

MIKULÁS Gábor

HATALMI TÁVOLSÁG ÉS INTÉZMÉNYI KOLLEKTIVIZMUS

– A VERSENYKÉPESSÉG ELŐREJELZÉSE
SZÖVEGELEMZÉSSEL

A tárgyalófelek elé kitett mobiltelefon alkalmazása előrejelzi a beszélgetőpartnerek versenyképességét a versenyképesség-mutatók alapján, javaslatokat adva a tárgyalás további menetére. Ez a vízió nyilván még futurisztikus, ám a csúcsvezetői nyilatkozatok rejtett szövegtartalma alapján következtetéseket levonni a képviselt szervezetek versenyképességi orientációira – ez már ma lehetőség. A GLOBE-projekt kultúrakutatási módszertanával, valamint szövegelemzési módszerekkel sikerült kimutatni a versenyképességet előrejelző hatalmi távolság és az intézményi kollektívizmus szövegbeli jeleit. Mindez eszközt jelenthet egyebek mellett a szervezetfejlesztéssel, hírszerzéssel, HR-gazdálkodással foglalkozó szakembereknek is.¹

Kulcsszavak: kultúrakutatás, tartalomelemzés, GLOBE-projekt, versenyképesség

A versenyképességre számos meghatározás létezik, és ezek koronként is változtak. 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.” (Garelli, 2005) Akármelyik szinten is vizsgáljuk jellemző, hogy arányaiiban egyre kevesebb forrásból egyre nagyobb értéket szükséges előállítani.

A versenyképességi kutatások és felmérések (pl.: Schwab, 2009; Garelli, 2010) számban és típusban is szaporodnak. Többük mérte fel a magyarokra vonatkozó értékeket és kulturális dimenziókat is – többféle módszertan és fogalomkészlet alkalmazásával. Éppen ezért az országos értékekkel való vizsgálat, összehasonlítás óvatosságot igényel: „...a különböző kutatóktól különböző időpontokban és eltérő módszerekkel végzett vizsgálatok akár egymásnak ellentétes eredményre is juthatnak az egyes nemzetet jellemző kulturális sajátosságok terén.” (Dénes, 2005; id.: p. 39, Fülöp, 2009) Nem könnyű tehát megmondani, milyenek „a magyarok”.

A versenyképességi orientációkat a nyelvi minták alapján még nem vizsgálták, annak ellenére, hogy a narratív vizsgálat a versenyképesség több összetevőjét is megcélolta. E vizsgálat előnye, hogy tesztek végzése nélkül is lehet következtetéseket levonni a verseny-

képességre. A célnak megfelelő módszertan híján – a korábbi eljárások és eredmények áttekintése után – új kutatási eljárást kellett kidolgozni.

Kultúra és versenyképesség

„A (szervezeti) kultúra a közösség tagjainak közös tapasztalatokból 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) Az utóbbi harminc évben többféle iskola kidolgozta módszertanát a kulturális orientációk feltérképezésére. A GLOBE-projekt (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) szervezetek középvezetőinek kérdőíves felmérése által határoz meg különböző szinteket kilenc kulturális dimenzióban, (House et al., 2002) nemzetek és szervezetek szintjén egyaránt.

Versenyképességi orientációk

A módszertan kérdőíves felmérésében külön rákérdez a válaszadó által tapasztalt (leíró), illetve a szerinte kívánatos (normatív) állapotra, és ezeket országos, illetve

Prediktív versenyképességi kulturális orientációk
(PVKO-k) (pl. p. 5–6, House et al., 2002)

Orientáció	Definíció
Hatalmi távolság	„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 szintjére rétegződjön, és oda koncentrálódjon.”
Bizonytalanság-kerülés	„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 jutalmazták az erőforrások kollektív elosztását és a kollektív cselekvést.”
Csoportkollektívizmus	„Annak a mértéke, hogy az egyének szervezetükben vagy családjukban mennyire juttatják kifejezésre büszkeségüket, lojalitásukat és összetartozás-érzésüket.”
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 a 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.”

szervezeti szintre vonatkoztatva is méri. Pl. a kilenc leíró orientáció közül Bakacsi (2007) kutatásában hatot jelölt meg (1. táblázat), melyek prediktív módon határozzák meg adott országok versenyképességét. A fennmaradó három GLOBE-féle orientáció, a *nemi egyenlőség*, a *rámenősség/asszertivitás* és a *humánorientáció* nem mutattak korrelációt a versenyképességgel.

A PVKO-k különbözőképpen korrelálnak a versenyképességgel. Bakacsi (2007) megállapításai:

- pozitívan korrelálnak a várható versenyképességgel a *bizonytalanságkerülés*, az *intézményi kollektívizmus*, a *teljesítményorientáció* és a *jövőorientáció* leíró, társadalmi szintű értékei,

- negatívan korrelálva jelzik előre a versenyképességet, ugyanakkor a *hatalmi távolsági index* és a *csoportkollektívizmus* (büszkeség a saját csoportra) leíró, társadalmi szintű értékei.

Más szervezeti kulturális módszertanok képviselői, pl. Hofstede és Trompenaars versenyképességgel korreláló kulturális orientációit a vonatkozó GLOBE-orientációkkal együtt szemlélve megállapítható, hogy noha részben más-mást mérnek, ellentmondás nem található közöttük (2. táblázat).

