



20-25 perc

Mottó

„A világ jelenleg globális önazonossági válságot él, az ember végső kérdésekkel szembesül: kik is vagyunk voltaképp? S. P. Huntigton

Kulturális különbségek a szervezetben

A szervezetek a társadalom részei, amelynek szintén vannak közösen elfogadott értékei, amelyek hatással vannak a szervezetre. Nemzetközi vizsgálatok is bizonyítják, hogy különböző nemzeti kulturális feltételek között működő szervezetekben, azonos technológiai elvek esetén is egészen különböző megoldások születnek.



Geert Hofstede, holland szociálpszichológus, a nemzeti és szervezeti kultúrák interakcióinak szakértője. IBM tanulmányában munkához kötődő értékrendeket vizsgálta egységesen nagyszámú, több kultúrát felölelő mintákon. E kutatással a célja egy egységes kultúraelemzési szempontrendszer felállítása és egy összehasonlító elemzés elvégzése volt. Egy olyan univerzális módszertan kidolgozásán fáradozott, amely általánosan alkalmazható minden kultúra elemzésére, illetve tudományos jellegű, és gyakorlati következtetések levonására egyaránt alkalmas. Kutatásai során az IBM leányvállalatok 116.000 dolgozójának hozzáállását vizsgálta egy előre összeállított kérdőív alapján, majd a kapott válaszokat statisztikailag elemezve négy, egymástól nagymértékben független dimenziót definiált. Eredményei máig nagy

Hofstede modellje Geert Hofstede több mint negyven országra kiterjedő empirikus vizsgálatot végzett e témakörben és négy olyan dimenziót talált, amelyek mentén megragadhatók a nemzeti kultúrákban meglévő különbségek:

- *Hatalmi távolság index:* „ A vezető és a beosztott közötti hatalmi távolság egy hierarchiában azzal a különbséggel egyenlő, amely aközött van, hogy mennyiben képes a vezető meghatározni a beosztott magatartását, illetve a beosztott mennyire képes a vezető magatartását meghatározni.” (Hofstede, 1980. 98. o.) Tehát az adott társadalomban a *vezetői döntéshozás jellegét* mutatja, azt, hogy mennyire merik a munkatársak egyet nem értésüket kifejezni, *milyennek szeretnék látni a vezetők döntéshozatali stílusát*, az adott társadalomban milyen a hatalomgyakorlás elfogadott módja.

1. Táblázat: A Hatalmi Távolság Index néhány gyakorlati jellemzője:

<u>Alacsony</u>	<u>Magas</u>
Magas dependencia igény Minimalizálják az egyenlőtlenséget A főnökök elérhetőek Mindenkinek egyenlő jogai vannak	Alacsony dependencia igény Elfogadott egyenlőtlenség A főnökök elérhetetlenek Akinek hatalma van privilégiumai is

http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Dimenzio_Hofstede.html

- *Bizonytalanságkerülés index:* A szabályokhoz való ragaszkodás mértékét jelenti. A bizonytalanság kezelésének módja részben személyiségfüggő, de az adott társadalomban a szocializációs folyamatokon keresztül épül be a viselkedésünkbe és megtanuljuk a normákhoz való igazodást.

2. Táblázat A Bizonytalanságkerülés Index néhány gyakorlati jellemzője:

<u>Magas</u>	<u>Alacsony</u>
Szorongás, magas stressz szint	Alacsony stressz szint
Belső készítés a kemény munkára	A kemény munka önmagában nem érdek

Ki lehet mutatni az érzelmeket	Az érzelmeket elrejtik
A konfliktus fenyegető	A konfliktus és verseny megengedett
Sok törvény és szabály	Kevés törvény és szabály

http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Dimenzio_Hofstede.html

- *Individualizmus-kollektívizmus*: Az egyén és a közösség kapcsolatának társas normáit tartalmazza, az együttélésre vonatkozó értékeket.

3. Táblázat Az Individualizmus - kollektívizmus Index néhány gyakorlati jellemzője:

<u>Individualizmus</u>	<u>Kollektívizmus</u>
„Én” tudatos	„Mi” tudatos
Magánvélemény	Kapcsolat fontosabb a feladatnál
Önmaga felé vannak kötelezettségei	A csoport felé vannak kötelezettségei
Önbecsülés elvesztése, büntudat	Becsület elvesztése, szégyen

http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Dimenzio_Hofstede.html

- *Férfias-Nőies értékek*: Kultúránként változó a nőktől és a férfiaktól elvárt viselkedés, de a férfiaktól általában inkább dinamizmust, céltudatosságot, addig a nőktől elsősorban a gondoskodó magatartást várják el.

