

**Lovasné Avató Judit\***

**A KULTURÁLIS TŐKE MÉRÉSE  
STATISZTIKAI MÓDSZEREKKEL**

A főiskolai statisztika tantárgy oktatása során a hallgat ok szempontjából kérdéses szokott lenni, hol és hogyan alkalmazzák a tanult statisztikai módszereket. Oktatói oldalról időnként gondot okoz, hogy t l „száraznak”, nehezen szeml ltethet nek  rezz k a tananyagot. Az alábbiakban azt szeretném bemutatni, hogy egy k rd i ves felmérés eredményeit felhasználva, a legegyszerűbb leíró statisztikai elemzési módszereket alkalmazva, milyen messzemenő és átfogó következtetésekre lehet jutni.

Kiindulásképpen a gyakorlati tapasztalatok alapján rendelkezn nk kell eldöntendő állításokkal. A továbbiakban annak egyik magyarázatát szeretném részletesebben vizsgálni, hogy mi okozza a kapitalista országok növekedésének elméleti és gyakorlati eltéréseit. Ezt hagyományosan három fő tényezőnek tudják be:

1. A GDP növekedésének és a kulturális növekedés egymáshoz való viszonyának
2. A gazdasági- és a kulturális, társadalmi érték azonosságainak és különbségeinek
3. A társadalmi értékrend és a gazdasági teljesítmény kapcsolatának

Ezen belül azt vizsgáltam, hogy a kulturális örökség és a társadalmi tőke (vállalkozói kedv, institúciók, politikai viszonyok) hogyan hat a gazdasági életben. Mivel a kapitalista országok igen eltérő  rt krend ek és kulturális t k j ek, ezért a főbb gazdasági-társadalmi mut t k (1 f re jutó GDP, népesség száma és növekedési üteme, munkanélküliségi ráta, GDP növekedési üteme, külkereskedelmi forgalom egyenlege, vallás, nyelv) alapján, ismét a kialakult szokást követve h t csoportra bontva vizsgáltam a kapitalista országokat. Ezek a következők:

1. Amerikai Egyesült  llamok
2. Nagy-Britannia
3. Japán
4. Németország
5. Franciaország
6. Svédország
7. Hollandia

A kulturális tőkét  gy lehet definiálni, mint azon informális értékek és normáknak az összessége, amelyet egy csoport tagjai követnek,  gy lehetővé téve az együttműködést közöttük<sup>1</sup>. Ez a definíció k t alapvető dolgot feltételez: közmegegyezésen alapuló szabályokat és együttműködést. A k t  együtt szükséges, mert ugyan minden közösségben léteznek közös normák, de nem feltétlenül megfelelőek (I. GOLDING: A legyek  ra) – nem alapul rajtuk sem bizalom, sem együttműködés. A társadalmi tőkét képező normák között feltétlenül kell szerepelni k olyan értékeknek, mint az igazmondás, a vállalt kötelezettségek teljesítése, a kölcsönösség, becsületesség. Nem véletlen, hogy ezek nagymértékben megegyeznek azokkal a puritán  r nyekkel, amiket MAX WEBER is fontosnak talált „A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme” c. művében.

---

\* BGF Külkereskedelmi Főiskolai Kar, Matematika-Statisztika Tanszék, főiskolai adjunktus.

<sup>1</sup> Francis Fukuyama: i.m. 33. old.

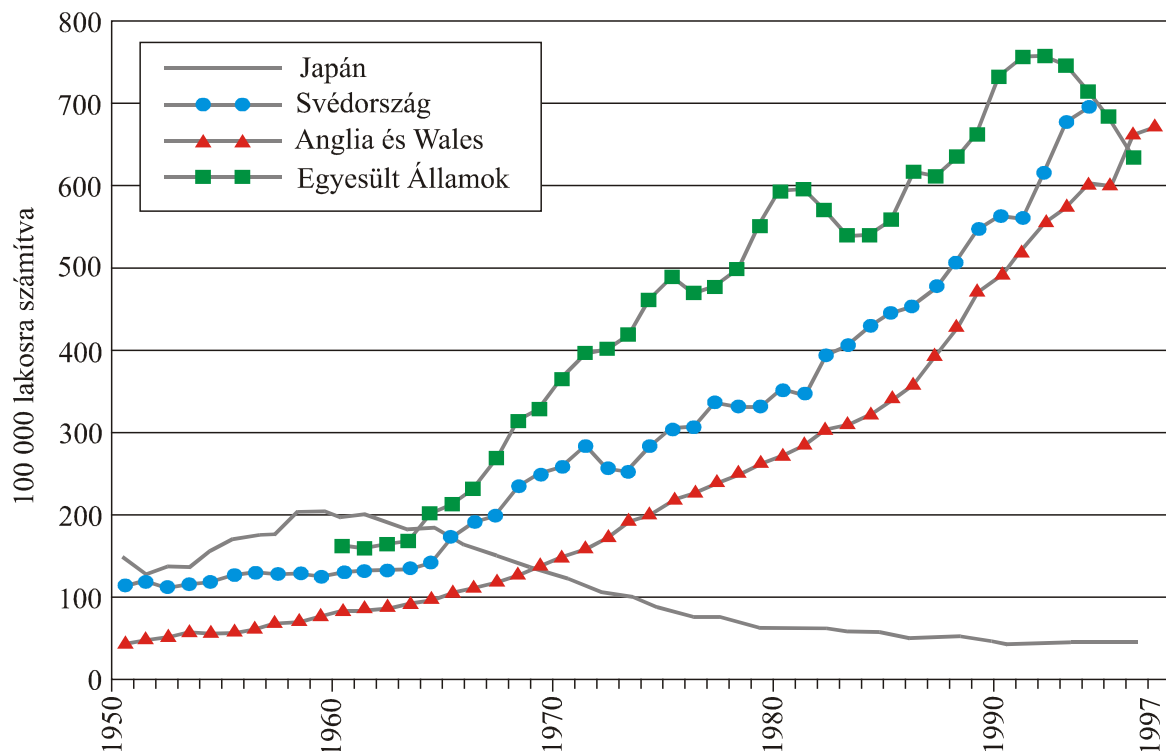
## LOVASNÉ AVATÓ J.: A KULTURÁLIS TŐKE MÉRÉSE ...

Hogyan lehet mérni a társadalmi tőkét?

Igen nehezen kvantifikálható. Mindegyik módszer a statisztikához kapcsolódik:

- Különböző társadalmi-makrogazdasági mutatószámok alapján, közvetve (csoporthagsági-, politikai részvétel mutatói, bűnözési statisztikák, demográfiai mutatók)
- Kérdőíves felméréssel, közvetlenül

A bűnözési statisztikák alapján elmondhatjuk, hogy Japánt kivéve az erőszakos bűncselekmények teljes arányszáma, ha hullámozva is, de nőtt. Örvedetes jelenség, hogy az elmúlt évtizedben tartósan csökkenni látszik.



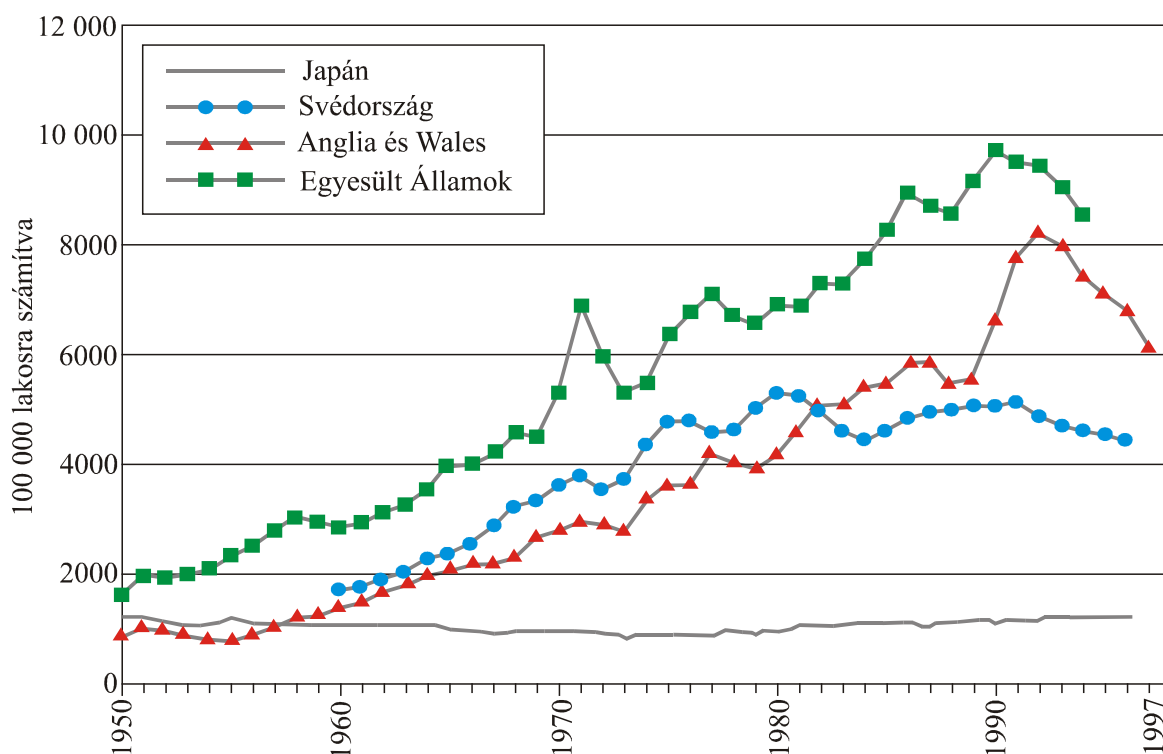
1. ábra  
Erőszakos bűncselekmények teljes arányszáma, 1950–1996