(A GLOBE-ban a társadalmi értékekre vonatkoznak a felmért eredmények.)

Versenyképességi orientációk – összefoglalás, a GLOBE, Hofstede (2006) és Trompenaars
(p. 193, Kovács, 2006) módszertanai alapján

Orientáció	Módszertan és hatás a versenyképességre
Hatalmi távolság	Hofstede és a GLOBE (leíró társadalmi) esetében is erősen rontja a nemzeti jövedelmet, illetve versenyképességet, a GLOBE-(normatív társadalmi) érték viszont erősen növeli.
Bizonytalanságkerülés	A Hofstede-féle gyengén pozitívan, a GLOBE-féle (leíró társadalmi) pedig erősen növeli a nemzeti jövedelmet, illetve versenyképességet.
Csoportkollektívizmus	A GLOBE-ban (leíró társadalmi) csökkenti a versenyképességet.
Individualizmus, intézményi kollektívizmus	A Hofstedenél az individualizmus, a GLOBE-ban az intézményi kollektívizmus (leíró társadalmi) növelik a nemzeti jövedelmet, illetve a versenyképességet.
Teljesítményorientáció	A GLOBE-ban (leíró társadalmi) a versenyképesség mutatója.
Hosszú távú (jövő-) orientáció	Mindhárom módszertanban (a GLOBE-nál jövőorientáltság, leíró társadalmi) a versenyképesebb, illetve növekedésképesebb gazdasági mintázat része.
Szerzett státus	A (vizsgált módszertanok között) csak Trompenaars mérte és mutatta ki versenyelőnyhözónak.
Semleges érzelmi orientáció	

A versenyképesség szintjei: ország, szervezet és személy

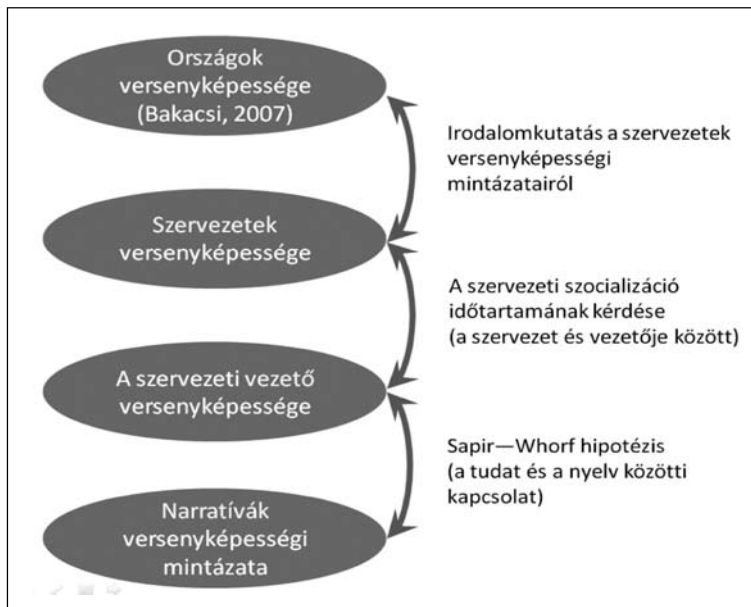
1. ábra

A vonatkozó vezetéstudományi irodalom kutatása eredményeként az is feltételezhető, hogy *országos és társadalmi szinten* ugyanazok, vagy legalábbis nagyon hasonlóak a versenyképességi orientációk, mint szervezeti szinten. Azaz például az erős hatalmi távolság *országos és szervezeti szinten* egyaránt a versenyképesség kárára van. Vagy: az adott területen erősebb teljesítményorientáció a nemzet és vállalat szintjén is segíti az általuk kitűzött célok megvalósítását. Az is feltételezhető, hogy a *szervezet és annak első számú vezetője között* csak akkor lehet tartós kapcsolat, ha azok kulturális szempontból egymáshoz idomulnak.

Kultúra – narratív kutatással

A *vezető és szövege* közötti kapcsolatra utal (1. ábra) a Sapir–Whorf-hipotézis (Sapir, 1929), mely a tudat és a nyelv közötti kapcsolatot meghatározó voltát emeli ki – természetesnek tűnik a narráció tudatos vagy tudat alatti identitásmegerősítő funkciója. Ha az ország-szervezet-vezető narratívák közötti determináló kapcsolat nem is igazolható egyértelműen, számos vonatkozó tanulmány utal az egyes szintek szoros kölcsönhatásaira. Ilyen alapon lehetséges a különböző szintű kultúrák narratív vizsgálata.

