

Székelyföldi vállalatok gazdasági és kulturális környezete

A globalizáció és a lágyabb menedzsment technikák előtérbe kerülése nagy lendületet adott a nemzeti kultúrában rejlő azonosságok és különbségek vizsgálatának. A nemzeti kulturális értékek potenciális gazdasági előnyökké konvertálásának lehetősége ráirányította a figyelmet a társadalmi és vállalati kultúra, illetve vezetési stílus kapcsolatának vizsgálatára. A jelen tanulmány a GLOBE project eszközzel végzett székelyföldi társadalmi és vállalati kultúra valamint vezetési stílus empirikus felméréseinek részeredményeit mutatja be. A leíró jellegű tanulmány tizenkét székelyföldi vállalat ötvenegy (nagy részét) középvezetőjének kérdőívés megkérdezésén alapszik.

1. BEVEZETŐ

A technológiai robbanás következtében a késztermékek árának mind kisebb részét teszi a ki a nyersanyagok aránya. Ennek a trendnek megfelelően növekszik a technológia és az ezt fejlesztő és kiszolgáló emberi tényező szerepe. Ez a tendencia érezhetővé válik a menedzsment területén is. A fejlett gazdaságokban, mindinkább teret hódítanak a lágyabb menedzselési technikák. A fent megfogalmazott trend jelentkezik a tudományos kutatások területén is, és ennek megfelelően fokozódik a nemzetközi tudományos érdeklődés a hatékony vezetési stílus és az ezt elősegítő vállalati kultúra megismerése iránt. Ezzel párhuzamosan, az üzlet élet globálissá válásának hatására fokozódnak a különböző országok, nemzetek és kultúrák különbözőségeinek és hasonlóságainak megismerésére irányuló erőfeszítések.

Jelen tanulmány a Székelyföld, társadalmi kultúra leíró és normatív értékeinek bemutatását végzi. A tanulmány a nemzetközi, mára már több mint 60 nemzetre kiterjedő GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) projekt metodikáját alkalmazza. A GLOBE project egy több lépcsős, több módszeren alapuló, kultúra-közi kutatási program, mely a társadalmi és szervezeti kultúra, illetve vezetési stílus kölcsönhatásait vizsgálja.

A GLOBE project elméleti alapját az implicit leadership elméletet (Lord és Maher, 1991), a kultúra érték/hiedelem elméletet (Hofstede, 1980), az implicit motiváció elméletet (McClelland, 1985) és a szervezeti formák és hatékonyság strukturális kontingencia elméletet (Donaldson, 1993; Hickson–Hining–McMillan–Schwitter, 1974) összefogó House–Wright–Aditya (1997) által leírt integrált elmélet alkotja.

Huo és Randall (1991) tanulmánya, melyet különböző országokban élő kínai származású vezetők körében végeztek, arra mutat rá, hogy sok-

¹ A tanulmány elkészítője köszönettel tartozik Bakacsi Gyulának (BKÁE Szervezés és Vezetés Tanszék, a GLOBE project magyarországi koordinátora) a kutatás szakmai és anyagi támogatásáért, Bélyácz Ivánnak (PTE KTK PhD programvezető) a kutatási mobilitás finanszírozásáért, Karácsonyi Andrásnak (BKÁE Szervezés és Vezetés Tanszék) az adatok feldolgozása során nyújtott segítségért és Túros Endrének (KAM- Regionális és Antropológiai Kutatások Központja) a Székelyföldet érintő kérdések során nyújtott szakmai konzultációért.

kal nagyobb hatást gyakorol a tartózkodási hely a vezetési stílusra, mint a közös kínai örökség. Ugyancsak a lokalizáció elsődleges hatását alátámasztó eredményre vezetett Lee és Barrett (1997) tanulmánya, mely szerint a tajvani, japán és amerikai bankok vállalati kultúrája között lényeges különbségek léteznek, míg a tajvani belföldi és amerikai tulajdonú bankok vállalati kultúrája között nem találtak lényeges különbséget. Primetz és Soós (2000) magyarországi magyar, illetve multinacionális tulajdonúsú vállalatokat vizsgáló tanulmánya megállapítja, hogy nem léteznek lényeges különbségek a Magyarországon dolgozó angolszász és magyar menedzserek vezetői értékei között, illetve a vizsgált belföldi és külföldi tulajdonban levő vállalatok szervezeti kultúrája között. Markóczy (2000) külföldi tulajdonú magyarországi vállalatok stratégiával kapcsolatos hiedelmeit vizsgáló tanulmánya rávilágít, hogy a stratégiaileg kedvezményezetten kiemelt szereppel bíró funkcionális területnek van a legnagyobb hatása a vezetői gondolkodásra, akár a nemzeti kulturális háttér befolyásához viszonyítva is. Ezek az eredmények arra mutatnak rá, hogy döntési helyzetben a vezetők számára a feladatok fontosság-sorrendjének meghatározási folyamatát sokkal inkább befolyásolja az adott szituáció, mint a vezetők egyéni sajátosságainak különbözősége.

Ralston–Gustafson–Cheung–Terpsta (1993) Hong Kong-i, Kínai Népköztársaságbeli és Egyesült Államokbeli vezetők körében végzett vizsgálata, lehetővé tette a környezeti és a nemzeti hatások szétválasztását. Míg a konvergencia megközelítés szerint az iparosodott államok vezetői magatartása a nemzeti kultúra különbözősége ellenére azonos lesz más iparosodott nemzetek vezetői magatartásával, a divergens megközelítés hívei úgy érvelnek, hogy a nemzeti kultúra által befolyásolt különböző vezetői értékrendszer marad fenn. Ki kell emelni, hogy a Hong Kong-i vezetők 98%-a nem bevándorló, hanem kínai származású. Ezért nem az otthonmaradók kultúra megtartó közösségei és a kultúra feladás gondolatát elfogadó kivándorlók értékrendbeli különbségéről van szó. A vizsgálat középpontjában a Hong Kong-i, alapvetően kínai nemzeti kultúrában szocializálódott, konfucianista értékeket valló, de nyugati típusú kapitalista gazdasági környezetben tevékenykedő vezetők vezetői érték-konvergenciájának, illetve divergenciájának vizsgálata állt. A cikk írói arra következtetésre jutnak, hogy a gazdasági és a nemzeti kulturális környezet kölcsönhatása egyedi vezetői értékrendszer kialakulásához vezet.