A családok (mint az alapvető és legkisebb egysége a társadalmi kooperációnak) helyzetének és szerepének változása közismert. A 90-es évektől kezdve itt is a javulás jelei mutatkoznak (2. ábra).

A kérdőíves felmérést HAMPDEN-TURNER és TROMPENAARS ismerteti idézett művükben. A kérdőíveket hét, a társadalmi tőkét a gazdasági életben mérő értékpár alapján állították össze. Ezek a következők:

1. általános és egyedi
2. egyén és közösség (individualizmus versus univerzalizmus)
3. rész és egész (analizálás versus szintetizálás)
4. kapcsolódás a külvilághoz (belső versus külső orientáció – introvertált/extrovertált)
5. idő, és a folyamatok időbeni lezajlása (szinkronitás versus szekvencia)
6. választás a sikeres dolgozók közül (teljesítményarányos versus jellemzőarányos ösztönzés és előrejutás)
7. egyenlőség versus hierarchia

## KÜLKERESKEDELMI FŐISKOLAI FÜZETEK, 15.



2. ábra

Házasságon kívül született gyerekek, 1950–1996

A kérdőíves<sup>2</sup> felmérés alapján<sup>3</sup> a fent említett értékek az elkövetkezőkben, országonként külön-külön ismertett módon jelentkeztek. Amerikával és Japánnal azért kell részletesebben foglalkozni,

<sup>2</sup> C. Hampden-Turner and F. Trompenaars: The Seven Cultures of Capitalism (Piatkus, 1993) c. művében ismertetik.

<sup>3</sup> A felmérést 15 000 felső-középfőzetővel töltötték ki, akik némi nemzetközi hatáskörrel rendelkeztek, és 1986-1993 között több mint 500 szemináriumon vettek részt. A kérdőívekben tizenkilenc konfliktushelyzeteket írtak le, melyek és az egyes értékpároknak megfelelő döntések közül kellett választaniuk a managereknek, ezzel jellemezve az országuk szerinti értékorientációt. Olyan helyzetek szerepeltek, mint például:

1) A barátod biztonsági ellenőr ugyanannál a cégnél, ahol te is dolgozol. Balesetben megsérül egy munkás. Felkérnek, hogy tanúskodj, és nincs más tanú rajtad kívül. A barátod mennyire várhatja el szerinted, hogy mellette tanúskodj:

- Teljes joggal
- Némi joggal
- Semmilyen alapon sem

2) A cégnél részlegvezető vagy. Családi problémákkal küzdő beosztottad rendszeresen sokat késik. Mennyire megalapozottan véded meg a beosztottad a többiekkel szemben:

- Teljes joggal
- Némi joggal
- Semmilyen alapon sem

3) A főnök mi alapján főnök?

- Szakértelem
- Hatalom

4) A cégnél hogyan ismerjék el a túlórázást?

- Szerződésben kell rögzíteni, hogy a túlóráért arányosan több bér jár
- Hozzátartozik a munkához, és a főnök elismerése az ellenszolgáltatás

5) Az emberek olyan szervezeti felépítésben dolgozzanak, amely

- Elkülönült, csak magukért felelősek
- Csoportokban, ahol együtt döntenek, számíthatnak egymásra

## LOVASNÉ AVATÓ J.: A KULTURÁLIS TŐKE MÉRÉSE ...

---

mert e két ország szembeállítását a leglátványosabb: itt figyelhetjük meg a társadalmi tőke és értékrend legnagyobb eltérését.

A kérdőív módszerével kapcsolatban felmerülhet több probléma is.

Az első az, hogy nem egy megvalósult állapotot rögzít utólag, hanem csak a manager szándékát, ami szerint fog majd cselekedni (de arra semmi biztosítékot nem kapunk, hogy a szándéka meg is valósul majd).

A második az, hogy nem tudjuk, mennyire nagy a managerek választásának a szórása országonként. Ránézésre egyszerű megoszlási viszonyszámokat használnak, viszont a használatos mutató számításáról semmit sem közölnek a szerzők. Nem tudjuk, mi a viszonyítandó adat és mi a viszonyítási alap.

A harmadik az, hogy mi alapján történt a managerek országok szerinti besorolása. Ez különösen az Egyesült Államoknál érdekes, ahol a bevándorlók aránya igen magas. Emiatt nem tudni, hogy a tervezett döntés mennyire a családi-, és mennyire a társadalmi értékrend elsajátításának a következménye.

A közgazdaságtant, mint a kulturális örökséget vizsgáló módszert a szakértők nem alkalmazzák, mert szerintük ez a szükségleteket irracionálisnak, értéktelennek tekinti, a magyarázó okaikkal nem foglalkozik, csak az eredményükkel (a kereslettel). Szerintük ez a felfogás nem veszi figyelembe a fogyasztás-termelés kölcsönhatását: leegyszerűsíti őket, eltekint az előzményeiktől és következményeiktől.

### I. AZ AMERIKAI EGYESÜLT ÁLLAMOK ÉS JAPÁN

Az amerikai értékrend alapjának az „olvasztótégelyt”, a protestantizmust és a Függetlenségi Nyilatkozatot tekintik. Ez azt jelenti, hogy meghatározó az

- a) általános és az egész
- b) az individualizmus
- c) az analízis
- d) introvertált
- e) gyors folyamatokat szekvenciálisan fogják fel
- f) sikeres dolgozók közötti választás egyéni teljesítmény alapján
- g) egyenlőség

Japánban az értékrend filozófiai alapja a buddhizmus és a shintoizmus. A halottak visszajárnak segíteni az élőknek, a jövő már itt, a jelenben elkezdődött. A tanítókat nagyra értékelik, és társadalmi szinten is megbecsülik.

Értékrendjére az alábbiak jellemzőek:

- a) Egyedi
- b) Univerzalizmus (közösség)
- c) Integrálás (szintetizálás)
- d) Extrovertált
- e) Jellemzőarányos előmenetel
- f) Gyors folyamatokat szinkronitásukban kezelik
- g) Hierarchia

Amerikában az általános és az egész a gyakorlatban úgy jelentkezik, hogy például a termelőfolyamatot (McDonald's, Coca Cola, Ford) alapvető egységekre bontják, és ezt mindenütt egyformán szabványosítják. Így a munkafolyamat mindenütt ugyanazon általános szabályok alapján megy végbe, azonos minőségű outputtal. Meggyőződéssel hisznek az általános szabályokban. Ez a szemlélet vezet olyan „használati utasítások” tömeges keletkezéséhez is, mint például hogyan szerezzünk barátokat, hogyan befolyásoljuk az embereket, hogyan legyünk sikeresek, a pozitív gondolkodás ereje, stb. Ugyanezt tartják az amerikai üzleti oktatás hibájának is. Mivel a számszerűsíthető tudományok (pénzügy, közgazdaságtan) törvényei könnyebben felismerhetőek, mint az emberi kapcsolatokkal foglalkozó (emberi erőforrások, kreativitás, alkalmazotti viszonyok, termelés minősége), ezért az oktatásban az előbbiek túlsúlya érvényesül. A Harvard Business School képzésében ugyan a gazdasági életből vett valós példákat vizsgálják, de csak papíron. Túl keveset tanulnak az egyénről, a gyakorlati vezetési-

## KÜLKERESKEDELMI FŐISKOLAI FÜZETEK, 15.

---

ről: a vezető/oktató előadja a tanult sémákat, és a beosztottak/hallgatók problémáit alig hallgatja meg. Ezzel szemben Japánban a Tokyo Egyetemen elküldik vállalatokhoz gyakorlatra a hallgatókat, úgy, hogy minden lehetséges típusú munkáról gyakorlati tapasztalatot szerezzenek.