Kapcsolat a kultúra országos, szervezeti és egyéni szintjei között

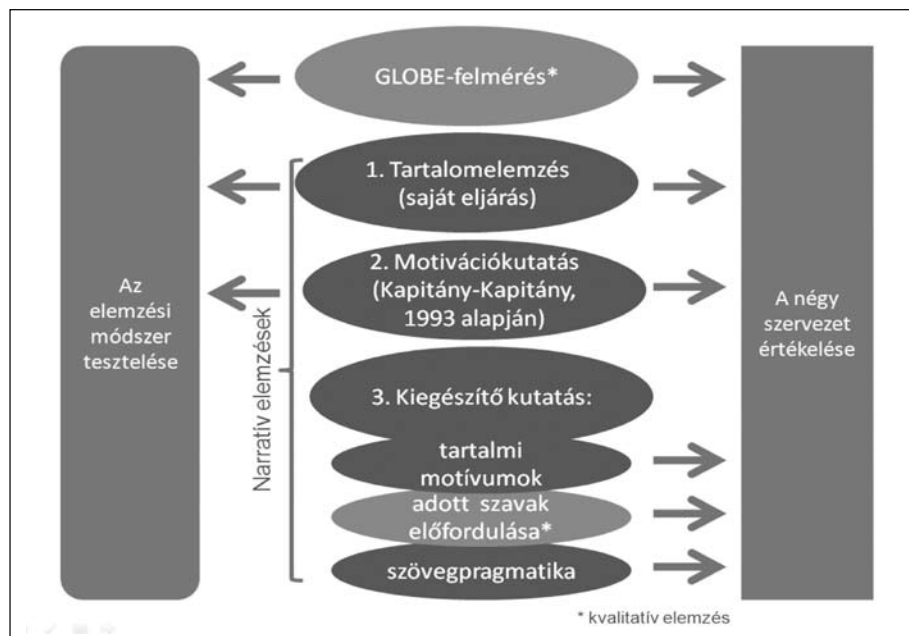


Módszertan

A kutatás esettanulmányainak alanya négy, szolgáltatásaiban az információfeldolgozás valamely formáját végző szervezet volt. Közülük kettő magánvállalkozás (magyar tulajdonú regionális tanácsadó cég, illetve hatóság, nagyszervezet, valamint annak egyik regionális egysége volt.

2. ábra

Eljárások a narratív módszerek tesztelésére és a szervezetek értékelésére



A GLOBE Gamma-kérdőívét a (a 2. ábrán: *GLOBE-felmérés*) kiválasztott szervezetek középvezetői töltötték ki, a feldolgozást a hazai GLOBE-központ munkatársai végezték. A kapott adatok az országos és szervezeti szintű válaszokat normatív és leíró változatban is megadták – kilenc orientációt tekintve. Ezekből a hat versenyképességi orientáció szervezetenkénti átlagértéke lett az értékelés tárgya.

A narratív elemzések alapját képező interjúk a csúcavezetőkkel készültek. Feltétel volt, hogy a csúcvezető legalább öt évet töltsön el az adott szervezet kultúrájában. A félig strukturált interjúban a csúcvezetők négy témában nyilatkoztak: 1. cégtör-

ténet, 2. saját karrier, 3. cégtervek, 4. egy-egy személyes siker és kihívás. (Tehát három kérdés irányult a múltra, egy a jövőre. Kettő kimondottan a saját szervezetükre, egy a saját személyükre és egy tetszőleges, személyes téma.) A majd egyórás interjúk 3000-4000 szavas szöveget eredményeztek.

A leírást szövegtagolás követte: egy gondolat – egy egység. A szempont- vagy szemszögváltás szintén újabb egységet jelentett. A tagolás befolyásolhatja az orientációs változók számát. E módszer természetesen nem minden esetben adhat egyértelmű tagolást.

1. *Tartalomelemzés.* Egységes narratív kulturális eszköztársadalom hiányában saját módszertani rendszert kellett kidolgozni. Ennek első lépése az irodalomkutatás során talált – a kultúrakutatás szempontjából – kvalitatív és kvantitatív rész megoldások (pl. Ehmann, 2005; Flower, 1985; Pennebaker, 2002) összegzése volt. Feldolgozásra olyan kódok kerültek, melyeket legalább két kódoló egybehangozón vett találatnak, azaz a hat GLOBE-orientáció legalább egyikének pozitív vagy negatív narratív kódjaként. A pozitív kódok az adott orientáció magas szintjét, a negatívak pedig alacsony szintjét jelezték. A pozitív és negatív kódok kioltották egymást.
2. *Motivációkutatás.* Minden késztetésünknek külön jelei vannak, amelyek kiolvashatók viselkedésünkből, beszédünkből (p. 259–61, Kapitány–Kapitány, 1993). Nem abból, amit mondunk, hanem abból, ahogyan mondjuk. A motivációk területei, pl. kapcsolatteremtés, környezeti hatások, ismeretek rendezése, tekintély- és mintakövetés ugyan nem feleltethetők meg egyértelműen a kulturális orientációknak, viszont megállapíthatók szorosabb rokonvonások közöttük. Pl. a dominancia szükséglete (motiváció) a hatalmi távolsági indexszel (mint kulturális orientáció). A kódolást a motivációkutatással ellentétben egy kódoló végezte, ezért a kapott adatok csak tájékoztató jellegűek.
3. *Kiegészítő elemzés.* A szervezetek jellemzésének további erősítése céljából háromrészes kiegészítő elemzés is készült.
A *tartalom- és motivációelemzés* körébe tartozó, de a módszertanok alapján a PVKO-khoz szorosan nem kötődő narratív témák keresése. Ezek pl. sikerek, kudarcok jellemzése, karriermagyarázat, konkurensok említése, visszatérő témák, konfliktusok említése, kollokációk (l. pl. Perrin–Petry, 2003) stb. (a szövegbeni kódok bedúsulásai a tartalomelemzésre alapuló kollokációk a szöveg jelentéstartalomban gazdag szakaszait jelzik).