A román menedzsment gyakorlatot kutatók közül Catana A. és Catana D. (1999), valamint Kelemen és Lightfoot (2000) foglalkoztak a vállalati kultúra vizsgálattal. A magyar szakirodalom lényegesen tágabb teret szentel a nemzeti kultúrának a vállalati kultúrára és vezetési stílusra gyakorolt hatás vizsgálatának. Branyiczki (1989), Hofmeister–Bauer (1995), Jarabka (2001) vizsgálatok a Hofstede (1980, 1994) által meghatározott kultúramodellen alapulnak. Primetz–Soós (2000) a Trompenaars–Hampden–Turner (1993, 1993) féle kultúramodellel végeztek empirikus kutatásokat. Bakacsi (1998a, 1998b, 1999), Bakacsi–Takács (1997, 1998), cikkei pedig a Globe project (House és tsi. (1997, 1999); Hanges és tsi. (1998a, 1998b)) által meghatározott eszközrendszer felhasználásával vizsgálta a Magyarországra jellemző társadalmi és szervezeti kultúrát, valamint vezetési stílust

A román társadalom, alapvetően ortodox kulturális környezetébe ágyazódott fele-fele arányban római katolikus, illetve protestáns *Romániai Magyar Társadalom* (RMT lásd részletesebben (Bíró, 1998)) önálló közösségként vizsgálva következtethetünk, milyen mértékben hat a többségi nemzet kulturális gyakorlata, a kisebbségi nemzet társadalmi és szervezeti kultúrájára, valamint vezetési stílusára. A jelen tanulmány lehetővé teszi, a több évtizeden keresztül a magyarországi magyar kultúrától elszigetelve élő nemzetiség kultúráis és magatartási jegyeinek feltárását.

A GLOBE projekt 62 nemzetre kiterjedő vizsgálata egyértelműen meghatározza a Kelet Európai kulturális klaszter létezését, mely csoportképzés magyarázatát Bakacsi–Takács–Karácsonyi–Imrek (2002) cikke, részben az itt élő népek között létező komplex kölcsönhatás eredményének tekinti. A kelet európai régióban a nemzet fogalma nem esik egybe az államhatárokkal. Itt a nemzet-fogalom elsősorban egy mentális-kulturális összetartozást jelöl. A határok gyakori változása és a népvándorlások következtében kialakult nemzetiségi összetétel olyan helyzetet teremtett, mely következtében a többségi és kisebbségi közösségek folyamatosan hatnak egymásra.

2. KELET EURÓPA

A székelyföldi kultúra vizsgálata akkor lehet teljes, ha azt szélesebb kontextusba helyezzük. A Globe kutatásokon alapuló ország-csoportképzést bemutató Gupta–Hanges–Dorfman (2002) tanulmány ala-

csony teljesítményorientációval, jövőorientációval, humánorientációval, bizonytalanságkerüléssel és nagy hatalmi távolsággal, valamint relatív magas csoportbűszkeséggel jellemzi ezt a régiót.

Annak ellenére, hogy a kommunista rendszerek osztálykülönbségek nélküli társadalmat hirdettek, a valóságban a társadalom mégis nagy hatalmi távolságra levő, egyenlőkre és egyenlőbbekre oszlott. E kettőség egyéni szinten, a bizonytalanság érzetét eredményezi, melyből kivezető utak a társadalomból való kilépés (emigrálás), vagy változtatási szándék (forradalom) lehet. Ezek kudarca és a kommunista hatalom iránt érzett lojalitás (nem csoportlojalitás) érthető hiánya pedig beletörődéshez vezet. A nem megfelelő helyzetbe való beletörődés az érdektelenség kiváltó oka lehet, ami a múltból örökölt alacsony teljesítményorientációra ad magyarázatot. A gazdasági átmenet mélyreható változási folyamatokat biztosító hatalmi beavatkozások hatására kialakult bizonytalanság mellett ez a kettőség, értelmezhetővé teszi a poroszos iskolarendszer és szabályozottság ellenére jelentkező alacsony bizonytalanságkerülés indexet (BKI). Ezért nehéz meghatározni, hogy egy adott ország BKI értéke, milyen mértékben a bizonytalanság tőrésből és milyen mértékben a bizonytalanság érzésből tevődik össze.

Az életminták a régió országai és népei közötti kölcsönhatás következtében bekövetkező diffúziójával, és a hasonlóan viharos történelemmel magyarázható ezen országok kulturális dimenzióinak regionális konvergenciája. Azonban a Kelet Európai kultúrák egybeomlása nem lehet célja egy társadalomkutatónak. A kulturális különbségek feltárását a természetesnek tartott alapvető feltevések vizsgálata adhatja. Ha csak a megélhetés biztosításának, a jövedelemszerzésnek a módjára összpontosítunk, akkor érdemes megvizsgálni, milyen mélységi folyamatokra utal a pénzszerzés módjának a kifejezése. Szószerinti fordításban a kelet európai nemzetek egyes fiai „kapják”, mások „kiérdemlik”, vagy „keresik”, esetleg „megcsinálják”, illetve „megnyerik” a megélhetést biztosító pénzt. A kifejezések a munkavégzés folyamatára, mint a célérés módjára és ennek aktivitásra is utalnak. A kifejezések vizsgálata rávilágíthat, mekkora hangsúllyal rendelkezik a pénz megszerzését megelőző folyamat, és hogy milyen fontosságot tulajdonít az adott kultúra a lehetőségek fellelésének. Természetesen ennek gyökerei valahol mélyebben, az emberi élet értelmezésében, a földi élet és az ezt követő állapot közötti kapcsolatban keresendő.