Az első értékpárhoz kapcsolódóan ezt tartják a szakértők a magas bűnözés alapvető okának: a szélsőséges univerzalizmus jegyében az egyének személyiségét morális, absztrakt szempontból bírálják (gyűlöllek, mert én a Becsületességet szeretem). Mások (pl. SCITOVSKY TIBOR<sup>4</sup>, KEYNES<sup>5</sup>) a fő oknak az unalmat tartják. Azt, hogy az emberek nem tanulták meg jól felhasználni a megnövekedett szabadidejüket.

A szélsőséges univerzalizmus másik megnyilvánulása a profit, mint cél abszolutizálása. A japán cégek célja a piaci részesedés növelése, ennek érdekében átmeneti profitcsökkenést is hajlandóak elviselni, még az amerikai cégeknél a rövid távú profitmaximalizálás piaci részesedés csökkenéséhez vezethet.

Ennek a jellemzőnek az abszolutizálása ellen nyolc érvet sorakoztatnak fel:

- a) Előfordul, hogy a nyereség túl későn jelentkezik a cég hatékony működtetéséhez
- b) Ez a cél könnyebben elérhető, mint más, távolabbi és közvetettebb cél
- c) Könnyen ellentmondásba kerülhet nagyobb horderejű értékekkel. A nyereség kivonása a cégből a későbbi növekedést lassítja, míg egy jelenbeni gyors növekedés csak később növeli a profitot.
- d) Ez a cél túl nyilvánvaló és könnyen meghiúsul
- e) Minél magasabb profitot ér el egy új piacon, annál több versenytársat vonz oda
- f) Ha a vezetés maximális teljesítményt vár el a dolgozóktól, akkor a dolgozók is jogosan várnak el hasonlót a vezetéstől
- g) A nyereségesség nem alkalmazható egy hosszú távú együttműködés minden egységére.
- h) Ha csak ez az egyedüli cél, akkor a cég lerombolhatja lehetőségeinek többi részét (kapcsolatait, előnyeit, értékeit)

Az individualizmus szerepét azzal igazolják, hogy itt a legtöbb a Nobel-díjas, a szabadalmak száma, az új cégek alapítása, és a személyes fogyasztás aránya a GNP%-ban kifejezve a világon. Nem biztos, hogy ezekkel a mutatókkal jól lehet jellemezni az egyén szerepét és fontosságát. A Polaroidnál végzett felmérés szerint a találmányok 5-, maximum 10%-a valósult meg. Egy extrovertáltabb társadalomban (mint például Japánban) kevesebb a találmány, de ezek közül sokkal több valósul meg. Nem egészen összehasonlíthatóak a közölt adatok. Az országoknak eltérő a népessége, nem vizsgálták azt sem, hogy a Nobel-díjasok hol tanultak, hol kutattak, milyen az oktatás általános színvonala, a cégek mekkora hányada szűnik meg és számolják fel, átlagosan mennyi ideig működnek. Az individualizmus etikai/filozófiai alapja a protestantizmus, és a puritán etika, mely szerint mindenki kiválasztott, minden egyén Isten evilági „ügynöke” a Mennyei Királyság létrehozásában. Az alapvető értékteremtő az egyén (a klasszikus közgazdaságtan alapja az egyéni önérték). Ez vezet ahhoz a visszás helyzethez, hogy az amerikai vezetők rétegének a fizetése nagyságrenddel (körülbelül a tízszerese) magasabb a többi földrészen dolgozókéénál, és növekedési üteme pedig jóval meghaladja az átlagos munkásokét (körülbelül a negyvenszerese). Ennek a jelenségnek káros mivoltát pszichológiai kísérletekkel igazolták: ha a csoport jól teljesítő tagjait jutalmazták, akkor a közösség kiközösítette őket. Amennyiben az egész közösséget jutalmazták tagjai kreativitása és jó teljesítménye miatt, akkor a csoport támogatta tagjainak ilyen jellegű magatartását. Ez okozza azt is, hogy a felső vezetésben a tudásszint csökken a gyakori vezetői cserélődés miatt. Az individualizmus másik szélsőséges megnyilvánulása a fogyasztói társadalom. Az egyén korlátlanul fogyaszt a közös javakból, amíg azok ki nem merülnek.

Amíg Európában és Ázsiában az együttműködés erény, addig az angolszász területeken ezt szörnyű szövetségnek tekintik a közérdek és a szabadság ellen. Az amerikai cégek, ahelyett, hogy egyesülnének, és közösen akadályoznák meg a külföldi versenytársak bejutását az amerikai piacra (mint a japánok vagy a németek), a könnyebb és kellemesebb belső piacot célozzák meg, és ott versengenek egymással. A túlzott analízálásra való hajlam jellemzésére elég egy tipikus példa. A hamburger fel-

---

<sup>4</sup> Az unalom – miből fakad és hová vezet (Kultúra-gazdaságtani tanulmányok Aula 2002).

<sup>5</sup> Economic possibilities for our grandchildren (Essays in Persuasion, Norton New York 1963)

## LOVASNÉ AVATÓ J.: A KULTURÁLIS TŐKE MÉRÉSE ...

---

szolgáltatásának folyamatát például 31 lépésre bontották, és minden üzletben ugyanúgy kell végrehajtani. Az alkalmazottak és a vásárlók jellemzőitől függetlenül.

Az időhöz való viszony is meglehetősen különbözik a kétféle kultúrájú országban. Amerikában „Az idő pénz” mondás szintén a protestáns etikában gyökerezik: Isten földi királyságát minél előbb fel kell építeni. Ez az érték összefügg a korábban tárgyaltakkal. A gazdaságban úgy jelentkezik, hogy a profit növelésének abszolutizálása összekapcsolódik ennek minél rövidebb időtartam alatti elérésével.

Japánban ciklusokban gondolkodnak, hosszú távon minden hullámzik. Az egyes fázisok egymásra épülnek, egymást segítik. Az egyszerűbb termékeknel (18-20 lépésből áll a termelési folyamatuk) az amerikai ráfordítás megegyezik a japánéval, de ahogy nő a termék bonyolultsága, úgy nő a ráfordításbeli különbség is. Autó-motornál 200 lépésű munkafolyamatnál 60%-kal, az 1000 lépésűnél pedig már 80-100%-kal magasabb az amerikai ráfordítás munkaóránként mérve a japánénál. Ennek az oka, hogy Amerikában a munkafolyamatot egymás utáni lépésekre bontják, míg Japánban szinkronizálják. Összefoglalásul úgy értékelik a szekvenciális időfelosztást, hogy hiányos és hátrányos, mert az egyre nagyobb haszon hajszolása minél rövidebb idő alatt a megtakarítási rátát alacsonyán tartja, ami a tőkeköltséget (kamatlábát) növeli. A jelenbeli eredmény múltbeli ráfordítás eredménye, és a jövőbeli eredmény sem létezik jelenbeli ráfordítás nélkül. Ily módon gyakorlatilag felélik a jelenben a jövőbeli eredményt. Ezzel egy önbeteljesítő jóslatot indítanak el: a termékről már előre azt feltételezik a szekvenciális felfogásban, hogy az V. fázis után kivonják a piacról, míg Japánban újabb és újabb megoldásokat inspirál.