Kvantitatív elemzés. Bizonyos szavak és kifejezések mennyiségi vizsgálata, mellyel – bár nem hasonlítható a gépi tartalomelemzés szintjéhez és komplexitásához (l. pl. Ehmann, 2002, László, 2005) – kiegészíthetők más, kvalitatív eszközök által szerzett megállapítások (hasonló munka pl.: Pennebaker–Lay, 2002). Itt csak néhány kifejezés számlálása az elemzés tárgya pl. a *jelentőséget növelő* kifejezések: *nagyon, fontos, rendkívül* (segíthet jelentőségtulajdonításra való késztetést azonosítani), *kötőszavak: de, mert, tehát* (az ellentétes, magyarázó és a következtető attitűd azonosításában segíthet), *motivációkutatásban a tehát* jelezhet logikus érvelést, és hatalmi távolság elfogadásával összefüggő önkorrakciót, *az én-csoport kifejezései:* saját szervezet neve, személynevek (a kollektívizmussal kapcsolatos más adatokat támogathatja). A szintén kvalitatív *szövegpragmatikai vizsgálat* készítője Galuska László Pál volt.

Eredmények

A kérdőíves GLOBE-felmérés eredményei összevethetők voltak mindhárom – tartalomelemzés, motivációkutatás és a kiegészítő – felmérés eredményeivel, külön-külön. Ezek együttes megállapításai – három oldalról megerősített adatok – pedig a szervezetek jellemzését adták.

GLOBE-tartalomelemzés és a GLOBE-motivációkutatás

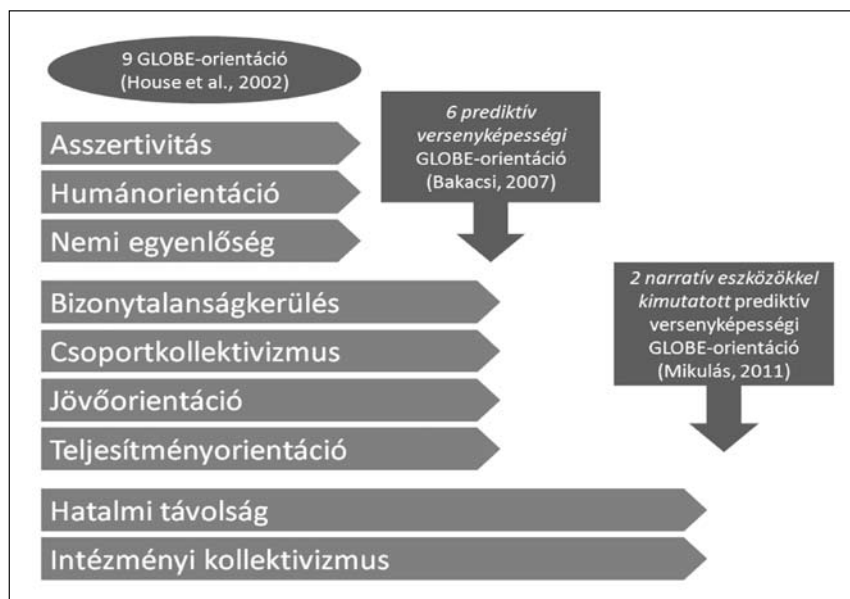
A GLOBE-tartalomelemzés és a GLOBE-motivációkutatás vizsgálatokban hat versenyképességi orientációból kettőben sikerült következtetések levonására alkalmas mintákat találni. Ezek az orientációk a *hatalmi távolság* (ld. 3. táblázat) és az *intézményi kollektívizmus* (4. táblázat). (A táblázatokban a 0,7-es Pearson-érték feletti egybeesések vastaggal szedettek, a negatív együttállások szürke háttérrel vannak kiemelve.)

A kutatás lehetővé tette, hogy magukat a narratív módszereket egymáshoz képest is vizsgáljuk. Ez volt a tartalomelemzés-motivációkutatás eljárások kontrollja. A közöttük lévő együttállás összességében a csoportkollektívizmus és az intézményi kollektívizmus esetében sikerült leginkább, hatalmi távolság esetén kevésbé, legkevésbé pedig a teljesítményorientációban.

Szövegben azonosítható versenyképességet előjelező orientációk

Az összesen kilenc GLOBE-féle orientációból hat korrelál a versenyképességgel, ám csak kettőt sikerült kimutatni narratív módszerekkel, ezek a hatalmi távolság, illetve az intézményi kollektívizmus (3. ábra).

A GLOBE-féle kulturális orientációk kimutatása



Nem mindegy azonban, hogy a hatalmi távolság és az intézményi kollektívizmus mintái milyen szövegtartalomban mutathatók ki (3. és 4. táblázatok):

Hatalmi távolság. A személyes élményeket kivéve (sikerek, kihívások) a *hatalmi távolság* narratív jelei arra utalnak, hogy a nyilatkozó inkább

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

Az ilyen mintázat – a Bakacsi-féle kutatásban meghatározott versenyképességi mintázattal összevetve – csekélyebb versenyképességet vetít előre. Egyszerűbben fogalmazva: akinek nyilatkozatában hangsúlyos

a hatalmi távolság motívuma, az kívánatosnak tartja a hatalmi távolság fenntartását, ami ugyanakkor nem szolgálja saját (vagy vezető beosztású személy esetében a szervezet) versenyképességét. Ezt a helyzetet a szépirodalom kifinomultságában Illyés Gyula közismert versében találhatjuk: „mint a víz a medret, / követe és teremted; / kémlélődsz ki e körből? / ő néz rád a tükörből, ...” illetve: „eszmélnél, de eszme / csak övé jut eszedbe” (Egy mondat a zsarnokságról).

