

## Versenyképességi kulturális orientációk azonosítása vezetői narrációkból

Mikulás Gábor

GM Consulting  
mikulasg@gmconsulting.hu

### 1 Bevezetés

Az információs szolgáltatásokban hitelességi szempont, hogy a döntéshozatali folyamatot több forrásból, illetve szempont szerint összeállított információs csomag támogassa, hiszen így javul a döntés megalapozottsága. Források lehetnek az ügyben érintettek korábbi sajtómegjelenései, üzleti tranzakciós adatai, vonatkozó céginformációk, továbbá az illetékesek nyilatkozatai is, melyeket például telefonos vagy személyes kapcsolatfelvétel útján lehet „beszerezni”. Ezek gyakran a legértékesebbek is, hiszen olyan adatok merülhetnek fel, melyek mások által is elérhető, nyomtatott formában (még) nem léteznek. További jellemzője ezeknek az információknak, hogy „gyenge jelek” [1], azaz a változások előjeleit a versenykörnyezetben nem „harsányan” (pl. értékesítési diagram), hanem szerényen (pl. munkatársak nyilatkozatai) jelzik. Ezek a narrációk (szöveges közlések) – amennyiben originálisak, azaz pr-es szakember, újságíró vagy más közvetítő által nem „manipuláltak” – nemcsak a közölt tényadatok, hanem azon túlmutató, szélesebb közönség által kevésbé azonosítható szövegmélyi információt is tartalmaznak, melyek szövegelemzés segítségével azonosíthatók, értékes, unikális, és gyakran prediktív információt kínálva a megrendelőnek. Az információs szolgálatok tehát szélesedhet, értékesebbé válhat általuk [2]. Ezekhez az információkhoz nyújt segítséget például a kultúrakutatás eszközei.

A Sapir—Whorf-hipotézisből [3] kiindulva – mely a tudat és a nyelv közötti kapcsolat meghatározó voltát emeli ki – természetesnek tűnik a narráció tudatos vagy tudat alatti identitásmegerősítő funkciója. „... a jellegzetes nyelvi elemek ismételt kimondása megerősíti, és újra létrehozza a csoport értékeit, valamint az egyén státusát és szerepeit. Ezeknek az eszközöknek a segítségével fenntartják a csoport belső koherenciáját, és világosan meghatározzák annak határait (a kívülállók nem használják a jellegzetes formákat).” [4] Ezért nem is meglepő, hogy narratív pszichológia elméleti keretében az emberi tapasztalat – benne a kulturális orientáció – narratív formákba szerveződik. Egy szociális reprezentáció – például szervezeti kulturális konstrum – megosztása és megvitatása így tartalmának narratív szerveződésén keresztül történik.

### 2 Kultúrakutatás és versenyképesség

„A [szervezeti] kultúra a közösség tagjainak közös tapasztalatokból származó és generációkon keresztül átöröklődő, a közösség valamennyi tagja által osztott motívációinak, értékeinek, meggyőződéseinek, identitásainak és a lényeges események kö-

zös értelmezéseinek vagy jelentéseinek összessége.” [5] Az utóbbi harminc évben többféle iskola kidolgozta módszertanát a kulturális orientációk feltérképezésére. A nemzetközi GLOBE-projekt (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)<sup>1</sup> Szervezetek középvezetőinek kérdőíves felmérése által határoz meg különböző szinteket kilenc kulturális dimenzióban [6], nemzetek és szervezetek szintjén egyaránt. Ezeket a dimenziókat – kulturális orientációkat – az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat: Kulturális orientációk a GLOBE-kutatásban.

hatalmi távolság	„Annak 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 szintjére rétegződjön, és oda koncentrálódjon.”
bizonytalanságkerülés	„Annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai kialakult társas normákra, rituálékra, és bürokratikus gyakorlatra támaszkodva mennyire törekszenek a bizonytalanság elkerülésére, mérsékelve ezzel a jövőbeli események előrejelezhetetlenségét.”
intézményi kollektívizmus	„Annak a mértéke, hogy a szervezetek és társadalom intézményi normái és gyakorlata mennyire bátorítják és jutalmazza az erőforrások kollektív elosztását és a kollektív cselekvést.”
csoporkollektívizmus	„Annak a mértéke, hogy az egyének szervezetükben vagy családjukban mennyire juttatják kifejezésre büszkeségüket, lojalitásukat és összetartozás-érzésüket.”
nemi egyenlőség	„Annak a mértéke, hogy a társadalom vagy egy szervezet mennyire minimalizálja a nemi szerepek közti különbségeket elősegítve ezzel a nemek közötti egyenlőséget.”
rámenősség / asszertivitás	„Annak mértéke, hogy az egyének társas kapcsolataikban mennyire határozottak (asszertívek), szembenállóak (konfrontatívák) és agresszívek szervezeteikben vagy a társadalomban.”
teljesítményorientáció	„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	„Annak mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai milyen mértékben adják a fejüket olyan magatartásformákra, mint a tervezés, a jövőbe való befektetés, a javak egyéni vagy kollektív felélésének elhalasztása.”
humánorientáció	„Annak a mértéke, hogy a szervezetek vagy a társadalom tagjai mennyire bátorítanak és jutalmaznak másokat arra, hogy igazságosak, méltányosak, önzetlenek, barátságosak, nagylelkűek, gondoskodók és kedvesek legyenek.”

A módszertan kérdőíves felmérésében külön rákérdez a válaszadó által tapasztalt (leíró), illetve a szerinte kívánatos (normatív) állapotra, mindezeket országos és szervezeti szintre vonatkoztatva egyaránt.

<sup>1</sup> A projekt weboldala: <http://www.thunderbird.edu/sites/globe/>

A kilenc orientáció közül Bakacsi [7] kutatásában hatot jelölt meg, melyek prediktív módon határozzák meg adott országok versenyképességét. (Versenyképesség: a World Competitive Yearbook definíciója szerint: „A versenyképesség elemzi, hogy a nemzetek és a vállalatok hogyan menedzselik kompetenciáik összességét annak érdekében, hogy jólétet és profitot érjenek el.” [8]) Bakacsi kutatása szerint

- pozitívan korrelál a várható versenyképességgel a bizonytalanságkerülés, az intézményi kollektívizmus, a teljesítményorientáció és a jövőorientáció leíró, társadalmi szintű értékeivel
- negatívan korrelálva jelzi előre a versenyképességet hatalmi távolsági index és a csoportkollektívizmus (büszkeség a saját csoportra) leíró, társadalmi szintű értékeivel.

Ez a tapasztalat alapvetően összecseng más módszertanok – pl. Hofstede, Trompenaars és Hampden-Turner felméréseivel is. (Megjegyzendő, hogy a versenyképességnek mindig lehetnek a benchmarktól eltérő útjai is.)

A kutatásban a vonatkozó irodalmak alapján feltételeztük, hogy a vezető és a szervezet kultúrája hosszabb távon azonos, vagy erősen megközelítik egymást. Feltételeztük továbbá azt is, hogy országos vagy társadalmi szinten azonosak a versenyképességi orientációk, mint szervezeti szinten.

A kutatás egyrészt arra kereste a választ, hogy a versenyképességi orientációk mennyiben mutathatók ki felsővezetői narrációk tartalomelemzésén keresztül. A másik cél: a vizsgált szervezetek versenyképességi szempontú jellemzése a kapott eredmények tükrében.

### **3 Módszertan**

#### **3.1 GLOBE-kérdőív**

A kiválasztott négy, szolgáltatásaiban az információfeldolgozás valamely formáját végző szervezet közül kettő magánvállalkozás (magyar tulajdonú regionális tanácsadó cég illetve alapítványi tulajdonú kiadóvállalat) illetve egy állami nagyszervezet, valamint annak regionális egysége volt. A GLOBE-kérdőív a középvezetők töltötték ki. A kérdőívek feldolgozását a hazai GLOBE-központ munkatársai végezték.

#### **3.2 Interjú készítése, a szöveg feldolgozása**

Az interjúkat a csúcsvezetőkkel készülték. Feltétel volt, hogy a csúcsvezető legalább öt évet töltsön el az adott szervezet kultúrájában. A félig strukturált interjúban a csúcsvezetők négy kérdésre válaszolva a cégtörténetről, saját karrierjükéről, a cégtervekről és egy-egy személyes sikerről, kihívásról beszéltek, mely fejenként 3000-tól 4000 szóig terjedő korpuszt eredményezett.

A kapott korpuszelemzésre történő előkészítése a tagolást jelentette, melynek alapja: egy gondolat – egy egység. Azon belül, ha ugyanannak a gondolatnak más szempontja kerül előtérbe, az újabb egység. Szintén új egység, ha a gondolaton belül más szemszögébe helyezkedik a beszélő. A tagolás befolyásolhatja az orientációs változók számát. Időnként előfordult, hogy a közbeékelés esetén a közbeékelte szöveget a feldolgozás során a befogadó szöveg utánra helyeztem (így a befogadó szöveg orientációja nem kétszer, hanem egyszer jelöltetett). E módszer természetesen nem minden esetben adhat egyértelmű tagolást.

Bár a tartalomelemzésnek, diskurzuskutatásnak kiterjedt irodalma van, az irodalomkutatás során nem találtam kultúrakutatói célra kész hazai, illetve külföldi módszertant, emiatt és a korlátozott kapacitás miatt a kutatás – a módszertani kísérletezés vállalva – négy szolgáltató szervezetre korlátozódott. A saját módszertani alkalmazás első lépése az irodalomkutatás során talált – a kultúrakutatás szempontjából – rész megoldások [8] áttekintése volt. E tapasztalatok hasznosnak bizonyultak a szövegfeldolgozás utáni kiegészítő szövegjellemzés során.

A korpusz feldolgozása két módszerrel történt: tartalomelemzéssel és motivációkutatással.

### 3.3 Tartalomelemzés

Kérdése: mekkora a Bakacsi által meghatározott versenyképességi orientációk szerinti tartalmi motívumok számaránya a szövegekben. Az interjúszövegek leírt változatait a tartalomelemzés során egy e célra készített néhány oldalas instrukció alapján két független kódoló kódolta, a vitás eseteket egy harmadik személy bírálta felül. Feldolgozásra olyan kódok kerültek, melyeket két kódoló egybehangzóan vett találatnak, azaz a hat GLOBE-orientáció legalább egyikének pozitív vagy negatív narratív kódjaként.

### 3.4 Motivációkutatás

Kapitány Ágnes és Kapitány Gábor által felvázolt motivációrendszer és a versenyképességi orientációk megfeleléseinek számaránya a szövegekben. A motivációelemzéshez a beszéd szerkesztési sajátosságait kell megfigyelni és jelenlétükből, azok mértékéből kapcsolódásaiból következtethetünk arra, hogy a beszélőt milyen hajtóerők mozgatják [10]. A motivációk területei:

- kapcsolatteremtés
- környezeti hatások
- ismeretek rendezése
- tekintély- és mintakövetés
- feladatvégzés szükséglete
- az „erkölcs” szükséglete
- birtoklás
- a „dominancia” szükséglete
- szabadság, személyre szabott életmód
- életcéligény.

A szerzőpáros minden motivációt három részre bont: belső késztetések, célok és megfeleléskészségek. Megállapításuk szerint akkor van bennünk viszonylagos harmónia, ha a három motivációfajta egyensúlyban, nagyjából egyenlő arányban van jelen személyiségünkben [11]. A felsorolt motivációk nem feleltethetők meg egyértelműen a kulturális orientációknak, viszont megállapíthatók szorosabb rokonvonások közöttük. Pl.: a dominancia szükséglete a hatalmi távolsági indexszel.

A kódolást a motivációkutatással ellentétben egy kódoló végezte, ezért a keletkezett adatok csak tájékoztató jellegűek.

### 3.5 Az adatok feldolgozása; trianguláció

A kutatás tehát háromfelől közelített a versenyképességi orientációkhoz. Mindezt kiegészítette a versenyképességi orientációkkal kapcsolatos irodalomkutatás a pszichológiai, szociológiai és vezetéstudományi irodalomban.

A tartalomelemzés, a motivációkutatás és a GLOBE-eredmények közötti korrelációkat az SPSS elemzőszoftver mutatta ki. A korrelációs tábla input-adatai:

1. GLOBE: normatív szervezeti, normatív országos, leíró szervezeti, leíró országos dimenziókban a hat versenyképességi orientáció (hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, csoportkollektívizmus, intézményi kollektívizmus, teljesítményorientáció, jövőorientáció)
2. Tartalomelemzés: a fentebb leírt hat versenyképességi orientáció megjelenése a cégtörténet, életút, cégtervek és a siker, kihívás narratív egységekben
3. Motivációkutatás: a fentebb leírt hat versenyképességi orientáció megjelenése a cégtörténet, életút, cégtervek és a siker, kihívás narratív egységekben.

A korrelációvizsgálat során a GLOBE—tartalomelemzés, GLOBE—motivációkutatás és a tartalomelemzés—motivációkutatás kerültek sorra.

A vizsgált szervezetek kis száma miatt a kapott eredmények óvatosan kezelendők, ugyanakkor több, szakirodalmakból már ismert mintázat is kirajzolódott az eredményekből. Ilyen például az ingajelenség [10], mely az országos szinten a normatív és a leíró értékek közötti különbséget jelzi, azaz az emberek által követendőnek tartott illetve ténylegesen követett gyakorlat közötti űrre utal.

## 4 Eredmények

A vizsgált hat versenyképességi orientációból háromban sikerült következtetések levonására alkalmas mintákat találni. Ezek az orientációk: hatalmi távolság, csoportkollektívizmus és intézményi kollektívizmus.

#### 4.1 Hatalmi távolság

2. táblázat: A hatalmi távolság korrelációi (a negatív korrelációk szürke háttérrel kiemelve).

	Tartomelemzés				Motivációkutatás			
	Norm. szerv.	Norm. orsz.	Leíró szerv.	Leíró orsz.	Norm. szerv.	Norm. orsz.	Leíró szerv.	Leíró orsz.
Cégtörténet	<b>0,744</b>	<b>0,738</b>	<b>0,860</b>	<b>-0,826</b>	0,499	0,684	<b>0,822</b>	<b>-0,809</b>
Életút	<b>0,773</b>	<b>0,795</b>	<b>0,803</b>	<b>-0,859</b>	<b>-0,038</b>	<b>0,752</b>	0,333	<b>-0,832</b>
Cégtervek	<b>0,786</b>	0,633	0,272	-0,545	0,644	0,424	0,010	-0,293
Siker, kihívás	<b>0,866</b>	<b>-0,034</b>	0,461	0,061	0,228	0,782	0,574	<b>-0,882</b>

A mintákat elemezve, jelzéseiket összegezve azt feltételezhetjük, hogy a hatalmi távolságra utaló narratív jelek esetén a nyilatkozó

- hatalmi távolságot tart kívánatosnak szervezeti és országos szinten
- szervezeti szinten hatalmi távolságot tapasztal
- országos szinten nem tapasztal hatalmi távolságot.

Ez az eredmény – a Bakacsi-féle kutatásban meghatározott versenyképességi mintázattal összevetve – magasabb szintű versenyképességre utal.

#### 4.2 Csoportkollektívizmus

3. táblázat: A csoportkollektívizmus korrelációi.

	Tartomelemzés				Motivációkutatás			
	Norm. szerv.	Norm. orsz.	Leíró szerv.	Leíró orsz.	Norm. szerv.	Norm. orsz.	Leíró szerv.	Leíró orsz.
Cégtörténet	0,365	<b>0,736</b>	0,604	<b>-0,835</b>	0,583	0,225	<b>0,722</b>	-0,295
Életút	-0,206	0,174	-0,215	-0,188	<b>-0,698</b>	0,461	-0,580	-0,380
Cégtervek	-0,028	<b>-,972(*)</b>	-0,387	<b>,993(**)</b>	0,519	-0,512	0,390	0,468
Siker, kihívás	0,162	0,565	0,312	-0,643	0,175	0,003	0,105	-0,081

A jövőre vonatkozó cégtervek esetén valószínűsíthető az ingajelenség (a normatív országos és a leíró országos érték ellentétes irányban „leng ki”). A múltira vonatkozó interjú témák esetében ez csak alacsony szintű korrelációk mintázatával mutatkozik meg.

A mintákat elemezve, jelzéseiket összegezve azt feltételezhetjük, hogy a (cég)tervekben csoportkollektívizmusra utaló narratív jelek használója országos szinten magas csoportkollektívizmust észlel (ld. leíró országos korreláció), de alacsony értéket tart kívánatosnak (ld. normatív országos korreláció).

Ez az eredmény – a Bakacsi-féle kutatásban meghatározott versenyképességi mintázattal összevetve – alacsonyabb szintű versenyképességre utal.

### 4.3 Intézményi kollektívizmus

4. táblázat: Az intézményi kollektívizmus korrelációi (a negatív korrelációk szürke háttérrel kiemelve).

	Tartalomelemzés				Motivációkutatás			
	Norm. szerv.	Norm. orsz.	Leíró szerv.	Leíró orsz.	Norm. szerv.	Norm. orsz.	Leíró szerv.	Leíró orsz.
Cégtörténet	<b>-0,970(*)</b>	<b>-0,941</b>	<b>-0,945</b>	0,561	-0,551	-0,467	-0,079	0,560
Életút	-0,594	-0,653	<b>-0,864</b>	0,271	<b>-0,966(*)</b>	<b>-0,939</b>	-0,674	<b>0,792</b>
Cégtervek	<b>0,943</b>	<b>0,855</b>	<b>0,795</b>	-0,518	<b>0,741</b>	<b>0,859</b>	0,477	<b>-0,951(*)</b>
Siker, kihívás	-0,512	-0,542	<b>-0,866</b>	0,083	-0,605	<b>-0,710</b>	<b>-0,764</b>	0,475

A mintákat elemezve, jelzéseiket összegezve az alábbi mintázatot feltételezhetünk:

5. táblázat: Az intézményi kollektívizmus narratív és kulturális korrelációja.

	szervezetben a nyilatkozó...	országosan a nyilatkozó...
A múltra vonatkozó narrációban az intézményi kollektívizmus markerei	alacsony intézményi kollektívizmust észlel és kíván	alacsony intézményi kollektívizmust kíván, miközben magasat észlel
A jövőre vonatkozó narrációban az intézményi kollektívizmus markerei	magas intézményi kollektívizmust észlel és kíván	alacsony intézményi kollektívizmust észlel, és magasat kíván

Ez az eredmény – a Bakacsi-féle kutatásban meghatározott versenyképességi mintázattal összevetve – magasabb szintű versenyképességre utal.

### 4.4 A tartalomelemzés és a motivációkutatás alkalmazott eljárásainak kontrollja

A 6. táblázat azt mutatja, hogy a tartalomelemzés és motivációkutatás módszereivel mely és kérdéscsoportokban sikerült az orientációkat egymással szignifikáns módon kimutatni.

6. táblázat: A tartalomelemzés és a motivációkutatás közötti korrelációk.

	hatalmi távolság	bizonyta- lanságke- rülés	csoport- kollekti- vizmus	intézm. kollekti- vizmus	teljesít- ményorien- táció	jövő- orien- táció	$\Sigma$
Cégtörténet (múlt)	<b>0,942</b>	-0,159	0,190	0,370	0,558	0,166	2,067
Életút (múlt)	0,604	-0,191	<b>0,805</b>	0,378	-0,368	0,050	1,278
Cégtervek (jövő)	<b>0,948</b>	0,053	0,359	0,491	-0,172	-0,249	1,430
Siker, kihívás (múlt)	-0,288	0,126	<b>0,814</b>	<b>0,887</b>	-0,672	-0,306	0,560
$\Sigma$	2,206	-0,172	2,169	2,125	-0,654	-0,338	2,067

A két módszertan közötti korreláció feltárása a hatalmi távolság, valamint a csoport- és az intézményi kollektívizmus esetében sikerült leginkább, legkevésbé a teljesítményorientációban. A kérdéscsoportokat tekintve leginkább a cégtörténetben, legkevésbé a szabadabb tartalmú siker, kihívás témájában sikerült az orientációkat egyöntetűen azonosítani.