A sikeres dolgozók díjazása és elismerése szintén két szélsőséges módon zajlik Japánban és az angolszász országokban. Az utóbbi felfogás szerint a gazdasági teljesítmény rövid távú versenyek sorozata, végtelen lehetőségekkel. A vezetőket a cég és saját teljesítményükkel arányosan fizetik. Japánban és Franciaországban a fizetés a végzettség és az életkor arányában nő. Azt feltételezik a dolgozók-ról, hogy tudásuk és képességeik legjavát nyújtják. A teljesítményben egyszer-egyszer előforduló visszaeséseket még elfogadják, komolyabb következmények nélkül, tekintettel a dolgozó addigi érdemeire. Ez a szemlélet hosszú távú orientációt és bizalmat feltételez. Ez szintén önbeteljesítő jóslattá válik: a képzetebbek és az idősebbek nagyobb tudásuk alapján várhatóan jobb minőségű munkát tudnak végezni, és át tudják adni tapasztalataikat a fiatalabbaknak vagy a kevésbé képzetebbeknek. Így mindkét fél (vállalat és a dolgozó is) érdekelt mind a további képzésben, mind a hosszútávú alkalmazásnál. Ugyanakkor ennek a szemléletnek is vannak veszélyei: a vezetés tudás nélkül csak holt teher. Ezt a szakértők szerint úgy lehet kiküszöbölni, hogy a cég vállalja a felelősséget a dolgozói fejlődéséért, és érdekeltek a hosszútávú, közös jövőben. A versengés tere itt a tanulási folyamat, a munka már az együttműködésé. A teljesítményarányos felfogás ugyan közvetlenül és rövidtávon jobban ösztönzi a teljesítményeket, de mechanikus szemlélete miatt a két fél kölcsönös kihasználásához vezethet: addig van csak a munkáltatónak és az alkalmazottnak egymásra szüksége, amíg egymásnak hasznosak, ezután pedig szabadon lecserélhetőek és pótolhatóak. Az is gondot jelenthet, hogy a dolgozók teljesítményét nem lehet mindig egyértelműen elkülöníteni, és mérni. A rövidtávú előnyökért ebben a felfogásban úgy tűnik, hogy feláldozzák a hosszútávú előnyöket és a vállalat és a dolgozók fejlődését.

Japánban egyes területeken kevesebb lépcsőfokból áll a hierarchia, mint Amerikában: a fizetési szintek, szakképzettségi kategóriák, beosztási szintek és privilégiumok sokkal kevésbé tagoltak. Más területen viszont erősebb: a szervezet felépítésénél. Ennek hátrányát úgy küszöbölik ki, hogy a japán vezető inkább koordinátor, semmint a parancsláncolat feje. A vezető feladata az, hogy hallgasson a beosztottaira, reagáljon, gondoskodjon, valósítsa meg a stratégiai céloknak megfelelő politikát, erősítse meg a váratlan fogyasztói igényekből adódó politikát. A vezető egy magasabb szinten felelős a beosztottaiért. A középvezetők kiemelt szerepűek, mert ők értelmezik a felső vezetés elvárásait széles határok között, így nagyon nagy a felelősségük. A munkakapcsolat családias, a vezetés jószándékú. Kölcsönös az egymásra utaltság a beosztottak és a vezető között. Amint már szó esett róla, a beosztottak feltételezik, hogy a vezető életkora, végzettsége, stb. miatt tapasztaltabb náluk, és emiatt megilleti a magasabb fizetés, viszont a vezetők szerények (azért, mert idősebb, nem biztos, hogy okosabb is, de több ideje jutott a hibák elkövetésére). Az amerikai vezetők viszont részletesen utasítják a be-

## KÜLKERESKEDELMI FŐISKOLAI FÜZETEK, 15.

---

osztottaikat, és a részletekig felelősek a munkájukért. Az Egyesült Államok csak korlátozottan tudja hosszú távon a gazdasági problémáit felismerni az alábbi okok miatt:

1. A kvantitatív tudományok törvényeit idealizálja (hajlamosak az univerzalizmusra)
2. Ragaszkodnak az előre jelzett eseményekhez (hajlam az analitikusságra)
3. Hit abban, hogy az új találmány és tudományos áttörés eredete és forrása a feltaláló átalakító géniusza (hajlam az individualizmusra)
4. Kísérlet arra, hogy a jövőt előre láthatóvá és ellenőrizhetővé tegyék, a döntéshozók jelenbeli tudatos céljaitól vezérelve (hajlam az introvertáltságra)
5. A jelenlegi dolgozók érjenek el jövőbeli sikereket (hajlam a teljesítményarányos díjazásra)
6. A jelenben jól teljesítő dolgozókról jövőbeli sikereket feltételeznek (hajlam a szekvenciális időfelfogásra)
7. Ellentmondásos érzelmek a hierarchiáról: a jövőbeli egyenlőtlenségek megelőzésére verseny a jelenben (hajlam az egyenlőségre)

Japánban az alábbiak miatt részesítik előnyben a hosszú távú gazdasági lehetőségeket (és hozzák előre a jövőt a jelenbe):

1. Felismerik értékeiket, a kapcsolatok fontosságát, a gazdasági érdekeik részleges egyezését (hajlam a partikularizmusra)
2. Érdekeltek a kereszt-kapcsolatok tág lehetőségeinek kihasználásában, hibridizálásában és a fúzióban (hajlam a szintézisre)
3. Abban hisznek, hogy a közösség sok ötletet tartalmaz, irányzatokat, technikákat, képességeket, ezek gyümölcsöző kombinációját (hajlam a közösségieskedésre)
4. A szerencsés véletlenek és az előre nem tervezett kapcsolatok előfordulnak a jövőben is, ezek jó ötleteket adnak, és szerencsés találkozások fele irányítanak (hajlam az extrovertáltságra)
5. Hajlamosak fontosnak és elsődlegesnek tekinteni a csúcstechnológiákat, melyek termékek ezreit teszik értékesebbé és többet tudóvá (hajlam a jellemzőarányos díjazásra)
6. A terméket úgy tekintik, mint ciklikusan visszatérőt, ami fejleszti a működő gazdaságot (az idő szinkronizált felfogása)
7. Az idő múlásával nő a dolgozó tapasztaltsága, megfontoltsága, családi kapcsolata a beosztottai-val (hajlam a meredek hierarchiára)

Az ideális japán vezető magasan szocializált, segít másoknak, „cégember”. „A man alone is weak, but harmonized to nature he is strong.” Japánban a társadalom előre meghatározza (a tevékenység megvalósulása előtt), hogy melyik tevékenységet tekinti értékesnek, melyiket fogadja el. Különösen figyelnek arra, hogy melyik technológia járul hozzá a legjobban a gazdaság egészének a fejlődéséhez. Az alábbi hat értéket tekintik alapvetőnek:

- Körkörös gondolkodás
- Tudás-intenzív cégek és termékek
- Magas piaci részesedés
- Kaisha-közösség
- M-formák és a keiretsu
- Együttműködő technológiák (szerszámkészítő szerszámok)

A japán cég-fogalom (kaisha) körkörös. Önmagát erősítő és fejlesztő, csigavonal-szerű folyamatos tanulásból és visszacsatolásból áll, a ying-yang dialektikus egységéhez és egyensúlyához hasonlóan. A családi körülményeket is figyelembe veszik a dolgozó fizetésének megállapításakor. A dolgozó erkölcsi kötelességének tekinti, hogy ezt a törődést jobb és szorgalmasabb munkával viszonzja. A japán mentalitás szerint, ha egy beosztott hibázik, a vezető és a kollégák közössége is felelős ezért, mert nem tanították és segítették eléggé, így nem büntetik szigorúan. Ugyanez a felfogás jellemző a kutatás-fejlesztésre is: átgondolás-kutatás-gondozás/nevelés-áttörés-tisztulás lépésekből áll a kreativitás mandalája. A tudás-intenzív cégek partnernek tekintik a vásárlót. A cégek a versenytársaikat tanulási lehetőségként fogják fel, akik ráébresztik őket a hibáikra, illetve bizonyos területen még együtt is tudnak működni, adott körülmények között közösen léphetnek fel.

## LOVASNÉ AVATÓ J.: A KULTURÁLIS TŐKE MÉRÉSE ...

---

Amerika ezzel szemben a hidegháború elmúltával vonakodik saját nehézségeivel szembenézni, azokat elfogadni és nemzeti kihívásként kezelni. A japán értékrendben szereplő mértékű törődést a vásárlóval, kevés kivétellel gazdaságtalannak tekintik, és ezért nem is alkalmazzák. A dolgozó fizetésének megállapításakor az egyéni teljesítmény a meghatározó, a cég több törődését a dolgozó nem viszonozza, hanem a saját magával való még több törődéssel reagál. Ha hibázik egy dolgozó, az amerikai felfogás szerint kemény büntetést érdemel. A vezető joga „lenyakazni” a beosztottját (mivel a részletekig felelős munkájáért), cserébe viszont a dolgozónak is megvan minden erkölcsi alapja ahhoz, hogy minden lelkiismeret furdalás nélkül elvegye, amit csak a vállalat adhat számára. A csökkenő határhaszon elmélete a minőségi fejlődést, a tanulást, az információt figyelmen kívül hagyja. Minden terméket, folyamatot leegyszerűsítenek, önmagában és részként kezelik, míg Japánban összefüggéseiben, komplex egészként.

