költsége
határozta meg, hogy milyen szerződéstípus maximali-
zálta a társadalmi optimumot.

Ami a referenciapont-elmélet jövőjét illeti, vélemé-
nyem szerint azok az elemei fognak a leginkább fejlődni,
melyek felhasználják a hiányos szerződések vizsgálata-
kor összegyűjtött tapasztalatokat, ugyanakkor elkerülik
azokat a gondolatokat, amelyek alapján a hiányos szer-
ződések elméletét kritizálták. Az eszközállomány sze-
repének visszaállítása és a szerződések újratárgyalási
lehetősége vélhetően egyre inkább részét fogja képezni
a referenciapont elméletének. Ami pedig az árnyékolás
definícióját illeti, érdemes figyelemmel kísérni, hogy a
jelenleg még meglehetősen esetleges viselkedési felté-
telezések milyen robusztusabb hipotézisek megfogal-
mazásába fognak torkollni. Elképzelhetőnek tartom,
hogy a referenciapont-elmélet következtetései 10-20 év
múlva akár még a standard közgazdasági gondolkodás-
hoz is hozzá fognak tartozni.

Lábjegyzet

¹ Bár magát a fundamentális transzformáció elnevezést csak
Williamson (1985) használta először.

² Hart (2008) azt az esetet is vizsgálja, amikor induláskor nem ál-
lapodnak meg az árban, és így mindkét szereplő sértődött lesz,
ezért árnyékol. A 3. táblázat adataival az árnyékolás összértéke
akkor $\theta(v_1 - c_2)$

Felhasznált irodalom

- Aghion, P. – Holden, R. (2011): Incomplete contracts and the
theory of the firm: What have we learned over the past 25
years? *Journal of Economic Perspectives*, 25: p. 181–197.
- Akerlof, G.A. (1982): Labor contracts as partial gift exchange.
The Quarterly Journal of Economics, 97/4: p. 543–569.
- Berde É. (2013): A fundamentális transzformáció és a refe-
renciapont szerepe a hiányos szerződések elméletében.
Közgazdasági Szemle, LX: p. 865–885.
- Camerer, C. – Thaler, R.H. (1995): Anomalies: Ultima-
tums, dictators and manners. *The Journal of Economic
Perspectives*, 9: p. 209–219.
- Coase, R. (1937): The nature of the firm. *Economica*, 4: p.
386–405.
- Fehr, E. – Hart, O. – Zehnder, C. (2008): Contracts as
referencepoints-experimental evidence. Institute for the
Study of Labor, IZA discussion papers, No. 3889
- Fehr, E. – Hart, O. – Zehnder, C. (2009): Contracts, reference
points, and competition – behavioral effects of the
fundamental transformation. *Journal of the European
Economic Association*, 7, No. 2–3: p. 561–572.
- Fehr, E. – Hart, O. – Zehnder, C. (2011a): Contracts as
referencepoints-experimental evidence. *American Eco-
nomic Review*, 101: p. 493–525.

- Fehr, E. – Hart, O. – Zehnder, C. (2011b): How do informal
agreements and renegotiation shape contractual refe-
rencepoints? National Bureau of Economic Research.
IZA DP No. 6095
- Grossman, S.J. – Hart, O.D. (1986): The costs and benefits
of ownership: A theory of vertical and lateral integration.
Journal of Political Economy, 94: p. 691–719.
- Halonen-Akatwijuka, M. – Hart, O.D. (2013): More Is
Less: Why Parties May Deliberately Write in Complete
Contracts. National Bureau of Economic Research.
Working Paper No. 19001
- Hart, O. (1995): *Firms, Contracts, and Financial Structure*.
Oxford: Clarendon Press. Magyarul megjelent 2006-ban:
Vállalatok, szerződések és tőkeszerkezet. Közgazdasági
Kiskönyvtár, Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Hart, O. (2008): *Economica Coase Lecture*. Reference points
and the theory of the firm. *Economica*, 75: p. 404–411.
- Hart, O. (2009): Hold-up, asset ownership, and reference point.
The Quarterly Journal of Economics, 124: p. 267–300.
- Hart, O. – Holmstrom, B. (2010): A theory of firms cope. *The
Quarterly Journal of Economics*, 125: p. 483–513.
- Hart, O. – Moore, J. (1990): Property Rights and the Nature of
the Firm. *Journal of Political Economy*, 98: p. 1119–1158.
- Hart, O. – Moore, J. (2005): On the design of hierarchies:
coordination versus specialization. *Journal of Political
Economy*, 113: p. 675–702.
- Hart, O. – Moore, J. (2008): Contracts as referencepoint. *The
Quarterly Journal of Economics*, 123: p. 1–48.
- Maskin, E. (2002): On indescribable contingencies and
incomplete contracts. *European Economic Review*, 46:
p. 725–733.
- Maskin, E. – Tirole, J. (1999a): Two remarks on the property-
rights literature. *Review of Economic Studies*, 66: p.
139–149.
- Maskin, E. – Tirole, J. (1999b): Unforeseen contingencies and
incomplete contracts. *Review of Economic Studies*, 66:
p. 83–114.
- Williamson, O.E. (1971): The vertical integration of
production: Market failure considerations. *American
Economic Review*, 61: p. 112–123.
- Williamson, O.E. (1979): Transaction-cost economics: The
governance of contractual relations. *Journal of Law and
Economics*, 22: p. 233–261. Magyarul megjelent 2007-
ben. *Kormányzás, Közpénzügyek, Szabályozás*. II.: p.
235–255.
- Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institutions of
Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New
York: Free Press
- Williamson, O. E. (2002): The theory of
the firm as governance structure: from choice to contract.
Journal of Economic Perspectives, 16: p. 171–195.
- Williamson, O.E. (2005): The economics of governance. *The
American Economic Review*, 95: p. 1–18.

A cikk beérkezett: 2013. 8. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2013. 9. hó

VEZETÉSTUDOMÁNY

VÖRÖSMARTY Gyöngyi – DOBOS Imre

FENNTARTHATÓSÁGI SZEMPONTOK BEÉPÍTÉSE A BESZÁLLÍTÓ ÉRTÉKELÉSÉBE A DEA/CI ÖSSZETETT INDIKÁTOROK MÓDSZERE ALKALMAZÁSÁVAL

A környezeti hatások rendszerint túlmutatnak egy vállalat határain, éppen ezért az ellátási lánc kontextusban a környezeti szempontok érvényesítése során fontos szerep jut a beszerzési döntéseknek is. Számos olyan példát lehetne említeni, amikor egy adott szempont szerint egy alternatíva környezetileg előnyös, de az ellátási lánc egészét nézve már környezetterhelő. A környezeti hatások ellátási lánc szinten való mérése azonban komoly kihívásokat jelent. Ezzel jelentős kutatásokat és fejlesztéseket inspirált a téma. Az egyik olyan terület, amelyben komoly kutatási eredmények születtek, az a környezeti szempontok beszállítói értékelésbe való beépítése. A kutatások ezen irányához csatlakozva a szerzők tanulmányunkban azt keresik, hogyan lehet meghatározni az egyik legáltalánosabban használt szállítóértékelési módszerben, a súlyozott pontrendszerben egy adott szemponthoz azt a súlyt, amely mellett az adott szempont már döntéshozatali tényezővé válik. Ehhez a DEA (Data Envelopment Analysis) összetett indikátorok (Composite Indicators, CI) módszerét alkalmazzák. A szempontok közös súlyának fontossága megállapításához a lineáris programozás elméletét használják.¹