4. Táblázat A Férfiasság - nőiesség Index néhány gyakorlati jellemzője:

<u>Férfiasság</u>	<u>Nőiesség</u>
Ambiciózus, kiválóságra törekszik	Életünket mások szolgálatában töltjük
Polarizálás	Konszenzuskereső
Azért élünk, hogy dolgozzunk	Azért dolgozunk, hogy éljünk
Az a szép, ami nagy és gyors	Az a szép, ami kicsi és lassú
A győztes dicsőítése	Szánjuk a szenvedőt
Határozottság	Intuíció

http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Dimenzio_Hofstede.html

Hofstede a kínai kutatásai tanulságait levonva, kialakított egy ötödik dimenziót, a konfuciánus gondolkodást, más néven hosszútávú orientációt, amely index arra ad útmutatót, hogy egy kultúra tagjainak jellemzően milyen képe van a világról, saját életéről és sorsáról.

Az index alacsony értéke az jelenti, hogy az adott kultúra időorientációja jellemzően rövid távú, a jelenre – vagy maximum a közeli jövőre – koncentrálódik. A problémákat jellemzően a hagyományos, megszokott módon közelítik meg, sokat adva a múlt tapasztalatai alapján kialakult módszereknek, eljárásoknak, idegenkednek a változásoktól. Egy ilyen társadalomban egyébként is nagyon fontos az általános stabilitás megléte, és zavarok esetén komoly erőfeszítéseket tesznek annak helyreállítása érdekében.

Az index magas értéke arra utal, hogy a vizsgált kultúra gyakorlatias, a távoli jövőre koncentráló, a napi élvezetek helyett hosszú távra befektető jellegzetességeket mutat, amely kevésbé ragaszkodik a múlt hagyományaihoz és a stabilitáshoz, viszont könnyen és gyorsan átveszi az újításokat, vállalkozó szellemű.

5. Táblázat A hosszútávú orientációt index néhány gyakorlati következménye:

<u>Magas</u>	<u>Alacsony</u>
Pragmatikus	Hagyománytisztelő
Hosszú távú orientáció	Rövid távú orientáció
A változás elfogadása	Stabilitáskereső
Állhatatosság	Gyors eredményeket vár
Takarékos, hogy beruházzon	Éljünk a mának

http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Dimenzio_Hofstede.html

A szervezeti struktúra szempontjából különösen fontos a hatalmi távolság és a bizonytalanság kerülése, mely szervezetelméletek válnak népszerűvé- az emberek fejében meglevő „ideális szervezet” meghatározza, hogy mit tartanak elfogadhatónak

Szervezeti ideáltípusok E dimenziók mentén készített koordinátarendszerben négy szervezeti ideáltípust különböztetett meg Hofstede:

- *A piac*: alacsony hatalmi távolság-gyenge bizonytalanságkerülés: az autonómia és a mellérendeltségi viszonyok jellemzik, ennek megfelelően az alacsony vertikális tagozódás a jellemző. Az angolszász és a skandináv országok tartoznak ide.

- *A jól olajozott gépezet*: alacsony hatalmi távolság-erős bizonytalanságkerülés: ez a munkafolyamatra orientált bürokrácia, mindenki ismeri a teendőit, minden lehetséges változásra tervekkel készítenek, magas szintű szervezettség és szabályozottság a jellemző. A német nyelvű és kultúrájú országok tartoznak ebbe a csoportba.