Intézményi kollektívizmus. Mintáit elemezve (4. táblázat): feltételezhetjük:

- Akinek szövegeiben a *múlt* szélesebb körű megértéséről, együttműködésről hallhatunk, az kevésbé tartja ezeket ma, illetve a jövőben aktuálisnak. Tágabb környezetében is a szűkebb közösség perspektívájában gondolkodik.
- Aki *terveiben, vagy a jövőt illetően* szól a szélesebb körű megértésről, együttműködésről, az szűkebb és tágabb környezetében is ebben érdekelt.

Ez táblázatos megfogalmazásban ld.: 5. táblázat.

3. táblázat

A hatalmi távolság együttállásai

	Tartalomelemzés				Motivációkutatás			
	Norm. szerv.	Norm. orsz.	Leíró szerv.	Leíró orsz.	Norm. szerv.	Norm. orsz.	Leíró szerv.	Leíró orsz.
Cégtörténet	0,744	0,738	0,860	-0,826	0,987^(*)	0,451	0,662	-0,446
Életút	0,773	0,795	0,803	-0,859	-0,034	0,719	0,368	-0,810
Cégtervek	0,786	0,633	0,272	-0,545	0,694	0,492	0,089	-0,372
Siker, kihívás	0,866	-0,034	0,461	0,061	0,140	0,951^(*)	0,233	-0,962^(*)

4. táblázat

Az intézményi kollektívizmus együttállásai

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

Az intézményi kollektívizmus narratív és kulturális egybeesései

	<i>szervezetben a nyilatkozó...</i>	<i>országosan a nyilatkozó...</i>
A <i>múltra</i> vonatkozó narrációban az intézményi kollektívizmus markerei	intézményi kollektívizmus észlelése: ① kívánalma: ①	intézményi kollektívizmus észlelése: ② kívánalma: ①
A <i>jövőre</i> vonatkozó narrációban az intézményi kollektívizmus markerei	intézményi kollektívizmus észlelése: ② kívánalma: ②	intézményi kollektívizmus észlelése: ① kívánalma: ②

Ez az eredmény – a Bakacsi-féle kutatásban meghatározott versenyképességi mintázattal összevetve – a múlt esetében alacsonyabb szintű, a jövő esetében magasabb szintű versenyképességet vetít előre. Kissé leegyszerűsítve fogalmazva: alacsony szintű versenyképességre utal: az olyan mondat pl. *mi mindig igyekeztünk figyelembe venni a nemzetiségek elvárásait*. Ezzel szemben versenyképességet vetít előre a *figyelembe fogjuk venni a nemzetiségek elvárásait* kijelentés.

A vizsgált szervezetek értékelése – néhány példa

A vizsgálatokkal levonhatók voltak a szervezetek jövőbeni versenyképességére vonatkozó következtetések; egyes szervezeteket önmagukban, azokat egymáshoz viszonyítva, valamint a magyar nemzeti GLOBE-eredményekkel összevetve. A szervezetekre és vezetőire több egyedi, narratív jelekre alapuló mintát sikerült kimutatni. Néhány példa:

- a nyilatkozó – mint a cég első számú tulajdonosa is – figyelembe veszi mások szempontjait, de jellemzően saját elképzeléseit valósítja meg,
- az adott szervezetnél – a középvezetők nagyobb kihívások iránti érdeklődésére alapozva – kis befektetéssel növelhető a versenyképesség,
- az intézményi kollektívizmus növelése – a micsoporton kívüli szempontok megértése – az adott szervezetnél csökkentheti a hatalmi konfliktusokból eredő károkat.

Ezek az intézményspecifikus megjegyzések kiegészíthetők, pontosíthatják a szervezetfejlesztésen belüli szervezeti diagnózist. A kutatás ugyan esettanulmányjelleggel készült, tehát eredményeinek kiterjesztése csak tőle független tapasztalatok figyelembevételével együtt történhet. A munka során kapott adatok több korábbi kutatási eredményt megerősítettek. Néhány szempont ezek közül:

- a közszolgálati és piaci szervezetek orientációja közötti különbség,
- a nyilatkozatokban előforduló témák és attitűdök közötti különbség,
- az ingajelenség kimutathatósága.

(① magas, ② alacsony)

Közszolgálati-piacorientált kettősség

A közszolgálati-piacorientált szervezetek közötti különbségeket leginkább a motivációkutatás eszközszerrendszere mutatta ki. A 6. táblázat megmutatja, hogy a PVKO-kon belül az egyes motivációk, s az azokon belüli nyelvi minták (l. Kapitány–Kapitány, 1993) mely szervezettípusnál voltak erősebbek.

Témák, attitűdök

Feladatcultúra attitűdje. A közszolgálati szervezetnél – Harrison ideológiai orientációit segítségül hívva – *személycultúra* (személyes ambíciókon alapuló munkavégzés) helyett inkább *feladatcultúra* (mások által meghatározott tevékenységsor végrehajtása) jelent meg. (Harrison, 1987.; id.: Karoliny 1995) *Feltételezés:* a közintézmény – a piac szereplőivel szemben – nem önmaga szabja meg feladatkeretét, ezért figyel folyamatosan a felettes szervek által kiadott *feladatok* végrehajtására.

Bürokratikus elemeket tartalmazó narratíva. Az állami nagyszervezet, illetve a regionális egység első emberei – mintha összebeszéltek volna – saját szervezetük nevét jegyzőkönyvszerűen megemlítik az első mondatokban. E bürokratikus stílus elem nem érhető tetten a vizsgált piaci csúcsvezetők szövegében. (A közszolgálatit követően piaci példa olvasható.)

Konkurenszek és ügyfelek említése. Nehezebben értelmezhető a közszolgálatban, sőt a hatósági munkában. Lehet viszont azonosítani az „ők”-csoportot (akik nem a saját csoportba tartoznak), és lehet vizsgálni a vonatkozó attitűdöt.

- A vizsgált piaci szervezetek tárgyilagosan közelítettek a konkurenszekhez, sőt némi kooperáció is előfordult köztük.
- A vizsgált közszolgálati szervezetek az ők-csoportot – mondhatni – problémaalkotóknak tekintették. Meggyőzőségi igyekezetük alanyainak (gyakorlatilag ügyfelek), akikkel szemben hatósági kényszer is alkalmazható, vagy olyanak, akik most még különállnak, de problémamegoldó tevékenységgel saját rendbe, szervezetbe simítandók bele.

Érdekes ebben az összefüggésben elhelyezni az ügyfelek kategóriáit.

- A vizsgált piaci szervezetek nem beszélnek ügyfeleikről, csupán a piacfedésből, a bevételek alakulásából lehet az interjúkból rájuk következtetni. Az ügyfelek léte és száma a vállalkozás alapfeltétele.
- A vizsgált közszolgálati szervezetek beszélnek ügyfelekről, akik részben meggyőződők a hivatal céljai szempontjából, részben segítendő, hogy a hivatal céljainak (egyben az ügyfelek hosszú céljainak) megfelelően cselekedjenek.

Feltételezés: a piaci szereplők számára az ügyfelekből élés kevésbé kérdés. A közintézmények esetén az ügyfelek jelenléte és igényei folyamatos tudatosítást kívánnak meg.

Visszatérő témák; személyes, bizalmi kapcsolatok. A piaci szervezetek esetében előkerülnek a nyilatkozatokban személyes, bizalmi kapcsolatok – ellentétben a közszolgálatiakkal. Feltételezés: a közintézmények szervezeti kultúrája kevésbé teszi lehetővé a személyiség nyílt említését, az azzal való foglalkozást.

Konfliktusok említése. A piaci szervezetek esetében magán és szervezeti vegyesen, nagy számban fordult elő. A közszolgálatiaknál kisebb számban és a felettes szerv szabályozási elveiből fakadó témában, magánjellegűekről viszont alig esett szó. Feltételezés: a közintézmények szervezeti kultúrája kevésbé teszi lehetővé a feladatkörön kívüli szempontok nyílt említését, az azzal való foglalkozást.

Ingajelenségek a tartalomelemzésben és a motivációkutatásban

Az ingajelenség szerint a nyilatkozók egy adott helyzet ellentétét szeretnék elérni Pl.: nagy hatalmi tá-

volságot érzünk, és alacsonyabbnak szeretnénk tapasztalni. A tartalomelemzéshez képest a motivációkutatás részben eltérő mintázatot ad. A kutatásban ingajelenség szervezeti szinten nem, csak országos szinten jelentkezett. Bakacsi (1999) ezt a hatalmi távolságot, a jövőorientáció és a teljesítményorientáció esetén jegyzi fel szignifikánsként – hazai adatok alapján. A saját kutatás e jelenséget több helyen is kimutatta, l. a 7. táblázatot.

A jelenséggel kapcsolatban érdemes felidézni Bakacsi (1999) lehetségesnek mondott magyarázatait.

- Erős a kulturális változás iránti igény (ez energiát szabadíthat fel).
- A kultúraváltásnak jelentős akadályai vannak. A vágyak és a valóság közötti különbségnek hagyománya van Magyarországon: a fennálló viszonyok passzív elfogadása, csökkent motiváció és a változásokból való kiábrándulás egyaránt jellemzőek lehetnek (ez jelentősen fékezi a mikro- és makroszintű versenyképességet).

Az eredmények felhasználási lehetőségei

A szövegelemzés jellemzően kvalitatív eredményei körütekintéssel használhatók. Azon túl, hogy a kutatás esettanulmány-jellege miatt korlátozott a kiterjeszhetőség, a minták nem feltétlenül egyértelműek; a nyilatkozót olyan körülmények is befolyásolhatják, amelyek nem ismertek az adatfelvevő számára. Elvileg előfordulhat a szándékos manipulálás lehetősége is. Ezek miatt volt szükség a több módszerrel való elemzésre. Emellett a nagyobb mennyiségű, több alkalommal felvett adatok is növelik a biztonságot. Másik oldalról azonban a lágy vagy puha adatok jól kiegészíthetők, vagy adott esetben megkérdőjelezhetik a kemény adatok hitelességét.