Kulcsszavak: beszerzés, fenntarthatóság, data envelopment analysis, összetett indikátorok (composite indicators), lineáris programozás

A gazdasági tevékenység mint ellátási láncokban folyó értéktermelés az anyagáramlás szempontjából négy nagyobb területre terjed ki: beszerzés, termelés, értékesítés és újrafelhasználás. Ezek közül a tevékenységek közül az újrafelhasználás vagy visszutas logisztika környezeti szempontból hozzájárul a fenntarthatósághoz azzal, hogy csökkenti az ellátási láncok környezetből történő anyagfelvételét (Dobos, 2008). A termelés a fenntarthatósághoz azzal tud hozzájárulni, hogy az anyag- és energiaigényesség csökkentése mellett kisebb környezetbe leadott emisszióval állít elő termékeket és szolgáltatásokat. Az értékesítés területén a végtermék környezetbarát tulajdonsága (pl. újrafelhasználhatósága, szétszerelhetősége) és a fogyasztóhoz továbbítás (szállítás) során keletkező kibocsátások csökkentése a cél. A beszerzés hozzájárulása a fenntarthatósághoz több kutatás középpontjában áll (áttekintést

lásd. Vörösmarty et al., 2011). A beszerzési tevékenységgel ugyanis azok a vállalkozások (beszállítók) hozhatók előnyös helyzetbe, amelyeknek a termékei újrafelhasználhatók, kevesebb energiát fogyasztanak, vagy előállításukhoz olyan technológiát alkalmaznak, amely versenytársainál kisebb környezeti terheléssel jár. Számos további példa említhető, de ettől most eltekintünk.

A dolgozat egy rövid áttekintést nyújt a beszállítóértékelés irodalmáról, ezen belül a beszállító kiválasztására koncentrálnak. Ennek a tevékenységnek a során a beszállítókat általában egy adott szempontrendszer alapján mérik, értékelik. A szempontokhoz, kritériumokhoz súlyok rendelhetők hozzá. E súlyok kiválasztása állandó döntéshozatali kihívás. Vannak külön erre a feladatra kifejlesztett módszerek is, mint az AHP (Analytical Hierarchy Process, magyarul pl. Duleba, 2006), azonban az AHP mély matematikai alapjai miatt

(sajátérték-feladatok) nehezen kerül át a vállalati gyakorlatba (Selos et al., 2012). Dolgozatunkban ezért inkább a DEA-módszert javasoljuk, mert azt egy egyszerű (akár a Microsoft Excel Solverének alkalmazásával létrehozható) program használatával is működtethetjük.

Dolgozatunkban röviden áttekintjük a beszállítóértékelés és a környezettudatosság irodalmát, külön figyelmet szentelve az ezzel kialakuló szempont- és kritériumrendszerre. A következő részben a DEA alapjait mutatjuk be. Erre azért lesz szükségünk, mert a DEA alapjait használjuk, de eltérően a DEA-tól, nem az összes lehetséges döntéshozatali egységre akarjuk meghatározni a súlyokat, hanem közös súlyokkal akarjuk rangsorolni az egységeket a hatékonyság szerint. Az összetett indikátorok (Composite Indicators, CI) módszerét kombináljuk a DEA-val. Ez azért hatékonyabb eljárás a klasszikus DEA módszerével szemben, mert ezzel tetemesen csökkenthetők a számítási igények azaz, hogy kevesebb (nevezetesen egy) lineáris programozási feladatot kell megoldani, és nem kell minden egyes döntési egységre megoldani egy programozási feladatot. Majd azzal foglalkozunk, hogy hogyan alakul a beszállító kiválasztás eredménye az új módszerrel. Az utolsó, negyedik részben összegezzük tapasztalatainkat.

A környezetvédelem beépítése a beszállító értékelésébe

A beszállító értékeléséről szóló irodalom igen terjedelmes. A kutatások rámutatnak arra, hogy a beszállító teljesítményének értékelése sokrétű célokat szolgál a beszállítói kapcsolatok menedzsmentjében. Stannak és Osborn (1997) tanulmánya ezeket a célokat a legjobb beszállító kiválasztásában, a beszállítóval való kapcsolat irányításában, illetve a beszállító fejlesztésében ragadja meg. Ezek közül a legtöbbet vizsgált cél a legmegfelelőbb beszállító kiválasztása. A szakirodalom a szállítóértékelés kérdésének tárgyalása során a hangsú-

lyokat az értékelési szempontokra, illetve az értékelés módszertanára helyezi. Megítélésünk szerint azonban fontos figyelembe venni azt a beszerzési szituációt is, ami az értékelés környezetét jelenti. Az irodalom eredményeinek összefoglalását erre a hármas gondolatsorra szeretnénk felfűzni.

A beszállítóértékelés kritériumrendszere

A beszállítóértékelés irodalmának egyik központi kérdése a kritériumrendszer. Ennek a kritériumrendszernek a fejlődése a szakirodalomban jól dokumentált. Az egyik legkorábbi tanulmány (Dickson, 1966) szerint az 1960-as évek leggyakoribb értékelési kategóriái a minőség, a szállítási pontosság, a korábbi teljesítmény, a garancia, a termelési kapacitás és létesítmények, az ár, a műszaki képességek és a beszállító pénzügyi pozíciója. Weber et al. (1991) tanulmánya a Dickson által azonosított szempontokra készített elemzést, tapasztalatai alapján a minőség kapott nagy fontosságot, az ár, a szállítás, a termelési kapacitás és létesítmények, a műszaki képességek, a pénzügyi pozíció, a korábbi teljesítmény, a garancia voltak jelentősek. A nemzetközi irodalomban publikáltak alapján a zöld kritériumok mint beszállítóértékelési szempontok csak a 90-es években jelentek meg. Az egyik első átfogó tanulmány (Noci, 1997) négy mérőszámcsoporthoz azonosít, úgymint zöld képességek (green competencies), jelenlegi környezeti hatékonyság, a beszállító zöld imázsa és a nettó élettartam költség. A beszállító szempontokat rendszerező írások közül érdemes kiemelni Handfield et al. (2002) tanulmányát, melyben bemutatják a beszállító környezetiteljesítmény-mérésének tíz legfontosabb és tíz legkönnyebben megítélhető szempontját. A szempontokat áttekintve az 1. ábrán is látható, hogy a mérhetőség komoly kihívást jelent: a legfontosabb kritériumok közül mindössze négy szerepel a könnyen mérhető szempontok között. Ez nehezíti az adott szempont szállítóértékelésbe való beépítését is.