A vállalatok felépítésében is jelentős különbségek tapasztalhatók a két ország között. A japán cégek (keiretsu) inkább M-felépítésűek (multidivisional), azonos technikán (elektronika) alapuló, de különböző termékűek (háztartási felszerelések, világítástechnika, fogyasztási elektronika, stb.). A részlegek együttműködnek, ellentétben a nyugati vállalatoknál, mert ott versengenek egymással. O. Williamson szerint az M-felépítésű cégek tranzakciós költségei alacsonyabbak a H-formájúaknál (holding), mert előbbieknél az információcsere gyorsabb és olcsóbb, és kisebb mértékű. Ezt támasztja alá az is, hogy az alacsonyabb hozzáadott értékű ágazatok cégei inkább H-formájúak, míg a magasabb hozzáadott értékűek (elektronika, űrtechnika, védelem, telekommunikáció) inkább M-esek. A japán társaságok másik előnye az amerikaiakkal szemben az, hogy általában bankok vagy kereskedőtársaságok köré szerveződtek. A bank részvényesei nemcsak a cég tagjai, hanem mindegyik részvényes rendelkezik kölcsönös vagyონrészsel a többi részvényes cégénél. Kölcsönösen előnyösen működnek együtt, egymás elért, kedvező pozícióit kölcsönösen kihasználják. Az egyes csoportok nem játszanak össze, mert nem az önérdék maximalizálása a cél, hanem azonos a céljuk (pl. az egész vállalat piaci részesedésének növelése).

Gyakran éri az a kritika a japán gazdaságot, hogy gazdasági megfontolások nélkül, felső, kormányzati döntés alapján preferálják az egyik ágazatot a másikkal szemben. Ez rövidtávon és csak közvetlenül igaz. Ugyanis a japán gazdaságpolitika a makroszintű célokat támogatja (kulcstechnológiák fejlesztése), amivel közvetve a többi ágazatot is segíti (húzza maga után a többi ágazatot is). Japán a klasszikus piacot akarta ezzel a gazdaságfilozófiával pótolni, és a piac hátrányait akarta kiküszöbölni, mivel később kezdett fejlődni a gazdasága a nyugati országokénál. A filozófiájuk az, hogy barátok között gyorsabban lehet tanulni, mint ellenfelek között, bár a versenytársaknak is fontos a szerepük: ők jelzik azt a szintet, amit felül szándékozik múlni a vállalat.

Japán kis-és középvállalkozási politikája azért is kiemelkedően fontos, mert a vállalkozások nagyrésze (99,1%-a) ebbe a kategóriába tartozik. Az alkalmazottak közel 80%-át, és a feldolgozóipari kibocsátás majd 52%-át, a nagykereskedelmi forgalom 62,1%-át, a kiskereskedelmi értékesítés 78%-át adják az ilyen paraméterekkel rendelkező vállalatok. Védelmüket jogi-, gazdaságpolitikai-, adminisztratív eszközökkel támogatják. A vállalatok fúzióját, a munkaidő csökkentését, a megfelelő munkaerő-ellátást külön jogszabályok biztosítják. 12 nagyvárosban tanácsadói programokat, továbbképzést, fokozott érdekvédelmet biztosít a költségvetés, illetve a kisvállalkozói szövetség.<sup>6</sup>

Ennek a szemléletnek a buktatói csak később, a könyv megírása után jelentkeztek. Az 1990-es évek elejétől az egykori „növekedési bajnok” lecsúszott tartósan a sor végére. A pénzügyi buborék először felfúvódott az expanzív monetáris politika hatására, az ingatlan- és a részvényárak az egekig szöktek. A japán központi bank 1989-ben kapott csak észbe, jelentősen emelte a kamatlábat. Ennek hatására a részvény-és ingatlanárak lezuhantak, a Nikkei-index az 1989-es közel 40 000-es érték után manapság a 8 000-es érték alá süllyedt, az ingatlanárak sem érték el az 1985-ös szintet még mindig. A felsorol események egyik legsúlyosabb következménye az volt, hogy a bankok portfóliójában igen nagy arányban halmozódtak fel a be nem hajtható és a kétes kintlévőségek. A gazdasági visszaesés

---

<sup>6</sup> Jeszenszki Károly: Kis- és középvállalkozási politika Japánban (Közgazdasági Szemle XLIII. évf. 1996. 2. sz. 158-168. o.)



ciklikusságát eddig nem ismerték el, ezt az említettet is csak egyedi jelenségként, a korábbi „szárnyalás” természetes visszarendeződéseként tekintették. Emellett a gazdaságpolitika legalább két hibát követett el: egyrészt a monetáris politika késlekedett a lazítással, másrészt a gazdaságélénkítésből túl nagy szerepet róttak a monetáris politikára, és a fiskális ösztönzés eszközeit elhanyagolták. A bankrendszer még jobban koncentrált, a behajthatatlan hitelállományt nem tudták leírni, a defláció tovább nehezítette ezt a helyzetet. 1992-től évente előállt a pénzügyminisztérium gazdaságélénkítő csomagokkal, de ezek nem bizonyultak elegendőnek. Az 1995-ben bevezetett pótköltségvetésben próbálták először orvosolni a korábban elkövetett gazdaságpolitikai hibákat: a fiskális politika nagyobb szerepet kapott a gazdaságélénkítésben, és a monetáris politika keretében 1999-ig a kamatlábat fokozatosan 0-ra csökkentették. Ennek eredményeként 1998 körül ismét az élénkülés jelei mutatkoztak. Ennek hatására a központi bank feladta az addigi „0 kamatláb” politikáját, és ismét felerősödtek azok a nézetek, melyek szerint a megelőző válság ciklikus volt. A lazítás után a gazdaság ismét a hanyatlás jeleit jutatta: a termelés és az árak csökkentek, a munkanélküliség növekedett<sup>7</sup>. A leírtakból arra a következtetésre juthatunk, hogy a két kultúra ilyen módú keveredése nem tartható fenn. A japán értékre, kulturális örökségre az angolszász gazdasági elméletek csak úgy alkalmazhatók, ha az előbbieket feladják, vagy új, a saját kulturális örökségükön alapuló elméletrendszert dolgoznak ki. Ez utóbbi megoldás természetesen nem zárja ki, hogy az elméletek azon részét átvegyék, amely saját körülményeik között működik, de a hiányzó részeket a többiekkel összhangban, újonnan kell kidolgozniuk.

## II. NÉMETORSZÁG

Speciális helyzetű Európában: földrajzilag, pszichológiailag, ideológiailag közel áll az ex-szocialista országokhoz. A két Németország egyesítése után a népessége fiatalodott, új piacok nyíltak meg. A nyert munkaerő azonos anyanyelvű, képzett, és sokkal jobb „minőségű”, mint a vendégmunkások voltak. Iparosítása később kezdődött, körülbelül 75 évvel, mint Nagy-Britanniáé. Sokkal széttagoltabb volt, mind fejlettségben, mind politikailag, mint nyelvi téren.

Számottevő a földrajzi felfedezésekből, a gyarmatbirodalmakból való részesedés és az eredeti tőkefelhalmozás különbségei. Filozófiai alapja az, hogy a rész az egész része, ahol az egész elsőbbséget élvez.

A hét értékpár közül az alábbiak jellemzik:

- a) Általános
- b) Univerzalizmus (közösségi)
- c) Szintetizálás (integrálás)
- d) Introvertált
- e) Szinkronitás
- f) Teljesítményarányos előrejutás
- g) Egyenlőség

Németország tipikus későn iparosodott ország: az alapján rangsorol az ágazatok, termékek, alkalmazások között, hogy melyik kínál nagyobb nemzeti előnyt, nagyobb jövőbeli fejlesztési lehetőséget, újratervezést. Mivel biztos sikert másolnak le, ezért a gazdasági szereplők együttműködnek. Így a részvényesek kockázata kisebb, de a részesedésük is alacsonyabb. Az újratervezés és fejlesztés magas szakképzettségű munkaerőt kíván, emiatt a fizetések magasak, az ágazatok közötti kapcsolatok együttműködőek, az ágazatok termelékenyek, az infláció korlátozott. A központi bank szerepe nagy a finanszírozásban (hosszúlejáratú, alacsony kamatú kölcsönök útján), főleg a bevált technológiákban. Ez a gyors követők stratégiája, ezen módon rendszerezik a rendezetlen befektetőket, elkerülik a követettek hibáit.

A részletekig szeretik a törvényeket pontosítani, mindenre aprólékos leírást készítenek.

---

<sup>7</sup> Ozsvald Éva – Pete Péter: A japán gazdasági válság – likviditási csapda az új évezredben? (Közgazdasági Szemle, L. évf. 2003. július-augusztus, 571-589. old.)

## LOVASNÉ AVATÓ J.: A KULTURÁLIS TŐKE MÉRÉSE ...

---

Nincs éles különbség az üzleti és a civil szféra között. Több olyan civil egyesület létezik, amelynek van bankja, és a régiójukon belül kisebbségi részesedéssel rendelkeznek cégekben.

Az univerzalizmus kettősen fogják fel: szövetségi szinten szabadverseny a jellemző, míg regionálisan protekcionizmus. Az univerzalizisztikus szemlélet jegyében Németországban hozták létre a legszigorúbb levegő-tisztasági törvényeket, amely költség-vonzataival hátrányos helyzetbe hozza a német vállalatokat., és rontja ezzel a német termékek versenyképességét. Erre az a megoldás, hogy a német befolyás hatására más országok is átveszik ezeket a törvényeket. Közvetlen haszna abban jelentkezett, hogy a környezetvédő, energiatakarékos technológiák alkalmazásával 1973 és 1984 között Németország kőolaj-importja 145 millió tonnáról 103-ra csökkent, a papír 42%-át, és az üveg 50%-át újrafeldolgozzák.

A vállalat-felfogása összetettebb, mint az angolszász: egymással kapcsolatban álló, együtt dolgozó emberek csoportja. A célja is összetettebb és magasabb szintű, mint a profitszerzés: A technikai tökéletesítés, a társadalom szolgálata jó minőségű fogyasztási cikkekkel. A feldolgozóipar részesedése nagyon magas a GDP-ből, még Japánnál is, 40%. A cégek számára közömbös a terjeszkedés, emiatt dominálnak a kicsi és közepes méretű vállalatok, ahol a vezető személyesen ismer mindenkit és közvetlenül ért a tevékenységhez is.

A pénzügyi szektor fejletlen a pénzhez való viszonyuk miatt. A hiperinfláció és a zsidó bankárcsoport miatt nagyon félnek a pénzüik elvesztésétől. A bankkártya használata csak nagyon lassan terjed el. A pénz csak eszköz, vagyontárgy, és nem cél. A termelő szektorok dominálnak a fogyasztás fölött.

A német kultúra további, az értékrendekhez közvetlenül nem kapcsolható sajátosságai:

1. Az üzleti tevékenység legfőbb célja a lehetséges legnagyobb forrás biztosítása a társadalomnak
2. A nemzetközi versenyben együttműködnek az országon belül a cégek
3. Türelmes, megértő a vezetés a dolgozókkal szemben
4. Magas a dolgozói részvétel a cég vezetésében, demokratikus a vezetés
5. Magas a jóléti kiadások aránya
6. A németek általában G-típusú személyiségűek (nagy a privát-, és kicsi a közössé terület, nehezen megközelíthetőek és kiismerhetőek, bizalmatlanok az idegenekkel szemben, társasági formalizmus magas szerepű, cím-megszállottak, nem különül el a baráti kör tevékenységek szerint – ugyanazokkal találkozik a golfpályán, a bárban, a munkában –, nehezen ismerkedik)

A német munkaerő mániákusan képzi tovább magát. Irtóznak a tévedésektől, ezért mindent megtesznek, hogy elkerüljék. A döntések előtt minden lehetőséget alaposan végiggondolnak. A továbbképzés általában gyakorlati jellegű, a tudást és a munkatechnikát fejlesztik, nem a jellemet. A teljesítmény növelésével nem nőnek az amúgy is magas bérek. A képzés magas szintű és széles körű. Nagyon sokféle szakma közül választhatnak. Az állam magas szerepe itt is jelentkezik: a cégekre adót vetnek ki, és a továbbképzést az ezekből szervezett tanfolyamokkal biztosítják.

Németország számára veszélyes jelek a kelet-európai országok bevándorlói, elektronikában gyenge, beruházás-politikája kockázat-kerülő, magasak a termelési költségek (adók, magas szociális juttatások és magas munkabérek miatt), túl sok munkaerő.

### III. SVÉD MODELL

Sajátosságai a hideg éghajlat, alacsony népsűrűség, kevés a bevándorló. Földrajzilag és gazdaságilag is Európa szélén található. Ideológiai alapja a protestantizmus. Kulturális alapja a viking örökség, az önkéntes társadalmi konszenzus. A lakosság nagy része lutheránus, de 2/3-uk nem gyakorolja látványosan a vallását (nem jár templomba). Alacsony az infláció és a munkanélküliség. A biztonság fontosabb, mint a gyorsaság – ez különösen jól követhető az autóknál. Iparosodása későn kezdődött, nyitott a gazdasága. Modell-értékű az ország, különösen a szociális érzékenysége. Az értékpárok közül hatban az amerikaihoz hasonló az értékrendje:

- a) Általános
- b) Individualizmus
- c) Analízis

## KÜLKERESKEDELMI FŐISKOLAI FÜZETEK, 15.

---

- d) Extrovertált
- e) Időbeli folyamatok szekvenciális felfogása
- f) Teljesítményarányos előmenetel
- g) Egyenlőség

Inkább a munkát alkalmazzák az emberhez, semmint fordítva. Nagyon magas a várható életkor, az iskolázottság, az alkalmazottak ösztönzése (anyagi érdekeltséggel). A managerek készsége nagyon magas a bizalomra. Ahol lehet, a döntési jogokat átruházzák alacsonyabb szintre. A vezetők közvetlenek, nyíltak, demokratikusak, hosszú távon gondolkodnak. Céljuk inkább a befolyásuk megőrzése, az ország felvirágoztatása, semmint a befektetés gyors megtérülése. Az egyenlőség eszméje a bizalom megőrzése mellett abban nyilvánul meg, hogy a vezetők nem tartják szükségesnek, hogy a beosztottak minden problémájáról tudjanak, mindenkinek biztosítják a lehető legtöbb információt. Szerintük ez a jó munka alapja. Nyitottak a beosztottak ötleteire. Ez a vásárlók szempontjából is hasznos, mert a vásárlókkal közvetlen kapcsolatban állók ötletei jobban szolgálják a vásárlók érdekeit, amik eljutnak magasabb szintre is. Ez a konszenzus vállalati szinten is gazdaságosnak bizonyul: költségmegtakarításban jelentkezik (még akkor is, ha az alacsonyabb szinten esetleg csökken a gazdaságosság).

A gazdaság nyitott: az export a svéd GNP 30%-át teszi ki. A managerek is szívesen mennek külföldre, sokuk beszél idegen nyelven (franciául, németül, angolul). A profitot inkább befektetik, esetleg földrajzi terjeszkedésre használják, ahelyett, hogy felosztanák a részvényesek között. A külföldi leányvállalatoknak is nagy az autonómiája. A dolgozók ritkán mennek másik munkahelyre, általában egész aktív korukban egy munkahelyen dolgoznak. Az egész kultúra nagyra értékeli a mérnököket és a tervezést. A vezetés feladatának azt tartják, hogy a rendelkezésre álló eszközöket a társadalom számára hasznosan fejlesszék, nagyon jó minőségű és biztonságos termékeket állítsanak elő. Sok ipari robotot használnak. Sokra értékeli a környezetvédelmet. A szolgáltatási szektoruk viszonylag fejletlen. Kevés az új vállalkozó, ők is a függetlenség kedvéért vállalkoznak, és nem a terjeszkedésért.