6. táblázat

Versenyképességi kulturális különbségek a közszolgálati és piaci szervezetek között a motivációelemzés alapján

Közszolgálati magasabb értékek	Piacorientált magasabb értékek
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hatalmi távolságon*</i> (erős különbség) belül: <ul style="list-style-type: none"> – pontosítás, szabatos fogalmazásra törekvés, módosítás ráközelítéssel – az elismert közeg (csoport) stílusának használata, – szerepviseelkedés • <i>Csoportkollektívizmuson</i> belül: <ul style="list-style-type: none"> – az elismert közeg (csoport) stílusának használata 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Csoportkollektívizmuson*</i> belül: <ul style="list-style-type: none"> – meghatározott életforma képes megjelenítése, – beszéd az érzésekről (semleges téma kapcsán is); az én külön hangsúlyt kap – a másik akciónak énrre vonatkoztatása • <i>Teljesítményorientáción*</i> belül: <ul style="list-style-type: none"> – célok, eszmények megvalósítása, ill. szembesítése a valósággal • <i>Jövőorientáción*</i> belül: <ul style="list-style-type: none"> – kézben tartott tartós szenvedély

* E dimenziók azonosságát mutatnak a Karácsonyi-féle (2007) adatokkal (saját összeállítás)

Az ingajelenség a tartalomelemzés-motivációkutatás együttjárásokban

Orientáció	Tartalomelemzés specifikum	Motivációkutatás specifikum	Közös motívum
Hatalmi távolság	Minden kérdésnél, a <i>siker, kihívás</i> esetében kisebb mértékben és a többi témához képest fordított előjellel.	Minden kérdésnél, a <i>cégtervek</i> esetén csekély relevanciával.	<i>Minden kérdésnél.</i>
Bizonytalanság-kerülés	A <i>siker, kihívás</i> , és csekély mértékben az <i>életút</i> témájában mutatható ki. Személyes vonatkozásban igen, cégesben nem volt kimutatható.	Csak a <i>cégtörténet</i> esetén.	–
Csoport-kollektívizmus	Minden kérdésnél, az <i>életút</i> esetén a legkisebb mértékben.	Minden kérdésnél, legalább minimális szinten.	<i>Minden kérdésnél.</i> Múlt-jövő dichotómia. (A leíró jövő pozitív.)
Intézményi kollektívizmus	Minden kérdésnél (az <i>életút</i> esetén a legkisebb mértékben), a <i>jövő</i> vonatkozásában pedig a múlthoz képest fordított előjellel. (A csoportkollektívizmushoz képest ellentétesen.)	<i>Minden kérdésnél</i> , ám a <i>jövönél</i> fordított előjellel. (A csoportkollektívizmushoz képest ellentétesen.) <i>Cégtörténet</i> és <i>siker, kihívás</i> – kisebb az együttjárás.	Minden kérdésnél. (A csoportkollektívizmushoz képest ellentétesen.) Múlt-jövő dichotómia. (A leíró jövő a negatív.)
Teljesítmény-orientáció	A <i>cégtörténet</i> és az <i>életút</i> vonatkozásában, egymáshoz képest fordított előjellel.	Nem mutatható ki.	–
Jövőorientáció	A <i>cégtörténet</i> esetén gyengén, az <i>életút</i> vonatkozásában pedig markánsan kimutatható, azonos előjellel.	Erőteljes ingahatás a <i>siker, kihívás</i> esetén, kisebb pedig a <i>cégterveknél</i> mutatható ki.	–

A GLOBE-féle, a narratív és a kiegészítő elemzés által azonosíthatók olyan kritikus pontok, amelyek a szervezetfejlesztésen túl – több gyakorlati terület munkáját segíthetik. Ezek lehetnek:

- *személyügyi tanácsadás*. Az interjúmódszerrel azonosítható kulturális orientációk feltérképezése segítheti munkacsoportok összetételének optimalizálását – az adott feladat függvényében. Továbbá támogatja adott személyek és munkakörök megfelelő illesztését, párosítását.
- *a fejevadász-, és általában a toborzási feladatok* hatékonyságát növeli a szervezet céljainak és meglévő kultúrájának megfelelő munkatárs kiválasztása. A felvételi interjú tartalomelemzése segíti azon személyek kiválasztását, akik a céloknak megfelelő versenyképességi kultúrával rendelkeznek.
- *vezetőkiválasztásnál* a narratív elemzés megállapíthatja, hogy a szervezet élén ki tudná biztosítani a versenyképesség növekedését.
- *banki hitelbíráltnál* a tartalomelemzés a kockázatkezelés részeként segíti a döntéshozatalt. Ha a bank által vizsgált kérelmező pénzügyi adatai és üzleti terve, valamint a bíráló során folyta-

tott ügyfélinterjú tartalomelemzése egy irányba mutat, növekszik a hitelügylet biztonsága. Ellenkező esetben indokolt lehet további adatok megvizsgálása, vagy alaposabb adatelemzés – ami szintén biztosabbá teszi a hitelnyújtási tevékenységet.

- *információs tanácsadás* (információbrókeri tevékenység) esetén nyújtott (cég)információ kiegészíthető a szervezeti vezetőktől származó szövegek versenyképességet előrejelző szempontú elemzésével, növelve az információs csomag értékét. Az ilyen információs csomag segítheti a megfelelőbb beszállító, partner kiválasztását, a versenytársak jövőbeni potenciáljának előrejelzését.