Ezért fontos az alapvető feltevések vizsgálata, mert ez rávilágíthat arra, hogy az egyes kultúrákban melyek voltak az évszázadokon keresztül sikeresnek bizonyuló életstratégiák. Mekkora súlyt kellett fektetni a célérését biztosító folyamatokra, mekkorát a lehetőségek feltárására. Mennyire kellett előretervezni, ezáltal csökkentve a külső környezet bizonytalanságát és mennyire volt fontos a teljesítmény. Hogyan védi ki az adott kultúra a belső környezetből eredő bizonytalanságot, inkább szabályoz, vagy inkább polarizálja az adott társadalmat. Ezáltal hogyan viszonyul az idegenekhez, a nemzeti kisebbségekhez, vagy a nőkhöz. Kockázatot vagy lehetőséget lát bennük. A kedvezményezett csoport biztonsága érdekében kirekeszti-e ezért vagy tolerálja őket. Ezeknek az alapvető feltevéseknek feltárása nem célja a jelen dolgozatnak, inkább csak ráirányítja a figyelmet, *milyen fontos lenne egy ilyen jellegű kutatási irány*, mivel a kelet európai kontextus, a közeli kulturális értékek és gyakorlat eredményei ellenére, a kultúra mélyebb rétegeiben továbbélő örökség lényeges eltéréseket tartalmaz. Az alapvető feltevések feltárása, az egyes nemzetek kultúrájában rejlő mentális erőforrások potenciáljára utalva magyarázatot adhat a volt szocialista tömb országai közötti, mára mind láthatóbbá váló gazdasági különbségekre. Ezek annak ellenére jelentkeznek, hogy úgy tűnik, a különbség a társadalmi (észlelt és vallott) értékek szintjén, lényegében egybeomlódik.

3. A SZÉKELYFÖLDI SZERVEZETEK GAZDASÁGI KÖRNYEZETE

Románia területe 237 500 négyzetkilométer. Keleti szomszédjai Ukrajna és Moldávia, északnyugaton Magyarország, délnyugaton Jugoszlávia, délen Bulgária. Délkeleten a Fekete tenger határolja. Területének 30%-át hegyek teszik ki. Ez a nyersanyagokban gazdag adottság azonban egyben nagy hátrány is, mert az ország közepén végighúzódnó Kárpátok elválasztják az Erdélyi medencét a Moldvai fennsíktól és a Havasalföldtől, ezáltal megnehezítve a kelet-nyugati és dél-északi irányú közlekedést. A déli határán végighúzódnó és amúgy jól hajózható Duna sem könnyíti nagymértékben az országon belüli szállítást.

Romániában a lakosság 53%-a városokban él. A mezőgazdaság még most is fontos szerepet játszik a gazdaságban. A munkaerő 40%-a mezőgazdasági termelésből tartja el magát. Az ipari munkások aránya 25%, míg a szolgáltatási szektor 35%-al van je-

	Export				Import				Kereskedelmi deficit
	2000		Szerkezet (%)		2000		Szerkezet (%)		
	millió USD	növekedés	1999	2000	millió USD	növekedés	1999	2000	millió USD
Össz.	10366,5	121,9	100	100	13054,0	125,6	100	100	-2687,5
Fejlett ipari államok	7292,0	118,8	72,2	70,4	8381,1	117,7	68,5	64,2	-1089,1
EU	6618,4	118,8	65,5	63,8	7388,4	117,7	60,4	56,6	-770,0
US	379,8	119,8	3,7	3,7	391,1	107,9	3,6	3,0	-11,3
Kelet-Közép Európai országok	1374,5	145,7	11,1	13,3	2990,4	146,0	19,7	22,9	-1615,9
Ebből CEFTA	848,4	142,0	7,0	8,2	1159,7	124,9	8,9	8,9	-311,3
Fejlődő országok	1639,6	120,2	16,0	15,8	1683,0	137,4	11,8	12,9	-43,4
Ebből OPEC	257,2	131,8	2,3	2,5	80,9	106,0	0,7	0,6	176,3

Institutul National de Statistica, Romania

len. Az átlagkereset alacsony, bruttó 123 \$/hónap (2001 július). A kommunista kormányzat idején átfogó iparosításon ment keresztül az ország, azonban mára ez az ipar nem versenyképes a világpiacon, mivel az alkalmazott technológia már a létrehozáskor lefutottnak számított. A privatizáció 1991-ben kezdődött el, viszont számos nagyvállalat még most is állami kézben van. Ez nehezíti az új technológiák és a nyugati munkastílus elterjedését. Az egyelőre stag-

egyik lehetséges magyarázata a külföldi tőke és az ezzel járó pénzügyi, technológiai és humántechnológiai tudástranszfer hiánya. Balla (2001) a romániai külföldi működő tőkére vonatkozó 2001/332-es törvénytervezetet vizsgálva megállapítja, hogy a külföldi befektető számára ez a tervezet nem csak, hogy nem csökkenti a kockázatot, kedvezőbb feltételeket teremtve, hanem ráadásul a helyi beszállítói rendszer kialakulása ellen hat.

Country	1997 Population (millions)	direct foreign investment millió \$ 1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Total 1989-1998	millió \$ /1000 lakos
Hungary	10	187,0	311,0	1462,0	1479,0	2349,7	1144,1	4518,6	1982,4	2079,0	1936,0	8,0	1,7
Romania	23	0,0	18,0	40,0	77,0	94,0	341,0	419,0	263,0	1215,0	950,0	3439,5	0,2
Arány:												5,07	11,3

náló gazdaságnak nagy lökést adhat, ha Magyarország csatlakozását követően határai közvetlen közelébe kerül az EU. Ez egyben növeli a következő integrációs hullámba kerülés esélyét, kedvező makrogazdasági hatásokat keltve a román gazdaságban.

A kereskedelmi mérleg szerkezete mutatja, hogy nő a fejlett ipari államokba történő export, ezzel egyszerre, de gyorsabban nő az import is. A kelet-közép európai országokba irányuló export és import egyformán növekszik. Az összesítés szerint az import gyorsabban növekszik, mint az export, ami arra utaló jelként értelmezhető, hogy csökken Románia versenyképessége. A versenyképesség csökkenésének

A fenti tábla összehasonlítóképpen mutatja a direkt külföldi tőke beáramlását Romániába és Magyarországra 1989 és 1998 között. Magyarországra 1998-ig átlagosan ötször több tőke áramlott, mint Romániába. Lakosokra lebontva pedig több mint 11-szeres ez az arány. Ha a legkiemelkedőbbnek számító 1995-ös évet tekintjük, akkor 11-szeres az évi tőke beáramlás, lakosokra bontva pedig több mint 25-szörös ez az érték.