1. ábra

A top 10 kritérium a beszállító környezeti teljesítményére

Top 10 Legfontosabb kritériumok

1. Környezeti adatok nyilvánosságra hozatala
2. Második körös beszállító környezeti értékelése
3. Veszélyes hulladékok menedzsmentje
4. Toxikus hulladékok menedzsmentje
5. EPA³ 17 veszélyes anyag lista
6. ISO 14001 minősítés
7. Visszutas logisztika
8. Környezetbarát csomagolás
9. Ózonkárosító anyagok
10. Légszennyezés

Top 10 Legkönnyebben értékelhető

1. ISO 14001 minősítés
2. Ózonkárosító anyagok
3. Újrahasznosíthatóság
4. VOC²-tartalom
5. EPA 17 veszélyes anyag lista
6. Újrahasznosítási tevékenység
7. Újrahasznosítható vagy csökkentett csomagolás
8. Visszavétel vagy visszutas logisztika
9. Részvétel EPA programban
10. Környezeti adatok nyilvánosságra hozatala

VEZETÉSTUDOMÁNY

A felmerülő mérőszámok nem mindig a legfontosabb mutatók a környezeti hatást nézve. A tanulmány elkészítése során létrehoztak egy modellt, ami finomította és megszilárdította a mérőszámok sorrendjét. Meghatározták a könnyen értékelhető és környezeti szempontból fontos mutatókat, és a kialakított rendszer egyszerre több összetevőt képes figyelembe venni.

Kiemelendő még Humpreys et al. (2003) tanulmánya, mely az értékelési kritériumok talán legátfogóbb struktúráját fogalmazza meg, kidolgozott egy keretrendszert a környezeti kritériumokra a beszállítókiválasztási folyamat során. A kritériumoknak két nagy csoportját határozta meg, és ezeken belül hét osztályt azonosított. Az egyik csoport a mennyiségi kritérium, amely a környezeti költségeket (szennyező hatások) és környezetvédelmi költségeket (fejlesztés) foglalja magában. A másik csoport a minőségi kritériumok, amely a többi öt osztályt foglalja magába, így a menedzsmentkompetenciákat, a beszállító zöld imázsát, a környezeti szempontú tervezést, a környezetimenedzsment-rendszereket, valamint a környezetvédelmi kompetenciákat.

A bemutatott tanulmányok mutatják, hogy az irodalomban számos szempontot gyűjtöttek össze a szállító értékelésére. Ezek a keretrendszerek támogatják a beszállítókiválasztást, de ellenőrzési és fejlesztési célokra is fel lehet őket használni.

A beszállítóértékelés módszerei

A beszállítóértékelés módszertani fejlesztésére született tanulmányok mind céljaikat, mind matematikai eszköztárukat tekintve nagyon színesek (pl. Muralidharan et al., 2002; Khaled et al., 2011). Jelen tanulmány keretei között inkább csak kiemeléseket érdemes megfogalmazni abból az irodalomból, amely kifejezetten a zöld szempontrendszer beszállítóértékelésbe való bevonását vizsgálja.

A környezeti kritériumok beszállítókiválasztásba való beépítése sokszor komplex módszerek alkalmazására készített. A klasszikus beszállítóértékelési módszerek (kategorikus módszer, súlyozott pontrendszer módszer) mellett Noci (1997) megemlíti még a mátrix megközelítést, a beszállítói profilelemzést és az AHP-t (analytic hierarchy process). Enarsson (1998) a halszálka-diagramot használja értékelési eszközként. Narasimhan (2001) a beszállítófejlesztéshez ajánl egy módszert, melyben DEA segítségével alakítanak ki beszállítói klasztereket. Bai és Sarkis (2010) ugyancsak a beszállítófejlesztést kívánja hasznos eszközzel támogatni modelljével, amelyben a durvahalmaz-elmélet (rough set theory) segítségével vizsgálja a kapcsolatot a szervezeti jellemzők, a beszállítófejlesztési programba való bevonás attribútumai és a teljesítményjellemzők

között. Modelljükben a teljesítményjellemzők a környezeti és az üzleti szempontokat jelenítik meg. Araz és Ozkarahan (2010) is egy más módszertanra épít, ők a Promethee-módszer segítségével alakítanak ki sokváltozós értékelési rendszert. Míg Liu et al. (2000) a DEA alapján értékeli a beszállítókat.

Ezen rövid ízelítő jól érzékelteti, hogy a környezeti szempontok megragadására és összevetésére számos módszertan született vagy adaptáltak, melyek meglehetősen komoly matematikai apparátus használatát igénylik. Többségében ennek a matematikai tudásnak a léte minden egyes értékeléshez szükséges, az értékelés része ennek a matematikai tudásnak az alkalmazása is.

A beszerzési szituáció és hatása a szállító értékelésére

A beszerzésirodalom egyik fontos tétele, hogy a beszerzési szituációk különbözők. Számos olyan portfóliómodell létezik, mely a beszerzési szituációk különbözőségére és a különbségek eltérő beszerzési módszerekkel való kezelésére hívja fel a figyelmet. A legismertebb módszerek közé tartozik a Kraljic-(1983) mátrix, mely értékelési szempontjai között a beszerzés fontosságát és a beszállítói piac komplexitását jelöli meg (később ezt a szakirodalom sokszor a beszerzés kockázatára bővíti). A mátrix egy továbbfejlesztését fogalmazza meg van Weele (2009), egyben hozzárendelve a megfelelő beszerzési eszközrendszert. A szakirodalom sokat hivatkozza még Bensaou (1999) mátrixát, melyben a beszállító vevőspecifikus, és a vevő beszállítóspecifikus beruházásait veti egybe. Ezekben a mátrixokban a környezeti (vagy fenntarthatósági) szempontok jellemzően inkább csak áttételesen jelennek meg. Például az említett Kraljic-mátrix egyik dimenziójaként szokták a kockázatot is értékelni. Ebben az összetett szempontrendszerben figyelembe vehető a beszállítóval kapcsolatos környezeti kockázat is. Az irodalom azonban ezt a vonást általában nem emeli ki. Van azonban a Kraljic-mátrixnak egy továbbfejlesztése (Krause et al., 2009), mely felhívja a figyelmet a fenntarthatósági szempontok beépítésére a mátrixba, illetve kiemeli, hogy az egyes kategóriáknál ezek kezelésének jelentősége eltérő, tehát eltérő eszközrendszerre van szükség, illetve eltérő mértékben érdemes ezekre a szempontokra figyelmet fordítani.