Lábjegyzet

¹ E tanulmány (2012-ben megvédett PhD-értekezés) alapját kultúrákutató oldaláról a GLOBE-projekt (House et al., 2002) módszertana jelentette, másik oldalról szövegelemzési eljárások. Ugyanazon szervezetek e két szempont szerinti vizsgálatával 1. feltérképezte a versenyképességet előrejelző kulturális orientációkat (prediktív versenyképességi kulturális orientáció – PVKO), 2. tesztelte a tartalomelemzés és a motivációkutatás módszereit, valamint 3. a kapott eredmények alapján jellemezte a vizsgált szervezetek jövőbeni versenyképességét.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy.* (2007): Kultúra és gazda(g)ság – A gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúráváltozónak összefüggései. *Vezetéstudomány*, 38. (Különszám), p. 35–45.
- Bakacsi Gy.* (1999): The Pendulum Effect: Culture, Transition, Learning. 111–118 p. In: Makó Cs-Warhurst Ch. (eds.): The management and organisation of firm in the global context. Budapest: Institute of Management Education, University of Gödöllő, Department of Management and Organisation, Budapest University of Economic Sciences
- Dénes E.* (2005): Kultúra és vezetés: Francia-magyar felső vezetők vezetési eszközei. In: *Magyar Pszichológiai Szemle*, 60 1–2, p. 65–90.
- Ehmann B.* (2005): Élettörténeti traumákról szóló rövid beszámolók idői szerveződésének vizsgálata az INTEX tartalomlemez szoftverrel. p. 299–307. In: III. Magyar Számítógépes Szövegnyelvészeti Konferencia : MSZNY 2005. Szeged: [s.n.] 461 p.
- Ehmann B.* (2002): A szöveg mélyén: a pszichológiai tartalomlemez. Budapest: Új Mandátum
- Flower, R.* (2008): Handbook of discourse analysis. Vol. 4.: Discourse analysis in society. New York: Academic Press, 1985, p. 61–82, magyarul: Hatalom. p. 231–251, In: Síklaki I. (szerk.) Szóbeli befolyásolás. II. Nyelv és szituáció. Budapest: Typotex
- Fülöp M.* (2009): A kultúráközi és a kulturális összehasonlító pszichológia Magyarországon. In: *Magyar Pszichológiai Szemle*, 64 1, p. 3–82.
- Garrelli S.* (2010): IMD 2010 World Competitiveness Yearbook rankings. Lausanne: International Institute of Management Development <http://www.imd.ch/news/IMD-World-Competitiveness-Yearbook-2010-Rankings.cfm>
- Garrelli, S.* (2005): Competitiveness of nations: The fundamentals: World competitiveness Yearbook. Lausanne: IMD
- Harrison, R.* (1987): Organization culture and quality of service: A strategy for releasing love in the workplace. London: Association for Management Education and Development
- Hofstede, G.* (2006): What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. In: *Journal of International Business Studies*. 37 6, p. 882–896.
- House et al.* (2004): Culture, leadership, and Organizations. The GLOBE study of 62 societies (Vol. 10.), Thousand Oaks, CA: Sage
- House, R. – Javidan, M. – Hanges, P. – Dorfman, P.* (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business* 37, p. 3–10.
- Kapitány Á. – Kapitány G.* (1993): Hogyan beszélnek vágyaink és törekvéseink. – Budapest: Szorobán
- Karácsonyi A.* (2007): Szervezeti kultúra típusok a magyar vállalatok körében. In: *Vezetéstudomány* 38 (Különszám), p. 25–34.
- Karoliny M.* (1995): A minőség-érem harmadik oldala, avagy a „lány” elem kemény és komoly követelményei. In: *Vezetéstudomány*, 26 11, p. 34–41.
- Kovács Z.* (2006): Kultúrák versengése a globalizáció korszakában: PhD-értekezés. Veszprém: Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola http://twilight.vein.hu/phd_dolgozatok/kovacszoltan/Kovacs_Zoltan_Tezisfuzet_Kulturak_versengese.pdf
- László J.* (2005): Történetek tudománya: bevezetés a narratológiába. – Budapest: Új Mandátum
- Mikulás G.* (2011): Versenyképességi orientációk azonosítása vezetői narrációkban: (PhD-értekezés) Szent István Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola 199 p. <http://www.gmconsulting.hu/szervezeti-kultura/versenykepessegi-orientaciok-vezetoi-szovegekbol/>
- Pennebaker, J.W.* (2002): What our words can say about us: Toward a broader language psychology. In: *Psychological Science Agenda* 15, p. 8–9. <http://homepage.psy.utexas.edu/homepage/faculty/Pennebaker/Reprints/PsychSciAgenda.pdf>
- Pennebaker, J.W. – Lay T.C.* (2002): Language use and personality during crises: Analyses of Mayor Rudolph Giuliani's press conferences. In: *Journal of Research in Personality*, 36 4, p. 271–82., <http://homepage.psy.utexas.edu/HomePage/Faculty/Pennebaker/Reprints/PMayne1997.pdf>
- Perrin, P. – Petry, F.E.* (2003): Extraction and representation of contextual information for knowledge discovery in texts. In: *Information Sciences*, 151 May, p. 125–152.
- Sapir, E.* (1929): The status of linguistics and science. *Language*, 5, p. 207–14.
- Schwab, K.* (2009): The Global Competitiveness Report 2009-2010. World Economic Forum., 479 p., <http://www.weforum.org/documents/GCR09/index.html>

Cikk beérkezett: 2011. 8. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2012. 3. hó