A külföldi működő tőke fontossága egyértelműen megfogalmazódott a Kelet Európai átmeneti gazdaságokban. Mádi (1995) három okot sorol fel, ennek alátámasztására. A volt állami vállalatok privatizálása

mellett szól a törzstőke hiánya, a technológiai lemaradás és a vállalkozási kedv hiánya. Mihályi (2001) a multinacionális vállalatok szerepének fontosságát emeli ki a Magyarországi privatizációban és veti össze a többi Közép-Kelet Európai ország gazdasági adataival. A magyarországi tapasztalat az mutatja, hogy újra kell gondolni a multinacionális cégek szerepét a privatizációban, mivel csak a multinacionális vállalatok által birtokolt külpiacon teszik lehetővé a termelés exportját és biztosítanak export vezérelt növekedést. A külföldi működő tőke szerepe azért is kiemelkedő, mivel szerkezetváltást hozott, és így a termelőcégek azt képesek gyártani, amire valós szükség van a nyugati piacokon.

Menedzsment szempontból azonban szükséges kiemelnünk, hogy a multinacionális vállalatok nem csak termelési technológiát, tőkét és piaci értékesítési csatornákat hoztak, hanem hozzájárultak a munkakultúra megváltoztatásához is. Itt kiemelt szerepe van a különböző menedzsment technikák bevezetésének, mert e technikák nemcsak az adott vállalat számára jelentettek hasznot, hanem a *verseny-mimikri* (*competitive mimicry*, DiMaggio–Powell, 1983) hatás is érvényesül. A külföldi cégek által bevezetett technikákat, a tanácsadó cégeken és a munkaerőmozgáson keresztül a többi vállalat is lemásolja. A Romániában termelő tevékenységet folytató külföldi tulajdonú cégek szerény aránya egyrészt nem teszi lehetővé az itt termelt árúk külpiacon értékesítését, másrészt nem kelt kedvező feltételeket a nyugati munkakultúra terjedésének sem.

Kelemen (1999) a kis és középvállalatok átmeneti nehézségeit vizsgálta a romániai gazdaságban. A kis- és közép vállalatok relatív alulfejlettségét előidéző fő tényezők közé az általános politikai bizonytalanságot, az ellentmondásos makrogazdasági feltételrendszert, a bizonytalan adminisztrációs és szabályozó üzleti környezetet és a nem hatékonyan működő igazságszolgáltatási rendszert sorolja. A szabályozási rendszer bizonytalanságára és a nyomasztó szociális gondokra, még rátevéődik a nemzetiségekkel szembeni türelmetlenség is. A magas bizonytalanságot a befektető üzleti kockázatként értékeli, ezért pedig magasabb hozamokat várna el. Azonban a kereslet alacsony, így a külföldi befektetések érthetően maradnak távol.

Mindamellet, hogy a Székelyföld Románia középső részén található, mégis periférikus vidéknek tekinthető. A Székelyföld ipara input jellegű, túlnyomórészt az itt megtermelt mezőgazdasági cikkek és ki-

termelt nyersanyagok feldolgozása történik. Mint „input termék”-et az olcsó munkaerőt is ide sorolhatjuk, mely munkakultúrája azonban közelebb áll a nyugati befektetők elvárásaihoz, mint Románia más vidékein. Erre léteznek pro és kontra vélemények, azonban úgy gondolom, hogy eléggé releváns leírását adja e különbségnek a következő eset, mely talán egy, a kultúraközi menedzsment órákon oktatható esettanulmányt is megérne.

Több kézdivásárhelyi vállalat sikeres működésén felbuzdult nyugati befektető termelőegységet hozott létre egy moldvai városban, ahol a munkaerő bére még a Kovászna megyeinél is alacsonyabb volt. A nyugati tulajdonos a kézdivásárhelyi gyárak technológiájához hasonló technológiát alkalmazott és hasonló számítógéppel támogatott szervezési rendszereket vásárolt meg. Röviddel a kezdést követően a beruházás megtérülése érdekében a tulajdonos a kudarcot valló helyi menedzsmentet lecserélte és székelyföldi vezetőket szerződtetett. Az amúgy sikeres termelésvezetők azonban rövid idő múlva, „bármilyen erdélyi állás” után kezdtek kutatni, a moldvai munkaerőre általánosan jellemző munkaközönyre panaszkodva. (1998–1999)

Romániában Székelyudvarhelyen a legmagasabb a népességre eső vállalkozások száma, de annak ellenére, hogy a Székelyföldön magas a vállalkozói kedv, mégsem lehet elvonatkoztatni az amúgy kedvezőtlen Romániai makrogazdasági valóságtól. Mivel a jövedelmek alacsonyak, a gyakran hangoztatott nagy népesség nem jelent automatikusan nagy keresletet is.

4. SZÉKELYFÖLDI VEZETŐK ÁLTAL ÉSZLELT TÁRSADALMI KULTÚRA

A GLOBE projekt keretében a kultúra és a vezetői stílus vizsgálatok a nemzeti referencia értékek kiszámításakor annak érdekében, hogy a későbbi nemzetközi összehasonlítások lehető legkisebbre csökkenjenek az iparági hatásból eredő zörejek, csak három szektor vállalatainál (élelmiszeripari termelő vállalatoknál, telekommunikációs cégeknél és bankoknál) végzett kérdőíves adatfelvételek eredményei vannak figyelembe véve. A többi szektor vállalatainál felmért adatok a referencia értékek ellenőrzését adják.

A jelen tanulmány a Hargita és Kovászna megye élelmiszeripari termelő vállalatainál végzett kérdőíves lekérdezés eredményeit ismerteti. Ebben a két megyében található 25–30 legalább 3 strukturális szint-

tel rendelkező élelmiszeripari vállalat közül 19 céggel – direkt vagy közvetve – vettem fel a kapcsolatot. 16 cégnél 93 kérdőív került kiosztásra. Végül is összesen 15 cégtől 54 kérdőív érkezett vissza, mely minta 51-re csökkent a 3 darab formailag nem megfelelően kitöltött kérdőív következtében.