## 5 Összefoglalás

A kutatás eddigi eredményei megmutatták, hogy a tartalomelemzés és a motivációkutatás egyaránt alkalmas versenyképességi kulturális orientációk azonosítására. A módszertanok egymástól függetlenül és együtt is használhatók. Ez utóbbi esetben van mód a módszerek és a kapott eredmények kontrolljára. Lehetőség kínálkozik továbbá más, nyelvészeti, szociálpszichológiai, közgazdasági és menedzsmentkutatások eredményeinek bevonására is, melyek megerősíthetik az e közleményben is vázolt eredményeket. Mindez a folyamatban lévő projektben meg is történik. E különböző módszertanok egybevágó eredményei felhasználhatók az egyes vizsgált intézmények versenyképességének prediktív szempontú jellemzésére is.

E vezetéstudományi PhD-kutatás eredményeinek értékelése még folyamatban van. A projekt honlapja: <http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/312/index.php>

## Hivatkozások

- Zanassi, A.: Text mining: the new competitive intelligence frontier : real cases in industrial, banking and telecom / SMEs world. VSST2001 Conference Proceedings, Barcelona, Oct. 17, (2001); G. S. Day, H. J. Schoemaker, P.: Tartsuk szemmel a perifériát. Harvard Businessmanager (2006. május) 74-85
- vö.: Wormell, I.: Adding values to the retrieved information. FID Review 1 (1999) 4/5 83-90
- bővebben pl.: Róka J.: Kulturális változatok a nyelvhasználatban. In: Róka J., Hochel, S. (szerk.): Interkulturális és nemzetközi kommunikáció a globalizálódó világban. Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, Budapest (2009) 147-50
- Flower, R.: Hatalom. In: Síklaki I. (szerk.): Szóbeli befolyásolás, II. Nyelv és szituáció. Typotex, Budapest (2008) 236
- House et al.: Culture, leadership, and Organizations. The GLOBE study of 62 societies (Vol. 1.) Sage, Thousand Oaks, CA (2004) 15



6. House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P.: Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business* 37 (2002) 3-10
7. Bakacsi Gy.: Kultúra és gazda(g)ság – A gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúraváltozóinak összefüggései. *Vezetéstudomány* 38 (2007) Különszám 35-45
8. Garelli, S.: Competitiveness of nations: The fundamentals: World competitiveness Yearbook. IMD, Lausanne (2005)
9. pl.: Ehmann B.: A szöveg mélyén: a pszichológiai tartalomelemzés. Új Mandátum, Budapest (2002), László J.: Történetek tudománya : bevezetés a narratológiába. Új Mandátum, Budapest (2005), p. 239, Flower R.: Hatalom. In: Síklaki I. (szerk.) Szóbeli befolyásolás. II. Nyelv és szituáció. Typotex, Budapest (2008), Pennebaker, J. W.: What our words can say about us: Toward a broader language psychology. *Psychological Science Agenda* 15 (2002) 8-9.  
<http://homepage.psy.utexas.edu/HomePage/Faculty/Pennebaker/Reprints/PsychSciAgenda.pdf>
10. Kapitány Á., Kapitány G.: *Hogyan beszélnek vágyaink és törekvéseink*. Szorobán, Budapest (1993)
11. Bakacsi Gy.: The Pendulum Effect: Culture, Transition, Learning. In: Makó Cs., Warhurst, Ch. (eds.): *The management and organisation of firm in the global context*. Institute of Management Education, University of Gödöllő, Department of Management and Organisation, Budapest University of Economic Sciences, Budapest (1999) 111-118