A beszerzési szituációkat kutatásunk kontextusában azonban érdemes a vállalatméret szempontjából is megkülönböztetni. Az irodalom különbséget tesz a fogyasztói vásárlások (magánszemély személyes kiadásai) és a vállalatok beszerzési gyakorlata között (pl. van Weele, 2009). A vállalatok beszerzései (szokta őket szervezeti vásárlóknak is nevezni az irodalom)

tudatosak, racionális elveken alapulnak, csoportdöntések eredményei. A beszerzési módszertani fejlesztések általában rájuk fókuszálnak, ők azok, akik képesek az előző pontban említett összetett módszerek és technikák bevezetésére. A kutatások azonban a fogyasztói és a vállalati csoport mellett a KKV-kat egy harmadik csoportként jelölik meg (Vörösmarty, 2011). E vállalati csoport sajátossága, hogy méretük és működésük egyre inkább szükségessé teszi, hogy beszerzéseiket már szervezeti vásárlóként végezzék (azaz racionálisan, gazdasági szempontokat figyelembe véve döntenek a beszerzéseikről), ugyanakkor nincs lehetőségük arra, hogy alkalmazzák a nagyvállalatok szofisztikált beszerzési eszközrendszerét, hiszen pl. nem áll rendelkezésre az ehhez szükséges szakmai know-how. Nem véletlenül került a téma számos nemzetközi kutatás fókuszába (Ellegaard, 2009; Morrissey – Pittaway, 2004). A hazai kutatások közül fontos kiemelni ebben a témában Esse (2010) tanulmányát, mely a KKV-k által a beszerzésben alkalmazott heurisztikák elemzését helyezi a középpontba. A KKV-k beszerzését jelen kutatásunk szempontjából azért fontos kiemelni, mert összességben jelentős vállalatcsoportot jelentenek, döntéseikben azonban általában nem alkalmaznak komplex értékelési módszereket. Így feltételezhető, hogy nem képesek, vagy nincs erőforrásuk arra sem, hogy a beszállítóértékelésben vagy a környezeti hatások számszerűsítésében összetett módszereket alkalmazzanak.

Összefoglaló gondolatok az irodalom eredményeiről

Az előző pontban bemutatott gondolatok (beszerzési szituációk különbözősége) vagy a KKV-k beszerzési jellemzői látszólag lazán kapcsolódnak tanulmányunk központi témájához, a környezeti szempontok beszerzésbe való beépítéséhez. Ugyanakkor egy nagyon fontos módszertani problémára hívják fel a figyelmet. Létezik a vállalatok egy csoportja, illetve a beszerzési szituációk egy szegmense, amikor nem lehetséges vagy nem érdemes komplex beszerzési szempontrendszert alkalmazni a beszállítóértékelésben. A korábbiakban bemutatott módszerek jelentős része (pl. AHP, Promethee) azonban komoly matematikai apparátust igénylő, összetett módszertanra építő eljárások, ezek használata még indokolt esetben sem mindig lehetséges, hiszen az értékelést végzők sokszor nem rendelkeznek megfelelő módszertani (matematikai, statisztikai) ismerettel. Ezek miatt az okok miatt is érezhető az, hogy a gyakorlat előszeretettel alkalmaz egyszerűbb módszereket, pl. a súlyozott pontrendszert. Bár a módszert számos kritika éri (a súlyok szubjektivitása, inkoherens skálatranszformációk stb. *(lásd a követke-*

ző fejezetet) gyakorlati szempontból a módszer előnye, hogy a számítás menete nagyon egyszerűen megérthető, csak alapvető matematikai tudást igényel és gyorsan elkészíthető az output.

A DEA alkalmazása az értékelési szempontok súlyozásában

A súlyozott pontrendszer módszer gyakorlati alkalmazásának elterjedtsége miatt érdekes kutatási kérdés is. A gyakorlatban a súlyok meghatározása rendszerint az ajánlatok beérkezését megelőzően, konszenzusos elven történik. Bár a súlyok megválasztása elvileg nem egyszemélyi döntés alapján születik, rendszerint mégis jelentős szubjektivitást hordoz. A legjobb beszállítói sorrend azonban ezektől a szubjektív elemektől függ. A súlyok kialakításának másik problémája, hogy kialakításuk során sokszor szervezeti konfliktusoknak lehetünk tanúi, s így a súlyok adott esetben jelentősen függenek az érintett szervezeti egységek vállalaton belüli alkuerejétől. Ez a vita (mivel általában a tényleges adatok beérkezése előtt zajlik) akár irreleváns is lehet a döntés meghozatala szempontjából, ugyanakkor a létrejövő konfliktus jelentős vállalati erőforrásokat köthet le.

A következőkben egy olyan modell kialakítására teszünk javaslatot, amely egy fordított logikában segíti a beszállítók rangsorolását: azaz a beérkezett ajánlatok alapján annak vizsgálatában segít, hogy az egyes ajánlati szempontok milyen súlyok mellett változtatják meg a döntést (azaz adott ajánlati adatok alapján mutatja az egyes szempontok relatív súlyát az ajánlatok között, így egyszerűsíti az értékelést és fókuszálja a releváns súlyok értékeléséről szóló döntést). Modellünk elvárásaink szerint igyekszik megfelelni az előbbi irodalom-összefoglalóban jelzett kutatási rést jelentő beszerzési szituációnak. Azaz bár komoly matematikai eszközrendszerre épül a számítás menetében, de a gyakorlatban egyszerű elvek alapján alkalmazható, gyors és egyszerű eszközökkel támogatja a szállítókiválasztási döntést. Az általunk a következőben bemutatásra kerülő módszer segítséget nyújt annak meghatározásában is, hogy egy bizonyos kritérium mely súlynál lesz döntésmeghatározó. Ennek meghatározására pl. az AHP – mely bár összetett, de a súlyválasztásra alkalmas módszer – nem ad választ arra, hogy a súlyok megváltozása hogyan hat a kiválasztott beszállítóra.

A beszállítóértékelést modellünkben egy döntési problémaként fogjuk fel. Feltételezzük, hogy a kritériumokat két csoportra osztjuk, a menedzsment és a környezeti kritériumok csoportjára. Feltételezzük, hogy a menedzsmentkritériumok olyan formában adóttak, hogy azoknál azok a beszállítók mérőszámai jobbak,

amelyekre az adott érték kisebb. Ugyanígy a környezeti kritériumoknál azok a beszállítók számítanak jobbnak, amelyek értékei magasabbak. A menedzsmentkritériumok olyan hagyományos szállítóértékelési szempontokat foglalnak magukba, mint ár, megbízhatóság, átfutási idő, minőség stb. A leggyakoribb és legjellemzőbb környezeti szempontokat az irodalom-összefoglaló részben már bemutattuk. Azt feltételezzük, hogy a környezeti kritériumok a vizsgált modell outputjai.

A DEA alapmodellje a beszállítóértékelésre

A DEA alkalmazása a magyar gazdasági irodalomban is fellelhető. Fülöp és Temesi (2001) cikkükben egy alapos áttekintés után ipari parkok hatékonyságának elemzésére, Markovics-Somogyi et al. (2011) pedig a logisztikai központok hatékonyságvizsgálatára alkalmazzák a módszert. Tanulmányunkban a jelzett szállítóértékelési probléma kezelésére alkalmaztuk.