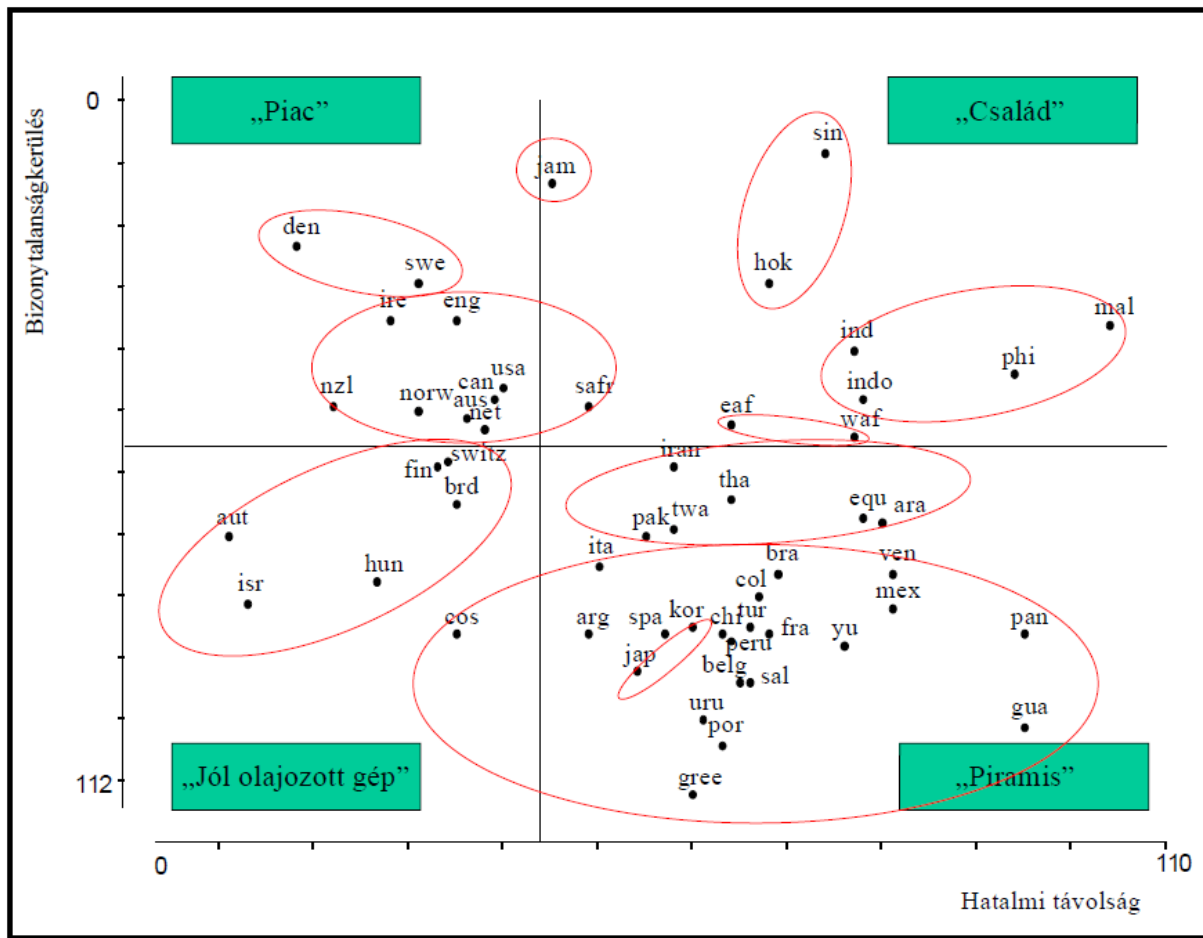
- *A család*: nagy hatalmi távolság-gyenge bizonytalanságkerülés: paternalisztikus, de közvetlen kapcsolat jellemzi a szervezeti tagokat, személyorientált bürokrácia viszonyai az uralkodók, e keretek között magas fokú a kockázatvállalás. A délkelet ázsiai országok tartoznak ide.

- *A piramis*: nagy hatalmi távolság-erős bizonytalanságkerülés: a teljes bürokrácia viszonyai az uralkodók nagyfokú vertikális tagozódással és a kockázatvállalás alacsony szintjével. A fent leírtak láthatók a 3.2. ábrán.

40 ország elhelyezkedése a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés skálákon

1. ábra

Kultúrák Hofstede féle világtérképe



Forrás: Bakacsi (2008. 11. o.)

A szervezeti kultúra ma Magyarországon

A következőkben Bakacsi Gyulát idézzük, aki egy nemzetközi kultúra vizsgálat keretei között végzett vizsgálattal összefüggésben bemutatja a magyar minta vizsgálata során kapott eredményeket.