A válaszadók átlag életkora 39,7 év, a nők aránya 36% és a megkérdezettek 88%-a jelezte, hogy van valamilyen vallási kötődése. A vezetőknek átlag 17 éves munkatapasztalatuk van, 9,1 éve dolgoznak jelenlegi munkáltatójuknál és átlag 7,8 éve vannak vezető beosztásban. A válaszokból kitűnik, hogy korábban 78%-uk nem dolgozott multinacionális cégnél és jelenleg csupán 16%-uk használja az angol vagy a német nyelvet mindennapi munkája során. A végzettségre vonatkozóan a megkérdezettek 12% nem válaszolt, a megkérdezettek 67% százaléka 4–6 éves formális képzésen vett részt, 10%-uk 1–3 éves képzésen vett részt, míg a megkérdezettek 12%-a nem vett részt semmilyen a középiskolát követő formális képzésen. Továbbá a válaszadók 78% nem vett részt semmilyen a nyugati menedzsment módszerek ismeretét oktató formális képzésen.

A kérdőív magatartásokkal és tulajdonságokkal kapcsolatos kijelentéseket tartalmaz és magatartási változókhoz rendelt, 7-es Lickert skálán méri a vezetők társadalmukról, szervezetükről és a sikeresnek ítélt vezetői magatartásokról alkotott véleményét. Az adatbázis elemzése lehetővé teszi, hogy objektív leírását adhassuk a régió vezetőinek a saját társadalmi és szervezeti környezetükről alkotott képéről, a gyakorlatról és értékekről, valamint az elvárt vezetői tulajdonságokról.

A GLOBE project kérdőíveit kitöltő vezetők válaszainak feldolgozása a továbbiakban bemutatásra kerülő eredményekre vezetett a székelyföldi társadalmi kultúrára vonatkozásában. A tábla kilenc dimenziót tartalmaz. A dimenziók: a teljesítményorientáció, a jövőorientáció, a nemi szerepek differenciáltsága, az agresszivitás/rámenősség, a humánorientáció, az individualizmus / kollektívizmus, a hatalmi távolság, a lojalitás/büszkeség és a bizonytalanságkerülés. A GLOBE eszközrendszerének előnye, hogy különbséget tesz az érzékelt gyakorlat (jelenlegi helyzet) és a kitöltők által kívánatosnak tartott helyzet között (váltott értékek). A kulturális dimenziók House és tsi (1999) monográfiája alapján a következő meghatározásokat tartalmazzák.

A *bizonytalanságkerülés* dimenziója annak mértékét határozza meg, hogy egy adott társadalom vagy

szervezet tagjai mennyire igyekeznek a társadalmi/szervezeti normák, rituálék és bürokratikus szabályokra támaszkodva csökkenteni a jövő váratlan kimenetelű eseményeinek bizonytalanságát.

A *hatalmi távolság* kifejezi annak mértékét, hogy a társadalom vagy szervezet mennyire várja el és fogadja el azt, hogy a hatalom nincsen egyenlően megosztva.

A *kollektívizmus I.* visszatükrözi annak mértékét, hogy a társadalmi vagy szervezeti szokás mennyire bátorítja és díjazza az erőforrások kollektív elosztását és a közösségi tevékenységet.

A *kollektívizmus II.* visszatükrözi annak mértékét, hogy az egyének mennyire fejezik ki büszkeségüket, lojalitásukat és összetartozási érzéküket a szervezetükben vagy családjukban.

A *férfiasság/nőiesség I.:* Nemi egyenlőség annak mértéke, hogy az adott társadalom/szervezet, mennyire kibővíti a nemi szerepek különbözőségét.

A *férfiasság/nőiesség II.:* Rámenősség annak mértéke, hogy egy adott társadalom vagy szervezet tagjai mennyire rámenősek, szembeszegülők és agresszívak személyközi kapcsolataikban.

A *jövőorientáció* kifejezi, annak fokát, hogy a szervezetek illetve a társadalom tagjai mennyire kötelezik el magukat a jövőorientált magatartások iránt, mint például a jövőbe való befektetés és tervezés, valamint a késleltetett jutalom.

A *teljesítményorientáció* dimenziója annak mértékét mutatja, hogy az adott társadalom mennyire buzdítja és jutalmazza a csoport tagjait a kiváló teljesítmény elérésére és a teljesítményjavításra. Ez a dimenzió azonos Hofstede és Bond (1998) Konfucianista Dinamizmus dimenziójával.

A humánorientáció annak mértékére vonatkozik, hogy a szervezet, vagy társadalom tagjai, mennyire buzdítják és díjazzák a csoport tagjait, hogy legyenek jószívűek, segítőkészek, nagyvonalúak és gondoskodóak személyközi kapcsolataikban. Ez a dimenzió azonos Hofstede és Bond (1988) melegszívűség (kind heartedness) dimenziójával.

A tábla bemutatja az egyes dimenziók mentén mért értékeket. Az elemzés során az abszolút értékeket vizsgáljuk. A relatív, más országokhoz mért összehasonlítás és az alacsony, közepes, illetve magas ország csoportba való besorolás ismertetése további elemzés tárgya lehet, lesz.

A bizonytalanságkerülés index (2,95) alacsony értéke egyrészt a mélyreható gazdasági reformok által keltett bizonytalanság érzés és a kommunista rend-

	N	Minimum	Maximum	Átlag	Std. Eltérés
Teljesítményorientáció – kívánatos helyzetre – társadalmi szinten	51	3,75	7,00	5,20	0,50
Teljesítményorientáció – jelenlegi helyzetre – társadalmi szinten	51	1,67	6,33	3,52	1,24
Jövőorientáció – kívánatos helyzetre – társadalmi szinten	51	3,67	7,00	6,09	0,68
Jövőorientáció – jelenlegi helyzetre – társadalmi szinten	51	1,40	5,40	3,15	0,99
Férfiasság/nőiesség I. – kívánatos helyzetre – társadalmi szinten	51	2,80	6,00	4,67	0,72
Férfiasság/nőiesség I. – jelenlegi helyzetre – társadalmi szinten	51	2,25	6,00	4,12	0,84
Férfiasság/nőiesség II. – kívánatos helyzetre – társadalmi szinten	51	2,33	7,00	4,37	1,12
Férfiasság/nőiesség II. – jelenlegi helyzetre – társadalmi szinten	51	1,00	6,00	2,99	1,13
Humánorientáció – kívánatos helyzetre – társadalmi szinten	51	3,67	7,00	5,44	0,64
Humánorientáció – jelenlegi helyzetre – társadalmi szinten	51	1,00	6,00	3,46	0,94
Kollektívizmus I. – kívánatos helyzetre – társadalmi szinten	51	2,75	7,00	5,00	0,93
Kollektívizmus I. – jelenlegi helyzetre – társadalmi szinten	51	1,50	6,25	3,36	1,07
Kollektívizmus II. – kívánatos helyzetre – társadalmi szinten	51	3,00	7,00	5,71	0,89
Kollektívizmus II. – jelenlegi helyzetre – társadalmi szinten	51	2,50	6,75	5,30	0,87
Hatalmi távolság – kívánatos helyzetre – társadalmi szinten	51	1,20	4,80	2,49	0,90
Hatalmi távolság – jelenlegi helyzetre – társadalmi szinten	51	2,60	7,00	5,80	1,05
Bizonytalanságkerülés – kívánatos helyzetre – társadalmi szinten	51	3,20	6,50	5,18	0,76
Bizonytalanságkerülés – jelenlegi helyzetre – társadalmi szinten	51	1,00	5,75	2,95	1,34

szer idején kialakított túlélési technikák során kialakult bizonytalanság tűrés egymásra rétegződéséből tevődik össze. Kérdés, hogy milyen mértékben befolyásolja a kisebbségi sors a kisebbség tagjainak biztonság érzetét. Ennek megállapítását egy anyaország-kisebbség-többség összehasonlítás oldhatja meg. A vallott értékek (5,18) magas bizonytalanságkerülési óhaját fejeznek ki társadalmi szinten. Ezek szerint a társadalom tagjai szívesen csökkentenék a váratlan eseményekből eredő kockázatot, társadalmi normák és szabályok felállítása révén, mivel csak az íratlan közösségi szabályok képesek hatékonyan szabályozni azokat a kikapukat, amelyet a változó törvénykezési keret nyújt.

A hatalmi távolság index (5,80) magas értéke nem meglepő, ha a múlt diktatórikus hatalom kényszerítő megnyilvánulásai jutnak eszünkbe. A nagy hatalmi távolság azonban nem csak a múlt rendszer terméke. A Székelyföldön nem volt ritka, hogy a fiatalabb testvér magázza az idősebbet a családban, a szülők magázása számos helyen még ma is elterjedt. A nyilvánított értékek szintjén azonban nagyon nagy igény fogalmazódik meg a hatalmi távolság csökkentésére (2,49).

A kollektívizmus dimenzió a jelenlegi társadalmi gyakorlatra (Kollektívizmus I.= 3,36) azt mutatja, hogy a székelyföldi társadalom jellegzetesen individualista társadalom, ugyanakkor erőteljes igény fogalmazódik

meg a közösségi értékek felértékelődése iránt (K I.=5,00). Az individualista magatartások jelenléte a gazdasági változások közepette viszont nem meglepő. Ennek egy magyarázatát adja Bakacsi (2000). Érvelése szerint Magyarországon számos társadalmi és szervezeti szituációban az alapvető konfliktushelyzet nem az előnyök, hanem a veszteségek, hátrányok elosztásából adódott. Nem az volt a kérdés, ami Erdélyben ma is igaz, hogy ki nyer többet (nyer/nyer stratégiák), hanem hogy ki veszít kevesebbet (veszít/veszít). A mindennapi fennmaradás biztosítása a beszűkülő lehetőségek közepette felerősítették a veszteségminimalizáló stratégiákat. Másrészt az elérni kívánt kapitalista gazdasági rendszer alapvetően az egyéni képességekre épít. A Székelyföldről távlatból alkotott kép egy markáns, összetartó közösséget mutat, azonban ez csak a csoportbűszkeség és a családi összetartozás kinyilatkoztatásának a szintjén igaz (Kollektívizmus II.=5,30). Ez az érték, noha közepesnek tekinthető, más nemzetekkel való összehasonlításban relatív magas. Jövőbeli helyzetre ennek növelése további igényként jelentkezik (K II. =5,71)

A székelyföldi mintán a nőies/férfias változó nemzeti összehasonlításban az egyik legmagasabb nőies értéket mutat (4,12). Eszerint a nemi szerepek differenciáltsága társadalmi szinten egyik legalacsonyabb. A nemi szerepek polarizáltságának csökkentésére további igény fogalmazódik meg (kívánatos helyzet 4,67). Társadalmi szinten ez talán meglepő a Székelyföldön, ahol arra vártunk, hogy erőteljesen megkülönböztethetőek lesznek a női és férfi szerepek. Azonban a jelenlegi helyzetet a szocialista rendszer hozadékának tekinthetjük, mivel a nők széles tömegei számára lehetővé tette a munkába állást és számos férfi szerepkör átvállalását. A kétkeresős családmódel terjedésével párhuzamosan, erősödött a férfiak körében az amúgy női tulajdonságnak elfogadott gondoskodó magatartás. Mára a fiatalság körében nem meglepő, a hajdan elképzelhetetlen, hogy az erősebbik nem képviselője vigye sétálni a gyerekeket.

A másik nőies/férfias érték dimenzió a rámenősség / agresszivitás alacsony értéket mutat (2,99) vagyis kiemelkedően agresszív és rámenős a székelyföldi társadalom. Társadalmi elvárás (4,37) fogalmazódik meg az ellenséges és domináns megnyilvánulások csökkentésére. Hasonlóan a magyarországi mintánál tapasztaltakkal (Bakacsi–Takács,1998) a megkérdezettek kívánatosnak tartják a rámenősséget és határozottságot.

A teljesítményorientáció index alacsony értéke (3,52) azt mutatja, hogy a székelyföldi társadalomra nagyon alacsony teljesítményorientáció jellemző. Ha a kommunista rendszer beskatulyázó és kiváló-ságtípró gyakorlatára gondolunk, amikor a jutalmazás alapja a hatalmi rendszer stabilitásához való hozzájárulás volt és nem az elért teljesítmény, akkor nem meglepő a teljesítményorientáció alacsony értéke. Azonban az nagyon elgondolkoztató, hogy ez a magatartás több mint tíz év távlatában is ilyen erőteljesen jelen van. Ennek megváltoztatása erőteljes igényként jelentkezik (5,20), azonban ez a beidegződött magatartások megváltoztatása ellenható tehetetlenségi erők hatására nehezen tud kibontakozni.

A jövőorientáció terén a székelyföldi eredmény nagyon alacsony értéket mutat (3,15). Ez egyrészt a terv-fogalom jelentésének elmúlt évtizedek tervezésében végbement lejáratásának köszönhető, másrészt a gazdasági változások által keltett nehéz szociális helyzet az oka. Azonban az előre tervezés hiánya és a jövőbe való befektetés tartós elmaradása a kisebbségi lét keretei között a megsemmisülés irányába mutató jel. Ennek megváltoztatására erőteljes belső motiváció fogalmazódik meg (6,09). Azonban a közösség kifejezetten individualista beállítódása mellett a közösség jövőjébe való egyéni befektetés, a *tüskéspikó dilemma* (többszereplős Tit for Tat, lásd részletesebben Mérő (1996)) elé állítja a felvállalót. Az egyéni érdekek ütköznek a közösségi érdekekkel, az egyén számára kérdés, hogy rajban maradjon, vagy a raj méretének kritikus tömeg alá csökkenését megelőzve elhagyja azt, hogy az egyéni érdekeit kövesse.

A humánorientáció észlelt értéke alacsony (3,46). A hibákkal szembeni tolerancia és az idősödő szülőkkel szembeni gondoskodás átlagos értéke mellett kiemelten alacsony a mások – szélesebb társadalmi és nem családi értelmezésben – iránti gondoskodás és gondjaikkal szembeni fogékonyság és nagylelkűség. A humánorientáció vallott értéke (5,44), a nagyobb tolerancia igény és a gondoskodó-jószívű magatartások előtérbe kerülésének esélyét mutatja.

5. ÖSSZEGRZÉS

Ki kell emelni, hogy a GLOBE project szemléletében nem létezik jó és rossz kultúra. A kultúra kialakulására úgy tekint, mint a nemzet/szervezet történelme so-

rán, a külső környezet körülményei között sikeresnek bizonyuló magatartások továbbélésére. Amennyiben mindenképpen jellemezni szeretnénk egy adott kultúrát, akkor annak függvényében, hogy mennyire tud alkalmazkodni az adott környezethez, illetve annak változásához, hatékony vagy kevésbé hatékony jelzőkkel élhetünk. Egy bizonyos kultúra sikeresnek ígérkezhet egy adott környezetben és kevésbé sikeresnek annak megváltozása után. A nemzeti kultúrában rejlő szellemi örökség megismerése és a lehetőségek felismerése az, ami képes hozzájárulni ahhoz, hogy ezt a potenciált gazdasági előnnyé lehessen átalakítani.

A megkérdozett vezetők csupán egyötöde állította, hogy részt vett már valamilyen nyugati menedzsment ismereteket oktató képzésen. Azonban egyrészt ezek a képzések minőségileg megkérdőjelezhetőek, másrészt nagyon alacsony ez az arány. A régióban induló szakképzések javítanak valamit a helyzeten, azonban a most kezdő hallgatók csak egy-két évtized múlva kerülhetnek hatalmi helyzetbe, ráadásul akkorra, a most szerzett tudás elévülhet. A helyzeten a felső- és középvezetést megcélzó MBA jellegű képzési forma segíthetne, a most hatalomba levő vezetők számára nyújtva korszerű ismereteket.

A társadalmi leíró és normatív változók különbsége azt mutatja, hogy társadalmi szempontból a legértelmezesebb igény a közös jövőkép megfogalmazása és kommunikálása, a hatalmi távolság csökkentésére és az írott és íratlan társadalmi normák megerősödése iránt jelentkezik. Ugyancsak elvárt a közösségi értékek előtérbe kerülése. Ezek olyan gondolatok, melyek megfontolandók a régió vezetői számára. Ugyanakkor ki kell emelni, hogy a teljesítményorientáció jelenlegi és kívánt helyzetének magas különbsége azt is mutatja, hogy a valós teljesítmény óhaja mind értelmesebben tör elő.

A jelen cikk a formai korlátok miatt csak a felmérés egy részének, a székelyföldi társadalmi kultúra leíró és normatív értékeit mutatja be. A vállalati kultúrát és vezetői stílust bemutató tanulmány egy további elemzés tárgya lesz. Számos irányba lehet folytatni ezt a kutatást. Ezek egyrészt összehasonlító tanulmányok lehetnek, másrészt a konkrét gyakorlati vezetésfejlesztési és emberi erőforrás fejlesztési kérdésekre irányulhatnak.

Mivel még nem létezik olyan összehasonlító jellegű elemzés mely az anyaországi és határon túli magyar közösségek vezetői stílusát és szervezeti kultú-

ráját hasonlítja össze, ezért távlati tervként egy magyar-magyar összehasonlító elemzés elkészítése is szerepel. Egy ilyen jellegű anyaország-határon túli magyar kisebbség-határon túli többség összehasonlítás várhatóan számos szakmai felismeréshez fog vezetni.

A lehetőségek függvényében számos gyakorlati irányba is tovább lehet folytatni a kutatást. Így a további kutatás a vezetésfejlesztési, a szervezetfejlesztési és a különböző emberi erőforrás menedzselési technikák helyi alkalmazhatóságának vizsgálatára irányulhat. Az emberi erőforrás menedzsment nemzetközi szinten mindinkább kitüntetett szerepet kap, az emberi erőforrás funkció pedig stratégiai funkcióvá válik. Ezért a nem csak a kutatások elvégzése fontos, hanem az is, hogy az objektív eredmények és a lehetséges megoldások ismerté váljanak az érintettek számára, igényt teremtve a változtatásra.

IRODALOMJEGYZÉK

- BAKACSI, Gy. – TAKÁCS, S. – KARÁCSONYI A. – IMREK, V. (2002): Eastern European Cluster: tradition and transition, *The Journal of World Business*, (37): 69–80.
- BAKACSI, Gy. (2000): Kihívások az ezredfordulón, In: *Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment*, KJK, Budapest.
- BAKACSI, Gy. (1999): The Pendulum Effect: Culture, Transition, Learning. in: *The Management and Organisation of Firm in the Global Context* (edited by: Makó, Cs.–Warhurst, C.). Published by the Institute of Management Education, University of Gödöllő and the Department of Management and Organisation, Budapest University of Economic Sciences. (ISBN 963 5515 0946), pp. 111–118.
- BAKACSI Gy. (1998a): Relationship between two kinds of measures of cultural dimensions: the complementary and pendulum effects. 14th EGOS Colloquium, Maastricht.
- BAKACSI Gy. (1998b): Szervezeti kultúra és leadership nemzetközi összehasonlításban, Konferenciakötet: 50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jubileumi tudományos ülészak, vol 3. pp.2162–2172, Budapest.
- BAKACSI Gy. – TAKÁCS S. (1998): Honnan – Hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon, *Vezetéstudomány*, 2. szám.
- BAKACSI Gy. – TAKÁCS S. (1997): Organizational and Societal Changes in the Transition Period in Hungary, 13rd EGOS Colloquium, Budapest.
- BALLA, A. (2001): Külföldi működőtöke áramlások a közép és kelet európai országokban, Székelyföld Konferencia, Erdélyi Magyar Tudományegyetem, Székelyföld 2000 Munkacsoport.

- BERNE, E. (1964): *Games people play: the psychology of human relationships*, Grove Press, New York.
- BIRÓ A. ZOLTÁN (1998): *Stratégiák vagy kényszerpályák? Tanulmányok a romániai magyar társadalomról*. KAM – Pro-Print, Csíkszereda.
- BRANYICZKI, I. (1989): Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata, *Közgazdasági Szemle*, 1.
- CATANA, D. – CATANA, A. – FINLAY, J.L. (1999): Managerial Resistance to Change: Romania's Quest for a Market Economy, *Journal for Eastern European Management Studies*, Vol 3, No 2.
- CATANA, A. – CATANA, D. (1999): Romanian Cultural Background and its Relevance for Cross-Cultural Management, in: *JEEMS*, Vol. 3, No 3, 252–258.
- DIMAGGIO, P.J. – POWELL, W.W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 42(2) April:147–160.
- DONALDSON, L. (1993): *Anti-management theories of organization: A critique of paradigm proliferation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- HAMPDEN TURNER, C. – TROMPENAARS, F. (1993): *The Seven Cultures of Capitalism*, Currency Doubleday, New York.
- HANGES – P. HOUSE, R.J. – RUIZ-QUINTANILLA, S.A. DICKSON, M.W., és tsi (BAKACSI Gy.) (1999): The development and validation of scales to measure societal and organizational culture. *Journal of Applied Psychology*, (8), 503–520.
- HANGES, P.J., HOUSE, R.J. (1998a): The relationship between societal cultures and organizational practices and values. Invited presentation to the conference of the Society for Organizational Behavior, Washington D.C.
- HANGES, P.J., HOUSE, R.J., DICKSON, M.W., DORFMAN, P.W., et al. (BAKACSI, Gy.) (The GLOBE Project). (1998b): Development and validation of scales measuring organizational culture, societal culture, and preferences for leader behaviors and attributes. Working paper, University of Maryland.
- HICKSON, D.J. – HINNINGS, C.R. – MCMILLAN, J. – SCHWITTER (1974): The culture-free context of organization structure: A tri-national comparison. *Sociology* 8, 59–80.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. SAGE Publications, Beverly Hills.
- HOFSTEDE, G. – BOND (1988): The Confucius connection. From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16, 4–21.
- HOFSTEDE, G. (1994): *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. Harper Collins Business, London.
- HOUSE, R.J., WRIGHT, N.S., ADITYA, R.N. (1997): *Cross-Cultural Research on Organizational Leadership In: New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*, The New Lexington Press, San Francisco.
- HOUSE, R.J., HANGES, P.J., RUIZ-QUINTANILLA, S.A., DORFMAN, P.W., JAVIDAN, M., DICKSON, M., GUPTA, V. és tsi. (BAKACSI, Gy.) (1999): Cultural Influences on Leadership: PROJECT GLOBE. In: Mobley, W. (Ed.), *Advances in global leadership*, (Lead article, Vol. 1), JAI Press, 171–233.
- HOFMEISTER, Á. – BAUER, A. (1995): A magyar marketing vezetők helye a nemzetközi kulturális térképen, *Vezetéstudomány*, 6
- JARJABKA Á. (2001): A kultúra hatása a szervezetek stratégiájára, *Vezetéstudomány*, 3. Szám.
- KELEMEN, M. (1999): The Myth of Restructuring, 'Competent' Managers and the Transition to a Market Economy: a Romanian Tale, *British Journal of Management*, Vol 10, 99–208.
- KELEMEN, M., LIGHTFOOT, G. (2000): Organisational and Individual Identities in Transition: The Case of the Romanian Small and Medium Sized Enterprises, *Journal of Southern Europe and the Balkans*, Vol.1, No. 2.
- LORD, R.G. – MAHER, K.J. (1991): *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.
- MARKÓCY, L. (2000): National culture and strategic change in belief formation. *Journal of International Business Studies*, 31, No. 3, 427–442.
- MÁDI, I. (1995): Foreign direct investments in the countries of Visegrád group. In ed. Gáspár, P.: *Changes and Challenges, Economic Transformation in East-Central Europe*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- MCCLELLAND, D.C. (1985): *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- MÉRŐ, L. (1996): *Mindenki másképp egyforma*, Tericum.
- MIHÁLYI, P. (2001): Foreign direct investment in Hungary – The post-communist privatisation story re-considered, *Acta Oeconomica*, Vol 51(1) pp. 107–129.
- PRIMECZ H. – SOÓS Á. (2000): Kulturális különbségek és kultúrák közötti együttműködés vizsgálata, *Vezetéstudomány*, 6. Szám.
- RALSTON, D.A., GUSTAFSON, D.J., CHEUNG, F., TERPSTRA, R.H. (1993): Differences in Managerial Values: a Study of U.S., Hong Kong and PRC Managers, *Journal of International Business Studies*, 24, 249–275
- TROMPENAARS, F. – HAMPDEN-TURNER, C. (1993): *Riding the Waves of Culture*, Nicolas Brealey Publishing, London.

A szerző
PhD hallgató a PTJ KTK-n.