A DEA-ban, amint más döntéseméleti modellben is, abból indulhatunk ki, hogy adott a döntési mátrix, ami az alternatívákat és az alternatívák kritériumok szerinti értékelését tartalmazza. (A beszállítóértékelésben az alternatívák a beszállítók, míg a kritériumok azok a szempontok, amiknek alapján a beszállítókat értékelni kívánjuk.) Az ilyen modellben két alapvető kérdésre keressük a választ. Egyrészt arra, hogy miként lehet az adott döntési mátrixból a kritériumok súlyait megállapítani, ami az egyes kritériumok fontosságát is méri; másrészt az ismert döntési mátrix ismeretében hogyan lehet az egyes alternatívákat rangsorolni. Ez utóbbit hívja a szakirodalom ranking-nek. Meg kell jegyeznünk, hogy a kritériumok súlyainak meghatározása két úton érhető el. Vagy a mátrixból közvetlenül állapítjuk azokat meg endogén módon, vagy előre adottak, meghatározottak a súlyok exogén módon. Ez utóbbi esetben pl. szakértői becslésekkel élhetünk.

Tegyük fel, hogy $p+1$ beszállítót értékel a beszerző. Mivel célunk a környezeti szempontok kifejezésre juttatása, ezért a kritériumokat, szempontokat két csoportba osztjuk: a hagyományos menedzsmentkritériumok száma legyen n , míg a környezeti kritériumok száma m . Az i -edik beszállító teljesítménye az (x_i, y_i) vektorral definiálható, ahol x_i a menedzsmentszempontok értéke, míg az y_i vektor a környezeti kritériumokat jelenti. A kritériumokat azért osztottuk két csoportba, hogy a környezeti kritériumok hatékonyságát ki tudjuk emelni a döntési folyamatban. A hatékonyságot ebben az esetben a súlyozott környezeti és menedzsmentkritériumok egymáshoz való viszonyaként határozzuk meg. Ebben az értelemben az input kategóriákat a menedzsmentszempontok, míg az output kategóriákat a környezeti szempontok képviselik.

A DEA-módszer egy általános keretet ad a súlyok hiányában a szállítók értékeléséhez. A módszer alkalmazása az input és output kategóriák feldolgozásán alapul és hatékony felületek kialakítására törekszik.

A DEA-módszer alapváltozata Charnes et al. (1978) nevéhez fűződik, az egyes döntéshozatali egységek hatékonyságának meghatározására. Az általuk javasolt modellt egy hiperbolikus programozási modellt lehet transzformálni lineáris mellékfeltételek mellett. Ezeknek a modelleknek az általános megoldási módját először Martos (1964) vizsgálta, mint a lineáris programozás egy speciális esete. A DEA-modell célja, hogy meghatározza a menedzsment (input) és a környezeti (output) kritériumok súlyát.

A DEA-modellt a következő formában adhatjuk meg, feltételezve, hogy a 0-ik döntéshozatali egység hatékonyságát vizsgáljuk:

$$u \cdot y_0 / v \cdot x_0 \rightarrow \max \quad (1)$$

s.t.

$$u \cdot y_i / v \cdot x_i \leq 1; i = 0, 1, 2, \dots, p. \quad (2)$$

$$u \geq 0, v \geq 0. \quad (3)$$

Az (1) maximalizálandó kifejezés a 0-ik beszállító hatékonyságát reprezentálja, ahol az u vektor a környezeti kritériumok súlya, valamint a v vektor a menedzsmentszempontok súlyát adja. A (2) egyenlőtlenségek azt fejezik ki, hogy az összes beszállítói hatékonyságok nem haladhatják meg az egyet, vagyis a 100%-ot. Ez gyakorlatilag egy normalizálási feltételnek tekinthető. Az (1)–(3) a DEA alapmodellje, ami a következőképpen alakítható át lineáris programozási modellé:

$$u \cdot y_0 \rightarrow \max \quad (4)$$

s.t.

$$v \cdot x_0 = 1, \quad (5)$$

$$u \cdot y_i - v \cdot x_i \leq 0; i = 0, 1, 2, \dots, p. \quad (6)$$

$$u \geq 0, v \geq 0. \quad (7)$$

A matematikai részletek iránt érdeklődő olvasó az átalakítás lépéseit a tankönyvekben megtalálhatják, ettől mi itt eltekintünk. A (4)–(7) modell kereskedelmi forgalomban kapható szoftverrel, pl. a Microsoft Excel Solver segítségével megoldható. Ennek a programnak a segítségével készítettük el a számításainkat.

A DEA/CI összetett indikátorok módszer alkalmazása a beszállító kiválasztásra

A DEA-val szemben mindig felmerül, hogy a módszer minden döntéshozatali egységre más-más súlyrendszert ad. Ezért az irodalomban a közös súlyok keresése mindig megjelenik. Roll és Golany (1993) a súlyokra adott korlátozással oldja fel a közös súly keresésének problémáját. Kao és Hung (2005) munkájukban a kompromisszumprogramozás (compromise programming) módszerét javasolják a súlyok felkutatására. Ez utóbbi programozási feladat nehézsége abban rejlik, hogy nemlineáris programozási feladat megoldására vezet vissza a súlyok megkeresését. Mindezek figyelembevételével mi itt egy másik utat fogunk követni.

A közös súlyok elemzése (common weights analysis) módszerét Liu és Peng (2008), valamint Liu, Peng és Chang (2006) javasolta alkalmazni. A döntéseméleti irodalom manapság szélesben vitatja, és fejleszti tovább ezt a módszert (pl. Jahanshahloo et al., 2010). A következőkben röviden ismertetjük a módszer működését.

A közös súlyok elemzése abból a feltételezésből indul ki, hogy nemcsak egy beszállítót, alternatívát vizsgál a célfüggvényben, hanem az összes beszállítóra a maximális hatékonyságtól való eltérést akarjuk minimalizálni. Ez azt jelenti, hogy ezzel a minimalizálással a maximális hatékonyságtól, azaz a 100%-tól való eltérések összegét minimalizáljuk. Írjuk fel a (4)–(7) lineáris programozási feladatot arra az esetre, amikor a (6) egyenlőtlenségek összegét minimalizáljuk. Ekkor a feladatot a (8)–(11) formát írhatjuk fel:

$$u \cdot Y \cdot 1 - v \cdot X \cdot 1 \rightarrow \min \tag{8}$$

s.t.
 $v \cdot 1 = 1, \tag{9}$

$$u \cdot Y - v \cdot X \leq 0, \tag{10}$$

$$u \geq 0, v \geq 0. \tag{11}$$

A (8)–(11) feladatban az 1 vektorok az összegző vektorokat jelölik, az Y és X mátrixok a döntéshozatali egységek input- és outputvektorait összefoglaló mátrixok, vagyis

$$Y = [y_{0p}, y_{1p}, y_{2p}, \dots, y_{pp}], X = [x_{0p}, x_{1p}, x_{2p}, \dots, x_{pp}].$$

A (9) egyenlőség a súlyok korlátosságát garantálja. A (10) egyenlőtlenségek a hatékonysági mutatókat szemléltetik lineáris egyenlőtlenség formában. A (8) célfüggvény az összes, maximális hatékonyságtól

történő eltérést mutatja. A (8)–(11) feladat megoldása megadja a keresett súlyokat, ebben az értelmezésben. Azonban ez csak az első fázisa a rangsorolásnak.

A második fázisban a (8)–(11) programozási feladatot kiegészítjük az összetett indikátorok egyenlőtlenségeivel, valamint a célfüggvényt is az összetett indikátorok modelljének a célfüggvényével helyettesítjük (Cherchye et al., 2008; Zhou et al., 2012; Fillipetti et al., 2011). Az új feladat a következőképpen alakul:

$$u \cdot Y \cdot 1 + v \cdot X \cdot 1 \rightarrow \max \tag{12}$$

s.t.
 $u \cdot Y + v \cdot X \leq 1, \tag{13}$

$$u \cdot Y - v \cdot X \leq 0, \tag{14}$$

$$u \geq 0, v \geq 0. \tag{15}$$

A (12)–(15) feladat optimális megoldása adja az optimális súlyokat. A probléma így ötvözi a DEA hatékonyságot mérő hányadosát, amit a (14) egyenlőtlenségek reprezentálnak, és a több szempontú döntéshozás modelljeiből ismert egyszerű súlyozás, vagyis a scoring modell előnyeit, amit a (13) egyenlőtlenségek mutatnak. A módszer működését egy számpéldával demonstráljuk.

Alkalmazzuk most a DEA/CI eljárásunkat a következő számpéldára (1. táblázat). A problémában abból indulunk ki, hogy a döntéshozó a környezeti, fenntartási szempontokat akarja a DEA értelmezésében mint outputokat a döntésbe bevonni, míg inputként a beszállító kiválasztás klasszikus menedzsmentkritériumait veszi figyelembe.

1. táblázat

Számpélda a három szállító ajánlatával

Menedzsmentkritériumok	1	2	3
Átfutási idő (nap)	2	1	3
Minőség (%)	80	70	90
Ár (€)	2	3	5
Környezeti kritériumok			
Újrahasznosíthatóság (%)	70	50	60
CO ₂ -kibocsátás (g)	30	10	15

Az 1. táblázatot átalakítjuk abba a formába, hogy a menedzsmentkritériumokban a kisebb értéket adók a jobbak. Ezt két módszerrel érhetjük el. Vagy negatív előjellel látjuk el azon kritériumok értékeit, ahol a nagyobb a jobb, mint a példánkban a minőség, vagy az

adott érték reciprokját vesszük. Mi itt az utóbbi mellett döntöttünk. Ugyanígy a környezeti kritériumokra elvégezzük az előbbi transzformációt, csak most az ellenételes rendezéssel. A 2. táblázatunk ennek megfelelően a következő lesz.

2. táblázat

Számpélda a három szállító ajánlatával, átalakított adatok

Menedzsentkritériumok	1	2	3	Összesen
Átfutási idő (nap)	2	1	3	6
Minőség (%)	1/80	1/70	1/90	191/5040
Ár (€)	2	3	5	10
Környezeti kritériumok				
Újrahasznosíthatóság (%)	70	50	60	180
CO ₂ kibocsátás (g)	1/30	1/10	1/15	0,2

A közös súlyok módszerével a (8)–(11) modell a 2. táblázat adataira az alábbi módon írható fel:

$$180u_1 + 0,2u_2 - 6v_1 - 191/5040v_2 - 10v_3 \rightarrow \min$$

$$v_1 + v_2 + v_3 = 1$$

$$70u_1 + 1/30u_2 - 2v_1 - 1/80v_2 - 2v_3 \leq 0$$

$$50u_1 + 1/10u_2 - v_1 - 1/70v_2 - 3v_3 \leq 0$$

$$60u_1 + 1/15u_2 - 3v_1 - 1/90v_2 - 5v_3 \leq 0$$

$$u_1 \geq 0, u_2 \geq 0, v_1 \geq 0, v_2 \geq 0, v_3 \geq 0.$$

A fenti lineáris programozási modell numerikus megoldását a 3. táblázat mutatja. Ez azt jelenti, hogy a súlyok így könnyen meghatározhatóak. Ezenkívül a hatékonyságokra is kapunk információt. Ennek alapján azt kaptuk, hogy ebben a számpéldában mind a három beszállítónak a DEA-hatékonysága egy, vagyis nem tudunk az alternatívák között rangsort felállítani.

3. táblázat

A közös súlyok a DEA/CI modell segítségével

Átfutási idő	Minőség	Ár	Újrahasznosíthatóság	CO ₂ kibocsátás
0,253496	0,007042	0,0	0,004226	0,42287

Most térjünk rá a (12)–(15) feladat megoldására a 2. táblázat adatainak felhasználásával. A megoldandó modellt ebben az esetben a következő módon írhatjuk fel:

$$180u_1 + 0,2u_2 + 6v_1 + 191/5040v_2 + 10v_3 \rightarrow \min$$

$$70u_1 + 1/30u_2 + 2v_1 + 1/80v_2 + 2v_3 \leq 1$$

$$50u_1 + 1/10u_2 + v_1 + 1/70v_2 + 3v_3 \leq 1$$

$$60u_1 + 1/15u_2 + 3v_1 + 1/90v_2 + 5v_3 \leq 1$$

$$70u_1 + 1/30u_2 - 2v_1 - 1/80v_2 - 2v_3 \leq 0$$

$$50u_1 + 1/10u_2 - v_1 - 1/70v_2 - 3v_3 \leq 0$$

$$60u_1 + 1/15u_2 - 3v_1 - 1/90v_2 - 5v_3 \leq 0$$

$$u_1 \geq 0, u_2 \geq 0, v_1 \geq 0, v_2 \geq 0, v_3 \geq 0.$$

Az eredményeket, vagyis a közös súlyokat erre a modellre a 4. táblázat mutatja.

4. táblázat

Közös súlyok DEA/CI modell

Átfutási idő	Minőség	Ár	Újrahasznosíthatóság	CO ₂ kibocsátás
0,00143	0,940318	0	0,000181	0,05807

Az optimális megoldás DEA hatékonysági mutatóit az 5. táblázat reprezentálja.

5. táblázat

A DEA/CI modell DEA hatékonysági mutatói

Beszállító	1	2	3
DEA-hatékonyság	0,6112	1	0,37046

A táblázatból leolvasható, hogy a második beszállító tekinthető fenntarthatósági szempontból a legjobbnak. Ugyanakkor az optimális megoldásban az összetett indikátorok (composite indicators) a maximális egyet adják.

Összefoglaló gondolatok a környezeti szempontok beszerzésbe való beépítéséhez

A szakirodalom jelentős terjedelemben foglalkozik a környezeti szempontok beazonosításával és a beszállító értékelésbe való beemelésével. Áttekintésével látható, hogy számos olyan módszer létezik, amellyel ez meg is valósítható. A gyakorlati alkalmazást tekintve azonban fontos szempont, hogy számos olyan szituáció van, amikor az összetett környezeti modellek (az értékelés összetettsége vagy az adatok megszerzésének hiányában) nem alkalmazhatóak hatékonyan. Modelünkkel és számpéldánkkal szeretnénk volna hozzájárulni a szállítóértékelés módszertanának fejlődéséhez, másrészt szeretnénk volna felhívni a figyelmet arra, hogy a környezeti szempontok beszerzésbe való beépítésére nem elegendő, ha bekerül valamilyen alacsony súllyal a környezeti szempont az értékelésbe, érdemi hatást csak jelentősebb súly esetén gyakorol.