SZERVEZETI SZINTŰ ÉSZLELT KULTÚRA VÁLTOZÓK (LEÍRÓ)

Észlelt (leíró) változók	Átlag	Megbízhatóság
Bizonytalanságkerülés (3)	3.56	0.51

Hatalmi távolság (3)	4.42	0.77
Individualizmus /kollektivizmus (3)	3.91	0.65
Férfias/nőies értékek (4)	3.62	0.57
Jövőorientáció (3)	3.98	0.79
Teljesítményorientáció (4)	4.00	0.79
Humánorientáció	3.80	0.81

Zárójelben az adott változót mérő kérdőíves kérdések száma

SZERVEZETI SZINTŰ ELVÁRT KULTÚRA VÁLTOZÓK (LEÍRÓ)

Észlelt (leíró) változók	Átlag	Megbízhatóság
Bizonytalanságkerülés (3)	4.67	0.42
Hatalmi távolság (3)	2.77	0.48
Individualizmus/kollektivizmus (3)	5.11	0.33
Férfias/nőies értékek (4)	4.10	0.45
Jövőorientáció (3)	5.62	0.38
Teljesítményorientáció (4)	5.95	0.55
Humánorientáció	4.65	0.45

Zárójelben az adott változót mérő kérdőíves kérdések száma

A kapott eredmények értelmezése

A kapott eredményeket áttekintve mind a nemzeti, mind a szervezeti kultúra szintjén erőteljes változási igények fogalmazódnak meg, a jelenlegi értékrend és magatartási minták megváltoztatására irányuló elvárásoknak lehetünk tanúi. Különösen erőteljes ez a hatalmi távolság, a jövőorientáció és a teljesítményorientáció értékeinél. A nemzeti és szervezeti kultúrára vonatkozó eredményeket összevetve szembetűnő, hogy a kívánatos értékrend tekintetében nagyfokú konzisztencia mutatkozik a nemzeti (társadalmi) és a szervezeti kultúra között. Nagyobbak ugyanakkor a különbségek a kultúra jelenleg észlelt jellemzői között. Szervezeti kultúra szintjén valamivel pozitívabb, az elvárthoz közelebb álló értékrend körvonalazódott. A társadalmi kultúra szintjén jóval nagyobb hatalmi távolságot, individualizáltabb

értékrendet, rövidebb távú időorientációt, gyengébb teljesítményorientációt és humánorientációt érzékelünk, mint amit ugyanezek a válaszadók kívánatosnak tartanak. A bizonytalanság észlelt szintje is meghaladja az elfogadható mértéket. A legnagyobb prioritást nemzeti szinten a hatalmi távolság csökkentése, szervezeti szinten a teljesítményorientáció növelése és a hatalmi távolság csökkentése kapta.

A szervezeti kultúra

A nemzeti kultúra elemzése után foglaljuk össze a szervezeti kultúra észlelt és elvárt jellemzőiből adódó legfontosabb megállapításokat, amelyek egyben egy kultúraváltás kívánatos irányait is kijelölik:

Az észlelt bizonytalanságtűrés - jóllehet kisebb, mint a nemzeti kultúra szintjén - a középértéknél nagyobb (igaz, megbízhatósági együttthatója az egyik legalacsonyabb). Ezzel szemben magasabb bizonytalanságkerülést, azaz stabilabb, szabályozottabb belső vállalati működést tartanak kívánatosnak. Ennek egyik lehetséges magyarázata, hogy a válaszadók a meglehetősen komplex környezetben zajló gyors változásokat úgy érzélik, mint a korábbi belső szabályozás és rend eltűnését. Preferenciák arra utalnak, hogy szívesen látnának nagyobb stabilitást, ami gyakran egyben a munkahely stabilitásának (biztonságának) igényével is párosulhat. jóllehet, szervezeti szinten az észlelt hatalmi távolság számottevően kisebb, mint a nemzeti kultúra változók közül. Itt is markánsnak mondható a hatalmi távolság csökkentésére irányuló igény. Ez egyúttal arra is utal, hogy a középvezetők - legalábbis ami a saját feletteseikkel ápolt kapcsolataikat illeti - laposabb szervezeti struktúrákat szeretnének. Mindez - ha nem is vezet azonnali változásokhoz, de a szervezetek áramvonalasítására, karcsúsítására való törekvések szempontjából kedvező jelként értékelhető. A fogadókészek erre, s igénylik a delegálást, a hatalmi távolság mérséklését. Ez a mérőeszköz ugyanakkor nem alkalmas arra, hogy abból a felelősségvállalás mértékére is következtetni tudjunk, s az sem bizonyos, hogy a saját beosztottaikkal szemben is a hatalmi távolság csökkentésére törekcszenek majd.

a szervezetek szintjén a kollektívizmus ugyanakkor csak igen fontos érték; a nemzeti szintnél nagyobb kollektivitást észlelnék, és még inkább fontosnak tekintik mint elvárt értéket. Ez arra utal, hogy - miközben a politikai rendszer változását követően az

elmúlt években volt egy időszak, amikor a korábban elfojtott individualizmus felszínre tört - a szervezeti szinten igen erőteljes igény fogalmazódik meg egy kollektívebb szervezeti értékrend kialakítására.

a férfiasság-nőiesség tekintetében itt tapasztaljuk a legkisebb kontrasztot az észlelt és az elvárt értékek között; de a nőies értékek erősítésére vonatkozó várakozásokkal.