### IV. HOLLAND MODELL

Földrajzi sajátossága a mélyföldek magas aránya, az emberi közreműködés nélkül nagyrészt elöntené a tenger. Állandóan „ébernek” kell lenniük, cserébe viszont folyamatosan tapasztalják saját tudásuk és munkájuk eredményét. A szárazföld megtartása, és további területek meghódítása folyamatos egyéni önállóságot, és jó minőségű csapatmunkát követel. Emiatt alakult ki az a szemlélet, mely szerint az embereket az elvégzett munkájuk alapján ítélik meg. Tipikus holland mentalitás a Bolygó Hollandié, a harc a tengerrel és az önfeláldozás (gondoljunk csak a németalföldi szabadságharcra, vagy a II. világháborúban az ellenállási mozgalomra). Ideológiai alapja a kálvinizmus (az egyén Isten földi küldötte, és mindenkinek Istennel szembeni szent kötelessége a munka). Gazdasága későn iparosodott, főleg mezőgazdasági jellegű. Alacsony az infláció, kereskedelmi és fizetési mérlege pozitív, alacsony a munkanélküliség, magas a szociális kiadások aránya. A születéskor várható átlagos élettartam magas, a vizsgált országok között a negyedik Japán, Svédország és Svájc mögött. Nagyban függ Németországtól (elsősorban segélyek formájában). Nem támogatják az erős állami befolyást. A vezetők nyitottak, hosszú távon gondolkodnak. Az értékpárok közül az alábbiak jellemzik:

- a) általános
- b) individualizmus
- c) analízis
- d) introvertált
- e) időbeli folyamatokat szekvenciálisan fogják fel
- f) dolgozók teljesítményarányos értékelése
- g) egyenlőség

Az értékrendje nagyban emlékeztet az angolszász országokéra, csak a külvilághoz való viszonyban különböznek. Emiatt nem meglepő, hogy nagyon sokat vándoroltak ki Hollandiából az Egyesült Államokba, és nagyon sok az angolszász-holland vegyesvállalat (Shell, Unilever, Philips). Nem tisztelik a tekintélyt, és nagyon elítélik, ha valaki magát túlzottan az előtérbe tolja, vagy keresi a feltűnést. A vezető hatalmát és tekintélyét a személyes tudása adja, a vállalat célja nem a hierarchia kialakítása, ha-

## LOVASNÉ AVATÓ J.: A KULTURÁLIS TŐKE MÉRÉSE ...

nem a feladatok szétosztása és koordinálása. A leggyakoribb holland vállalati forma a multinacionális, decentralizált, ez nem azonos a globalizálttal. Holland különlegesség a túlsúfoltság, ez ellen visszafogottsággal és távolságtartással védekeznek. Nem akarnak egymás terhére lenni az érzelmeikkel. Szükség esetén természetesen segítenek a rászorulókn, mivel ezt is követendőnek tartják az alábbiakkal együtt (a megkérdezett hollandok 86%-a a nőies értékeket választotta):

### *Értékek*

| Nőies   | Férfias   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindkét nem egyformán lehet rámenős és gondoskodó</li> <li>• A nemek egyenlők</li> <li>• Az élet minősége központi kérdés</li> <li>• Azért kell dolgozni, hogy éljünk</li> <li>• A legfontosabb az emberek és a környezet</li> <li>• Egymásrautaltság</li> <li>• Szolgálat</li> <li>• Részvét a gyengébbek iránt</li> <li>• Uniszex</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A férfiak rámenősek, a nők gondoskodóak</li> <li>• Dominánsak a férfiak</li> <li>• A középpontot kell megvalósítani</li> <li>• Azért él, hogy dolgozzon</li> <li>• Legfontosabb a pénz és a tárgyak</li> <li>• Függetlenség</li> <li>• Nagyravágyás</li> <li>• Teljesítmény</li> <li>• Férfiasság</li> </ul> |

Mivel befelé fordulóak, ezért fontos az otthon, büszkének rá, szeretik a tisztaságot. Ezt csak úgy tudják biztosítani, hogy a holland nők csak 35,5%-a dolgozik.

Az egyéni és a közösségi érdek konfliktusát úgy oldják fel, hogy az egyén ismeri a közösségi célokat, és egyetért velük, a közösség viszont az egyén életének csak egy részébe avatkozhat be. A demokráciája más fajtájú, mint az angolszász országoké: konszenzuson alapul. Ez ugyan költségesebb rövid távon, mint az utóbbi országoké, de így a kisebbséget nem nyomják el, és egyetértve a közösségi célokkal jobb minőségű munkát végeznek. Ez a szemlélet olyan nem elhanyagolható előnyökkel jár, mint az alacsonyabb bűnözés, és káros szenvedélyek. A társadalmuk felépítése is eltér a szokásos hármastétegyzötéstől:

- a) római katolikusok
- b) ortodox reformátusok (kálvinisták)
- c) reformált reformátusok (lutheránusok, mérsékelt protestánsok)
- d) szocialisták
- e) humanisták, felekezeten kívüliek

A kormány a hívek számának arányában osztja szét a támogatást a felekezetek és az iskolák között. A különféle rétegeknek mind biztosít külön, saját rádió- és tévécsatornát, újságot, iskolát. Az individualista ambíciókat át tudják alakítani társadalmilag hasznossá. Itt is nagyra értékelik a műszaki (és kvantitatív) tudományokat, a tervezést és a modellezést. A vásárlót fontosnak tartják, a művészet is az üzlet része. A konfliktusokat nem kerülik (ellentétben a németekkel), azt tartják, hogy az egyén tévedhet, de ez egyszeri, és nem jelenti az egész ember tévességét. A dráma szerepe az, hogy figyelmeztesse az embereket a drámai helyzet következményeire. Az üzleti terv és kultúra része a konfliktusok betervezése és kezelésük.

## V. BRITANNIA URALJA A LEVEGŐT

A szerzőpáros nem részletezi sem a történelmi, sem a földrajzi, sem az ideológiai előzményeit a gazdaság és a társadalom jelenlegi állapotának. Azt sem tudjuk meg, hogy ugyan Nagy-Britanniában is a lakosság nagyrésze a megreformált vallás híve, de a gazdasági mutatói tekintve miért marad el a többi, hasonló vallású ország mögött.

Nagy-Britanniára a tartós válság jellemző: a költségvetés deficitese, az elemzők magyarázzák a bekövetkezett állapotot, de megoldást ők sem tudnak találni. Az értékrendjét tekintve az alábbiak jellemzők:

## KÜLKERESKEDELMI FŐISKOLAI FÜZETEK, 15.

---

- a) általános
- b) individualizmus
- c) analizálás
- d) introvertáltak
- e) szekvenciális idő-szemlélet
- f) teljesítményarányos előmenetel
- g) egyenlőség

A 45 éven felüli menedzserek alacsonyán képzettek, és csak 35%-uk rendelkezik felsőfokú végzettséggel. Sajátossága az erősen feudális gondolkodásmód: a kézműves, iparos, tudós, kereskedő nem gentleman. Fejlett a szolgáltatási szektor, és a hagyományos iparágak (kötöttáru, gyapjúholmi, szabászat, drágább bútorok, kerámia, porcelán). Nagyon erős a verbális kultúra. A sorozatos botrányok tovább rontották az üzletemberek hitelét, és még jobban megerősítették azt, hogy az üzlet nem „gentleman-like”. A szerzőpáros szerint az eddigi „gentleman-like” mentalitás és a csoportszellem (hűség az oktatási intézményhez, annak szelleméhez és az iskolatársakhoz) eddig megakadályozta az üzleti visszaéléseket, de arra nem adnak magyarázatot, hogy manapság ez már miért nem működik. Alacsony a beruházási ráta, és rosszul alkalmazkodnak a gazdasági környezet változásaihoz. Szintén fogyasztói társadalom, ami hajlamossá teszi a gazdaságot az inflációra. A hirtelen keresletnövekedést csak importtal tudják fedezni, ez meg kizorítja a kevésbé rugalmas hazai termékeket. Ráadásul a fogyasztás reklámokkal, hitelkártyával túlgenerált. Az Északi-tengeren talált olajkészlet nélkül még sokkal rosszabb helyzetben lenne.

A pénzhez való viszonyuk kissé ellentmondások: közvetlenül a pénz-teremtő ágazatokban „utazni” (ipar, technika, stb.) nem eléggé elegáns, a kereskedelem és a gazdaság viszont „megtisztítja” a pénzt, így a bank-szektor már felsőbbrendű a többiekhez képest. Az individualizáló és analizáló szemlélet következtében a jólét előállítása a szemükben leegyszerűsödik pénzügyi folyamatra. Porter szerint a pénz-vezérelt kapitalizmus hanyatlásának az alábbiak az okai:

- a részvényesek érdekei a meghatározóak, ez a dolgozóknak közömbös, és így nem érdekeltek a teljesítésében
- a céget számviteli és pénzügyi szakemberek, illetve jogászok vezetik, ők pedig kevésbé hajlandóak az árakat csökkenteni, mint a fejlesztőmérnökök
- túlságosan nem érdekük sem az emberi, sem a technikai erőforrások fejlesztése
- a legmagasabb hozadék hajszolása nem vezet a tudás intenzifikálásához. Ez okozza azt, hogy sok angol találmány elkallódik, és ipari méretekben más országokban terjed el.