Az alkalmazott DEA-módszer olyan a kereskedelemben kapható szoftver, mint pl. a Microsoft Excel Solver. Többször utaltunk rá, hogy az irodalomban

kidolgozott megoldások gyakorlati alkalmazása azért ütközik nehézségbe, mert a beszállítóértékelést végzők nem rendelkeznek a módszertan kivitelezéséhez szükséges matematikai, módszertani tudással. Az általunk javasolt modell azonban nem kíván az értékelőtől ilyen ismereteket. Segítségével a vizsgált tényezők beszerzési döntésre gyakorolt hatása vizsgálható, de szélesebb kontextusban a beszállítóértékelés tágabb értelmezésben vett céljait, pl. a beszállítóval való kapcsolat irányítására vonatkozó törekvéseket, is képesek támogatni. Ezzel a beszerzési folyamat hatékonyabbá válhat.

A bemutatott példában a környezeti kritérium a döntés szempontjából csak az ár nagy súlyánál válik meghatározóvá, a gyakorlati döntések kritériumait figyelembe véve valószínűleg irreleváns tényező. A döntést ebben az esetben az egyéb menedzsment- és környezeti kritériumok alapján érdemes meghozni.

Lábjegyzet

¹ A tanulmány az OTKA támogatásával készült. OTKA-azonosító: K 105888.

² VOC – illékony, szerves anyagok (Volatileorganiccompounds)

³ EPA – Environmental Protection Agency, az USA Környezetvédelmi Hivatala

Felhasznált irodalom

- Araz, C. – Ozkarahan, I.* (2007): Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new multicriteria sorting procedure. *International Journal of Production Economics*, 106. évf., 2. szám: p. 585–606.
- Bai, C. – Sarkis, J.* (2010): Green supplier development: analytical evaluation using rough set theory. *Journal of Cleaner Production*, 18. szám: p. 1200–1210.
- Bensau, M.* (1999): Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. *Sloan Management Review*, 40. évf., 4. szám: p. 35–44.
- Charnes, A. – Cooper, W.W. – Rhodes, E.* (1978): Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2. évf., 2. szám: p. 429–444.
- Cherchye, L. – Moesen, W. – Rogge, N. – van Puyenbroeck, T. – Saisana, M. – Saltelli, A. – Liska, R. – Tarantola, S.* (2008): Creating composite indicators with DEA and robustness analysis: the case of Technology Achievement Index. *Journal of Operational Research Society*, 59: p. 239–251.
- Dickson, G.W.* (1966): An Analysis of Vendor Selection Systems and Decisions. *Journal of Purchasing*, 2. évf., 1. szám: p. 5–17.
- Dobos I.* (2008): Visszutas logisztika és termeléstervezés. *Sigma XXXIX.*: p. 139–167.

- Duleba Sz.* (2006): A közép- és felsővezetői döntéseket támogató AHP módszer és alkalmazása logisztikai szolgáltatók kiválasztására. *Vezetéstudomány*. XXXVII. évf. 9. sz. ISSN 0133-0179: p. 56–60.
- Ellegaard, C.* (2009): The purchasing orientation of small company owners. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24. évf., 3. szám: p. 291–300.
- Enarsson, L.* (1998): Evaluation of suppliers: how to consider the environment. *International Journal of Physical Distribution and Logistics*, 28. évf., 1. szám: p. 5–17.
- Esse B.* (2010): Elmés döntések. PhD-tervezet. Bp. BCE
- Filippetti, A. – Peyrache, A.* (2011): The patterns of technological capabilities of capabilities: A dual approach using composite indicators and Data Envelopment Analysis. *World Development*, 39: p. 1108–1121.
- Fülöp T. – Temesi J.* (2001): A Data Envelopment Analysis (DEA) alkalmazása ipari parkok hatékonyságának vizsgálatára. *Sigma XXXII.*: p. 85–109.
- Handfield, R. – Walton, S. – Sroufe, R. – Melnyk, S.* (2002): Applying environmental criteria to supplier assessment: A study in the application of the analytical hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, Vol. 141., Issue 1: p. 70–87.
- Hatefi, S.M. – Torabi, S.A.* (2010): A common weight MCDA-DEA approach to construct composite indicators. *Ecological Economics*, 70: p. 114–120.
- Humphreys, P.K. – Wong, Y.K. – Chan, F.T.S.* (2003): Integrating environmental criteria into the supplier selection process. *Journal of Material Processing Technology*, Vol. 138, No. 2: p. 349–356.
- Jahanshahloo, G.R. – Hosseinzadeh Lofthi, F. – Khanmohammadi, M. – Kazemianesh-M. – Rezaie, V.* (2010): Ranking of units by positive ideal DMU with common weights. *Expert Systems with Applications*, 37: p. 7483–7488.
- Kao, C. – Hung, H.T.* (2005): Data envelopment analysis with common weights: The compromise solution approach. *Journal of the Operational Research Society*, 56. évf.: p. 1196–1203.
- Khaled, A.A. – Paul, S.K. – Chakraborty, R.K. – Md. Salahuddin, A.* (2011): Selection of Suppliers through Different Multi-Criteria Decision Making Techniques. *Global Journal of Management and Business Research*, 11. évf., 4. szám: p. 1–11.
- Kraljic, P.* (1983): Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, Sept./Oct.: p. 109–117.
- Krause, D.R. – Vachon, S. – Klassen, R.D.* (2009): Special topic forum on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the role of purchasing management. *Journal of Supply Chain Management*, 45. évf., 4. szám: p. 18–25.
- Liu, J. – Ding, F. – Lall, V.* (2000): Using Data envelopment analysis to compare supplier selection and performance improvement. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5. évf., 3. szám: p. 143–150.

- Liu, F.-H.F. – Peng, H.-H.* (2008): Ranking of units on the DEA frontier with common weights. *Computers & Operations Research*, 35. évf.: p. 1624–1637.
- Liu, F.-H.F. – Peng, H.-H. – Chang, H.-W.* (2006): Ranking DEA efficient units with the most compromising common weights. *The Sixth International Symposium on Operations Research and Its Applications (ISORA '06)*, Xinjiang, China, August 8–12: p. 219–234.
- Markovits-Somogyi, R. – Gecse, G. – Bokor, Z.* (2011): Basic efficiency measurement of Hungarian logistics centres using data envelopment analysis. *Periodica Polytechnica-Social and Management Sciences*, 19. évf., 2. sz.: p. 97–101.
- Martos, B.* (1964): Hyperbolic programming. *Naval Research Logistics Quarterly*, 11. évf., 2. sz.: p. 135–155.
- Morrissey, B. – Pittaway, L.* (2004): A study of procurement behaviour in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11. évf., 2. szám: p. 252–264.
- Muralidharan, C. – Anantharaman, N. – Deshmukh, S.* (2002): A Multi-Criteria Group Decisionmaking Model for Supplier Rating. *Journal of Supply Chain Management*, 38. évf., 4. szám: p. 22–33.
- Noci, G.* (1997): Designing „green” vendor rating systems for the assessment of a supplier’s environmental performance. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 3. évf., 2. szám: p. 103–114.
- Roll, Y. – Golany, B.* (1993): Alternate methods of treating factor weights in DEA. *Omega*, 21. évf.: p. 99–109.
- Sanei, M. – Khoshtinat, F. Z. – Khodadadi, M.* (2011): An improved common weight MCDA-DEA approach to construct composite indicators. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5: p. 1471–1475.
- Selos, E. – Laine, T.* (2012): The perceived usefulness of decision-making methods in procurement. *Seventeenth International Working Seminar on Production Economics*, Preprints Vol. 1. (ed.) R. Grubbstrom – H.H. Hinterhuber: p. 461–472.
- Stannack, P. – Osborn, M.* (1997): The Politics of Vendor Assessment. in: *Emerging Issues in Purchasing and Supply Chain Management*. A. Chikán (ed.), IFPMM Publications, 1. szám: p. 197–205.
- Van Weele, A.* (2009): *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Andover: Cengage Learning
- Vörösmarty Gy.* (2011): A beszerzés fogalmi kerete a kis- és középvállalatok gyakorlatában. *Vezetéstudomány*, különszám: p. 72–79.
- Vörösmarty, Gy. – Dobos, I. – Tátrai, T.* (2011): Sustainable Purchasing and the Motivations Behind it. in: *Burritt, R.L. (Editor-in-Chief) – Schaltegger, S. – Bennett, M. – Pohjola, T. – Csutora, M. (eds.): Environmental Management Accounting and Supply Chain Management*. Dordrecht: Springer: p. 41–54.
- Weber, C.A. – Current, J.R. – Benton, W.C.* (1991): Vendor selection criteria and methods. *European Journal of Operational Research*, 50. évf., 1. szám: p. 2–18.
- Zhou, L. – Tokos, H. – Krajnc, D. – Yang, Y.* (2012): Sustainability performance evaluation in industry by composite indicators. *Clean Technology and Environmental Policyn* 14: p. 789–803.

A cikk beérkezett: 2013. 2. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2013. 5. hó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Bakacsi Gyula, egyetemi tanár, Semmelweis Egyetem Egészségügyi Menedzserképző Központ; **Rády Eszter Andrea**, pszichológus, tanársegéd, Debreceni Egyetem; **Dr. habil Szűcs Edit**, főiskolai tanár, tanszékvezető, dékán, Debreceni Egyetem; **Virág Attila**, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **Keszey Tamara**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Berde Éva**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Vörösmarty Gyöngyi**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Dobos Imre**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem

CIKKEK

ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

BAKACSI, Gyula

The cultural pendulum effect

The Global Leadership and Organisational Effectiveness (GLOBE) research program offers an exceptional opportunity that we can get a picture on the one hand on the current level, on the other hand, the desired future of culture and compare the two images. Analysis of the difference between these two can offer the opportunity that we can obtain a clearer picture on the changes and the opportunities and limitations of the successful learning. The purpose of the author's study is describing the phenomenon named „pendulum effect” detected between perceived and desired values of the culture variables, and making its first described analysis with simple statistical methods.

RÁDY, Eszter Andrea – SZÚCS Edit

On what do the genders say yes? – Expected leadership qualities according to assessment of the genders in the light of the results of the GLOBE questionnaire

Women and men in leadership. On the website, Amazon.com, there are more than 2000 books which deal with leadership styles, leadership methods and leadership conventions of women and men. However, most leadership theories often forget about the employees, those who are also involved in the leadership, even on the other side. In this study, which is based on the GLOBE test, the authors did not ask about the characteristic features of a successful leader either woman or man. Amongst the questioned, there were employees who kept a mirror to the leadership. As leaders, both women and men marked the same type of characteristics, however on different management levels the answers were different. The question is why?

VIRÁG, Attila

Discourse analysis in the political and management sciences

Due to a new linguistic revolution occurred in the second half of the twentieth century new post modern

tendencies appeared in the field of social sciences. Discourse theory with its unique perspective has succeeded in building up a discipline at the 1990s. This new scientific approach has appeared in several social sciences. This study surveys different theoretical trends and related methods and aims to demonstrate the applicability of discourse analysis in the field of political and management sciences.

KESZEY, Tamara

Role of the sales and marketing relationship in market orientation and its determining factors

The author examines in her research that to what extent marketing leaders can build market experience of sales employees into the management activity. Because of the traditionally problematic relationship between marketing and sales employees, companies do not exploit this opportunity of market orientation. According to the model tested on a big corporation sample, the capacity of managers to use information available within the company is basically not an individual but organisational capacity.

BERDE, Éva

The concept of ‘reference points’ as a new direction in the ‘incomplete contract’ theory

The concept of reference points was established slightly more than five years ago, and it deals with the same boundary of firm related questions as the incomplete contract theory. The present review shows the most important journals and research papers in this field. Reference point theory arose out of a criticism of some of the elements of incomplete contract theory. Reference point theory combines newly- formulated hypotheses with some of the assumptions of incomplete contracts. The theory also uses some of the proving tools of standard economics. The author's study not only shows the main results of the reference point theory, but it also tries to predict some possible future developments within the theory.

VEZETÉSTUDOMÁNY

VÖRÖSMARTY, Gyöngyi – DOBOS, Imre

Integrating sustainability criteria in supplier evaluation with application of the method of of DEA/CI complex indicators

Management decisions often have an environmental effect not just within the company, but outside as well, this is why supply chain context is highlighted in literature. Measuring environmental issues of supply decisions raise a lot of problems from methodological and

practical point of view. This inspires a rapidly growing literature as a lot of studies were published focusing on how to incorporate environmental issues into supplier evaluation. This paper contributes to this stream of research as it develops a method to help weight selection. In the authors' paper the method of Data Envelope Analysis (DEA) is used to study the extension of traditional supplier selection methods with environmental factors. The selection of the weight system can control the result of the selection process.

C O N T E N T S

BAKACSI, Gyula

The cultural pendulum effect 4

RÁDY, Eszter Andrea – SZÚCS, Edit

On what do the genders say yes? –
Expected leadership qualities according
to assessment of the genders in the light of
the results of the GLOBE questionnaire 19

VIRÁG, Attila

Discourse analysis in the political
and management sciences 30

KESZEY, Tamara

Role of the sales and marketing relationship in
market orientation and its determining factors 39

BERDE, Éva

The concept of 'reference points' as a new
direction in the 'incomplete contract' theory 49

VÖRÖSMARTY, Gyöngyi – DOBOS, Imre

Integrating sustainability criteria in supplier
evaluation with application of
the method of DEA/CI complex indicators 62