Jóval nagyobb - még ha a nemzeti szintűnél valamivel kisebb is - a kontraszt a jövőorientáció észlelt és elvárt mértéke között. A vezetők számára megfogalmazható egyik legfontosabb kulturális üzenet a perspektivikusabb gondolkodás, tervezés erősítése a szervezeti gyakorlatban. A közelmúlt krízishelyzeteken átevickélő, a jelen problémáival birkózó meglehetősen bizonytalan átmenet időszakát fel kell váltsa egy piaci előrejelzéseken - s remélhetőleg nemcsak termelési terveken - alapuló hosszabb távú előretekintés. Ez egyben fontos jelzés a jövőképet megfogalmazó vezetőfelfogás (leadership) felé is.

A legmarkánsabb változási igény azonban a teljesítményorientáció növelése kapcsán rajzolódott ki: a ma közepesnek tekintett érték helyett szívesebben látnának a teljesítményt jobban elismerő, az innovációt jobban jutalmazó vállalati gyakorlatot. Az előmenetelnek is sokkal inkább a teljesítményhez, mint más tényezőkhöz kellene kötődnie. Ez az elvárás elemi erejű, s figyelmen kívül hagyása motivációt romboló hatású, akár a magasabb rendű motivációk oldaláról közelítünk, akár a méltányosság elméletet vesszük alapul.

Az erősebb humánorientációt - miközben az észlelt szinten valamivel kedvezőbb a kép, mint nemzeti kultúrájánál - a válaszadók az elvárt szervezeti értékrend ugyancsak fontos részének tekintik. (Bakacsi és Tsa, 1998. 16-20. old.)

Kitől érdemes még tanulni?

Gert Hofstede honlapján nagyon sok információ található az újabb kutatásokról, a nemrég felfedezett 6. dimenzióról, valamint a különböző országok kultúradimenzió értékeinek összehasonlító ábráját is könnyen és gyorsan megkapjuk.

<https://geert-hofstede.com/countries.html>

Ellenőrző kérdések a megfeleléshez:

Kérdések:

- Milyen kapcsolat van a nemzeti és a szervezeti kultúra között?
- milyen kultúra dimenziókat írt le Hofstede?
- Milyen szervezeti ideáltípusokat különböztet meg G. Hofstede?
- Az empirikus kutatások alapján hogyan jellemezhetők ma Magyarországon a szervezeti kultúrák?

Adaptáció a kiválósághoz:

Ismertesse maximum egy oldalban, ha Ön alapíthatna egy szervezetet, mint vezető mely kultúra dimenziókon alapuló szervezeti kultúrát szeretne kialakítani? Indokolja meg választását. Használja az olvasóleckében leírt dimenziókat.

Felhasznált irodalom:

Bakacsi Gyula-Takács Sándor: Honnan Hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon Vezetéstudomány, 1998. 2. sz.

Bakacsi Gyula (2008) Gazda(g)ság és kultúra – a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a GLOBE kutatás alapján)

Kutatási beszámoló a T 046897 nyilvántartási számú OTKA kutatásról.

http://real.mtak.hu/1618/1/46897_ZJ1.pdf. Letöltve: 2010-02-17

Hofstede, Geert: Culture's Consequences. International differences in Work-Related Values, Beverly Hills, 1980.

SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
KÖZGAZDÁSZ KÉPZÉS
TÁVOKTATÁSI TAGOZAT
LECKESOROZAT
COPYRIGHT © SZTE GTK 2017/2018

A LECKE TARTALMA, ILLETVE ALKOTÓ ELEMEI ELŐZETES,
ÍRÁSBELI ENGEDÉLY MELLETT HASZNÁLHATÓK FEL.

JELLEN TANYAG
A SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEMEN KÉSZÜLT
AZ EURÓPAI UNIÓ TÁMOGATÁSÁVAL.
PROJEKT AZONOSÍTÓ: EFOP-3.4.3-16-2016-00014

SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE