

SZERVEZETI KULTÚRÁK ÉS A MUNKÁHOZ VALÓ VISZONY HOFSTEDE DIMENZIÓINAK TÜKRÉBEN – KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A KÍNAI KULTÚRÁKRA

A szervezetszociológiai és szervezetpszichológiai kutatások az elmúlt néhány évtizedben alakultak ki, s azóta létjogosultságukat – a nagyszámú empirikus kutatás révén – éppúgy bizonyították, mint a gazdasági életben – például a foglalkoztatáspolitikában, vagy a szervezés- és vezetéstudományban – való hasznosíthatóságukat.

Ezen kutatások közül iskolateremtő egyéniségnek bizonyult Geert Hofstede. Az alábbiakban a nevéhez fűződő – a szervezeti kultúrákat értékelő – öt dimenzió mentén vizsgálom a kínai (nemzeti, szervezeti) kultúrát.

Munkámhoz számos ötletet és inspirációt adott a dr. Dömötör Mátéval, a kínai kultúra ismerőjével, a Szegedi Tudományegyetem Konfuciusz Intézete igazgatótanácsának tagjával a témáról folytatott beszélgetésem, valamint Váradi Viktória (2008) erről a kérdéskörrel írott munkája.

Hofstede dimenziói

Geert Hofstede (*1928) holland szociálpszichológus – 2010 óta a Magyar Tudományos Akadémia tiszteletbeli tagja – az 1960-as–1970-es évek fordulóján az IBM munkatársaként globális szintű kutatást végzett, amelynek során mintegy százhuszezer személytől vett fel adatokat. Kutatási eredményeit nemcsak a szervezetfejlesztés és a szervezeti magatartásformák ismeretének gyakorlati hasznosítása szempontjából elemezte és csoportosította, de a szervezeti kultúra kutatásának új elméletét is megalkotta. Erről az 1990-es évek közepén jelent meg összefoglaló munkája *Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere* címmel (magyarul egy bő évtizeddel később adták ki).

Empirikus szervezetszociológiai és szerveztpsichológiai kutatásokon alapuló műveiben Geert Hofstede az egyes nemzetek közötti, a szervezeti kultúra és a munkához kapcsolódó értékek szempontjából megfigyelhető különbségeket is vizsgálja, sőt egymáshoz viszonyítva elemzi. Ennek a formai kerete a szervezeti kultúra egyes dimenzióinak számszerű értékelése, amelyben az indexszámot a kutatás során összegyűjtött és feldolgozott adatok alapján határozzák meg (a skála 0 és 120 pont közötti).

Hofstede a szervezeteket öt dimenzió mentén vizsgálja.

1. Hatalmi távolság
 - a. magas: magas dependenciaigény, elfogadott egyenlőtlenségek, elérhetetlen főnökök, a hatalom privilegizáltsága
 - b. alacsony: alacsony dependenciaigény, minimalizált egyenlőtlenségek, elérhető főnökök, mindenkinek azonos jogok
2. Bizonytalanság kerülése
 - a. magas: szorongás, magas stressz szint, belső készítés a kemény munkára, lehetőség az érzelmek kimutatására, sok szabály és előírás, a konfliktus fenyegetés
 - b. alacsony: alacsony a stressz szintje, a kemény munka önmagában nem számít érdemnek, az érzelmek rejtve vannak, a konfliktus és a versengés megengedett, kevés a szabály és az előírás
3. Individualizmus vagy kollektívizmus
 - a. individualizmus: „én”-tudatos, magánvélemény, egyéni teljesítmény hangsúlyozása, kötelezettségek önmaga felé, a kudarc az önbecsülés elvesztése és büntudattal jár
 - b. kollektívizmus: „mi”-tudatos, a közösség és azon belüli kapcsolatok fontosabbak az adott feladatnál, kötelezettségek a csoport felé, a becsület elvesztése szégyen
4. Férfiasság vagy nőiesség
 - a. férfias: ambiciózus, teljesítménycentrikus, határozott, „azért élünk, hogy dolgozzunk”, szép az, ami nagy és gyors, a győztes dicsőítendő
 - b. nőies: az élet mások szolgálata, konszenzuskereső, intuitív, „azért dolgozunk, hogy éljünk”, szép az, ami kicsi és lassú, a nszenvendővel való együttérés

5. Hosszú vagy rövid távú orientáció
 - a. magas: pragmatikus, hosszú távú, a változás elfogadása, kitartás, taktikus
 - b. alacsony: hagyománytisztelő, rövid távú, stabilitás, gyors és látványos eredmények keresése, „élj a mának”

Kínai szervezeti kultúrák Hofstede dimenzióinak tükrében

Hatalmi távolság

Konfuciusz (Kr. e. 551–479), a kínai bölcsele a mindennapokban – a szekuláris, nem pedig a szakrális szférában – öt viszonyrendszert különböztet meg. Ezek a következők: apa – fiú, báty – öcs, férj – feleség, úr – szolga, valamint a barátok közötti kapcsolatok. A kínai konfucianizmus szerint ezen kapcsolatok egyensúlya biztosítja a világ – a társadalom – rendjét. A barátok közötti viszony kivételével a kapcsolatok vertikális – azaz alá- és fölérendeltséget tartalmazó – viszonyok.

Ezen alapokon nyugszik a kínai társadalomnak a hatalomhoz való viszonya is: az egyén – aki mindig a közösség tagjaként értelmezi magát – hallgat előljárójára és utasításait követi. Így van ez a munka világában is: a főnök általában távoli és elérhetetlen, döntése megkérdőjelezhetetlen. A családi szerepekhez hasonlóan a munkahelyi szerepek hierarchiáját is – természetes jelenségeként – elfogadják, s nem vitatják alapjait. Ugyanígy vannak a vezető státuszával és hatalmával járó privilégiumokkal (iroda, aránytalanul magas fizetés stb.), illetve az azokkal kapcsolatos presztízstárgyak (pl. telefon, ruházat, autó) birtoklásával is.

Napjainkban teljesen elfogadott a kommunista Kínában, hogy a középmezőnybe tartozó pártvezetők – noha formailag a tulajdon és rétegek nélküli társadalom hívei – évente új autót kapnak (A6-os és A8-as Audit). Ezzel a hatalmukat szimbolizálják, s nem okoz megütközést a társadalomban.

Kínára tehát a nagy hatalmi távolság jellemző, s ez a mindennapokban, az interperszonális kapcsolatokban éppúgy megfigyelhető, mint a szervezetekben: legyen szó közigazgatási egységről, vagy gazdasági társaságról.

Bizonytalanság kerülése

Az élet hagyományosan nagyon szabályozott a kínai világban. A számtalan írott törvény, pozitív szabály mellett az íratlan normáknak is nagy a szerepük. A kínai ember számára tehát az élet – így a munka – nem más, mint alkalmazkodás bizonyos szabályokhoz. A bizonytalanságot ugyanakkor nem élik meg fenyegetettségként: egyrészt, mert hozzá vannak szokva ahhoz, hogy a döntés felelőssége legtöbbször másé (a vezetőé), másrészt a konkrét konfliktusokat nem vállalják fel nyíltan. A nemet mondás helyett a halogatás, a konfliktus feloldása és helyzet tisztázása helyett annak elkerülése és elodázása („majd az idő megoldja”) a jellemző, így tehát a mindennapok része a bizonytalanság érzése.

A kínai kultúrában a biztonságkerülési alapállásnak a magas és az alacsony szintű előfordulása is megfigyelhető. Ez megmutatkozik a szabályok tiszteletében és a – nyugati ember számára túlzottnak tűnő – szabályozottság elfogadásában, valamint a nemet mondás és konfliktushelyzetek kerülésében.

Individualizmus vagy kollektivizmus

Kínában mind a konfuciánus vallási hagyomány, mind (a huszadik századtól kezdődően) a kommunista ideológia az egyenlőségre, a közösségre és a kollektív tudatra értékként tekint.

A közösség, a társadalom alapegysége a Távol-Keleten is a család. Kínában is ez az elsődleges közösség. A munkában és az üzleti életben fokozottan érvényesül az elsődleges kapcsolat, a legközelebbi munkatársak és a szorosabb üzletfelek kiválasztásakor előnyt élvez az, aki – bármilyen távoli is – rokon. A családi vállalkozásokban a közös (vagy pusztán a „családban lévő”) tulajdon belső motiváció a hatékony és minőségi munkavégzésre, hiszen a termeléstől és az értékesítéstől függ az egyén jóléte is. Ugyanakkor, ha a munkavállaló nem érdekelt az üzletben, akkor – és ez nemcsak Kínában, de az egész kelet-ázsiai régióban így van – hanyagul, rosszul, figyelmetlenül („sok selejttel”) dolgozik. Ezért a drákói szigorúságú „munkafejlem”, amellyel szabályosan „munkára kényszerítik” a dolgozókat.

A személyes (rokoni, baráti) kapcsolatnak és a bizalmi viszonyoknak – mind érzelmi megalapozottságúak – nagy szerepe van a munka és a gazdaság világában is. Az „adott szó”, a rokonszenven és bizalmon nyugvó megállapodás hagyományosan többet ér a bonyolult szövegezésű szerződéseknél.

Kínában tehát a kollektivizmus nagyon erős. A közösségi szemlélet és a közösség érdekében való munkálkodás alapját a családi kapcsolat és szimpátián – s érdek- vagy értékközösségen – alapuló baráti viszony adja (ezen kívül azonban inkább az individualista mentalitás érvényesül).

Férfiasság vagy nőiesség

Hagyományosan maszkulin arculatú a kínai társadalom. A rangok, titulusok – és ezzel a tekintély – tisztelete, a pénznek és az eredményeknek a siker értékmérőiként való számontartása, mind férfias alapállást adnak a kínai – szervezeti – kultúrának. Ugyanakkor – mint már említettem – a konfliktuskerülés, az együttérzés és a gondoskodás inkább feminin jelenségek.

Kínában a férfias értékek a dominánsak, ennek ellenére a nemek közötti különbségek – főleg a nagyvárosokban – kiegyenlítődni látszanak. Bizonyos szakmák – így például a textilipar, vagy az internetes értékesítés – kifejezetten női szakmának minősülnek a kínai gazdaságban, s ezekben a szektorokban a vezetői posztokat is többnyire nők töltik be.

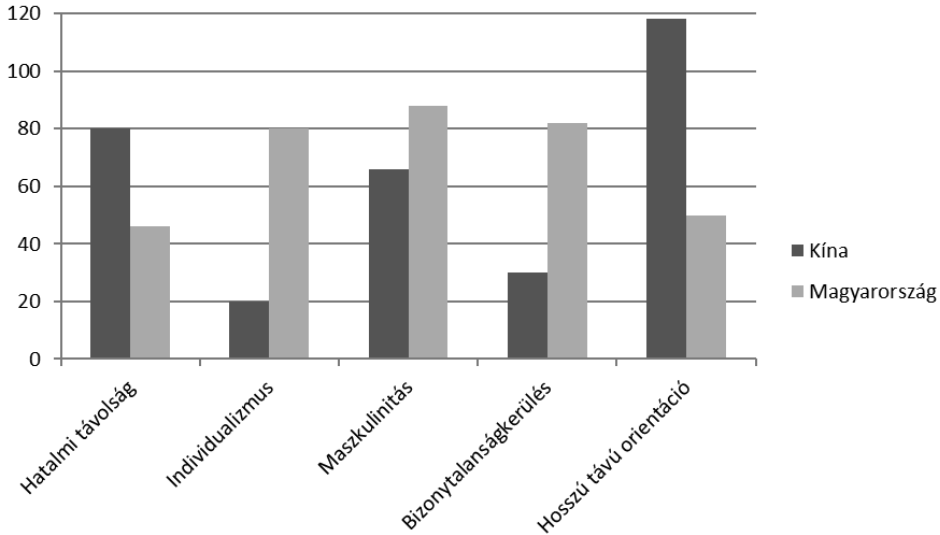
Hosszú vagy rövid távú orientáció

Az ősök, a tradíciók, a hagyományos tekintélyek, az idősek tisztelete a kínai világnézet fundamentuma. A munka világa és a gazdasági élet folyamataiban is jelen van ez a szemlélet. Az üzletfeleket gondosan és alaposan megválogatják, az egyes döntéseket hosszasan készítik elő. A másik megismerése, a közös értékrendszer és a közös élmények által kialakított – tehát érzelmi töltetű – kapcsolat képezi a közös gazdasági tevékenység alapját. Mindezek jegyében az üzleti vendéglátás hosszas, látványos, költséges és a nyugati ember számára szinte már nyomasztó (mint mikor a tárgyalópartnert kikísérik mosdóba és végigkísérik az ott töltött perceit is, majd udvariasan és őszintén érdeklődnek az ott történetekről...).

Mivel az üzleti partner, vagy a munkaadó felé való elköteleződésnek affektív alapjai is vannak, általában hosszabb távúak. A hosszú távú orientáció jellemzi a kínai – és a többi távol-keleti – szervezeti kultúráját.

Befejezés

Befejezésként álljon itt a hofstedei dimenziók kínai és magyarországi értékeit közlő diagram, illetve táblázat.



Forrás: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions>
(A letöltés időpontja: 2013. június 9.)

	Kína	Magyarország
Hatalmi távolság	80	46
Individualizmus	20	80
Maszkulinitás	66	88
Bizonytalanságkerülés	30	82
Hosszú távú orientáció	118	50

Forrás: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions>
(A letöltés időpontja: 2013. június 9.)

Felhasznált irodalom

Könyvek, tanulmányok

- Hofstede, G. (2008): Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere. Ford. Oláhné Szentessy É. Pécs.
- Kozma M. (2008): Emberi erőforrás gazdálkodás nemzetközi vállalatoknál. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállaltgazdaságtan Intézet, Műhelytanulmányok, 99. sz. Budapest. 1–23.
- Váradi V. (2008): Kína: az értékek megnyilvánulása Hofstede dimenziói mentén. EU Working Papers, 3. sz. 30–47.
- Varga K. (2003): Értékek fénykörében. Negyven év értékutatás és jelen országos értékvizsgálat. Budapest. 131–210.

Internetes hivatkozások

- <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions>
(A letöltés időpontja: 2013. június 9.)
- http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Dimenzio_Hofstede.html
(A letöltés időpontja: 2013. június 9.)

Egyéb

- Beszélgetés dr. Dömötör Mátéval, a Szegedi Tudományegyetem Konfuciusz Intézete igazgatótanácsának tagjával (2013. május 24.)