Az adózás előtti nyereséget tekintve a brit cégek az európai élmezőnyben szerepelnek, de ez a mutató nem feltétlenül a legjobb mércéje a gazdasági fejlődésnek és a cég sikerességének. A tőkét nem forgatják vissza a gazdaságban, emiatt a brit cégek a többiekénél sokkal szélsőségesebben szerepelnek a gazdasági ciklusokban (a fellendülések és visszaesések sokkal nagyobb mértékűek, mint másutt). Hiányzik a társadalmi konszenzus. A társadalom és a gazdaság működését a természettudományok alapján próbálják magyarázni, ez vezet oda, hogy inkább elméleti, semmint gyakorlati szakemberek. Igaz ez az oktatásra is, ami távol áll az üzleti gyakorlattól. Emiatt a munkaerő alacsonyán képzett és alulfizetett. Az elit-iskolák ugyan korszerű, versenyképes tudást adnak, de kétkezi munkások képzésével nem foglalkoznak, és csak a lakosság 8%-ára terjed ki. A képzés módját eldöntő módszertani vitában (információközlés versus meglévő tudás előhívása) még mindig nem tudtak dönteni a szakemberek, ez szintén tovább rontja az oktatás színvonalát. A munkáltatók ráadásul félnek továbbképezni az alkalmazottaikat, nehogy a képzett dolgozó máshová menjen dolgozni.

## VI. FRANCIAORSZÁG

Földrajzilag, ideológiailag, társadalmilag csak annyi jellemzést kap ez az ország, hogy itt maradt fenn legtovább az abszolút monarchia. Szerepe meghatározó a divatban, konyhaművészetben, diplomáciában, kozmetikai iparban. Illatszerekben. A brit értékrendre az alkotmányos monarchia hatásai említetlen marad. A társadalmi pozíció a születés és a családi kapcsolatok határozzák meg. Az alábbi értékek jellemzik a francia társadalmat:

- a) Egyedi (partikularizmus)
- b) Közösség
- c) Integrálás (szintetizálás)
- d) Extrovertált
- e) Időbeli folyamatok szinkronban tekintése
- f) Jellemzőarányos előmenetel
- g) Hierarchia

A vizsgált értékek közül az a) és a g) pontban említettből a franciák a legszélsőségebbek. Egyéb téren is meglehetősen „különutasak”: a szociológia náluk fejlettebb, mint a filozófia, és a másutt bevált módszereket (HAY<sup>8</sup>-elemzés) elvetik. A szemléletük dialektikus: a csoport és az egész több mint egyszerűen csak a részek összessége. Az értékek folyamatosan összeütköznek: a különféle csoportok érdekei csapnak össze, tézis, antitézis követi egymást, (a szintézisről nem ejtenek szót a szerzők). A tudás felhalmozódásával párhuzamosan a csoportok egyre többmindenben értenek egyet. A bővülő tudással viszont egyre újabb értékek születnek, amikben megint ne értenek egyet a csoportok... A gazdaságot (egyéni-társadalmi érdek), a társadalmat, párkapcsolatot, szervezetet szembenállásként fogják fel. Az ellentétek feloldását általában az ellentétpáron kívüli tényezők okozzák (kormányzati intézkedések, szociális változások), és nem maga a szervezet. A folyamatok csak látszólag nyitottak és fejlődőek, valójában a háttérben rejlő erőviszonyok határozzák meg. Fontosabbnak tartják az embertársait, mint saját szabadságukat. A jól képzett vezetők egész életükben dolgoznak. A csoport introvertált, a közös cél és a meggyőződés vezeti és tartja össze.

A szervezet létezésének oka szerintük abban rejlik, hogy tagjainak a feladatuk végrehajtásához elegendő társadalmi és politikai hatalmuk legyen. Fontosabbak szerintük a kapcsolatok és a viszonyok a szervezeten belül, mint a teljesítmény és a célok megvalósítása (amerikai, brit, kanadai, svéd álláspont), támogatják a hazai ipart. Ez a gazdaságpolitika Colbert eszméire vezethető vissza. A francia cégek lemaradnak a japánok mögött, noha értékrendjük számos területen hasonló. Ennek okát a szerzők abban látják, hogy a francia iparpolitika dialektikán alapul, míg a japán harmónián. Ez nem elég meggyőző indok, mert a japán szemlélet is ellentétpárokból gondolkodik, és itt is feloldódnak egy magasabb szintű harmóniában az ellentétek.

A francia vezetők nagyon öntudatosak: a nemzeten belül a hatalom és a vezetés részeseinek érzik magukat. Hajlamosak a hatalmat véges erőforrásként értelmezni: ha egy A csoport többet szerez belőle, akkor a másiknak, B-nek kevesebb kell hogy jusson. Az angolszász és a Nyugat-európai felfogás szerint a hatalom lehetőség a megszerzett termelési tényezők hatékonyságának a javítására, a franciák inkább hajlamosak versengeni a relatív befolyásért a csoportok között. Így az amerikai hatalom másként ered, a francia mások feletti.

A szervezet-felfogásukban is megnyilvánulnak az értékrend-beli különbségek. Az egyes értékekhez való viszonyukat hozzák fel indoklásul arra az angolszász kultúrában, hogy miért működik, és a franciában arra, hogy miért nem működik a szervezeti fejlődés. A franciáknál a szervezet az a hierarchia, aminek feladata a kiemelkedő egyéniségű vezető irányításával a változások véghezvitele. Így a franciáknál a szervezetek helyét a kiemelkedő egyéniségek veszik át (Jeanne'd Arc, Napóleon, de Gaulle stb.). Hisznek abban, hogy az adott körülmények között mindig található egy ilyen egyéniség. Ha csak a francia történelmet tekintjük, akkor a Meroving- (a „Rois Fainéants”: II. Klodvig, III. Klotár, II. Childeric stb.), a Karoling-ház (I. Lajos, V. Lajos), a Kapeting-dinasztia, a Valois-ház, sőt a Bourbon-dinasztia uralkodói sem mindig bizonyultak megfelelőnek a történelmi körülményekhez. Nem is egy anarchikus uralkodási időszaknak kellett bekövetkeznie, mire az ország belső rendje helyreállt.

Általában az elnök vezeti a vállalatot, a részvényesek, és az igazgatótanács csak ritkán gyakorolja a beleszólási jogát, szinte alig szavaznak. A célok ismerete másodlagos a hatalom megszerzéséhez képest csak másodlagos. Az ilyen fokú hierarchia valami más összetartó erőt feltételez, mint az angol-

---

<sup>8</sup> A HAY-módszer a kvantitatív módszerekkel (teljesítménnyel) nem mérhető, tudományos, adminisztratív stb. munkakört betöltő dolgozók teljesítményének értékeléséhez használják.

## KÜLKERESKEDELMI FŐISKOLAI FÜZETEK, 15.

---

szász országokban. a franciáknál ez a személyes kapcsolat. Ezt erősíti az is, hogy a vezető minden területen vezető: nemcsak a munkahelyen, hanem az élet többi területén is (politika stb.). A vezetők személyes felelősséget éreznek alárendeltjeik iránt, akik el is várják ezt.

Az értékekhez annyira különbözőn viszonyulnak az azonos gazdasági berendezkedésű országokban, hogy ezen viszonyaik alapján különböző „utakra” lehet őket bontani. A szempontok a következők:

1. Bátorítsák-e a bevándorlást?

Az angolszász országokban a munkaerőpiacon versenyeztetik a „bevándorlókat” a „bennszülöttekkel”, amivel költségelőnyre tesznek szert a többi útú kapitalista országhoz képest. A német és a japán munkaerőpiac homogénebb, nemzeti. Fejlesztése az egész gazdaságot érinti, így ennek hatékonyságában tesznek szert előnyre.

2. A szegénység megítélése

Az angolszász értékrend szerint a szegénység kudarc, hiábavalóság (lásd fogyasztói társadalom eszméje), és büntetendő. A rajnai kapitalizmusú országokban (Hollandia, Németország, Franciaország, Svédország) ezt a hanyatló ágazatok következményének tartják, ezért az egyén vétlen benne. Az egyént segíteni kell az objektív körülmények káros hatásai leküzdésében képessé, a váltásra való képesség kialakításában.

3. Elősegíti-e a szociális biztonság a gazdasági fejlődést?

A neoklasszikus közgazdaságtan nézete szerint a szociális biztonsági háló élesen ellentmond a függetlenségnek, a szabadságnak, és nagymértékben beavatkozik a gazdaság működésébe. Így a gazdasági fejlődést egyenesen hátráltatja. Támogatja a lustaságot és a felelőtlenséget. Ezzel szemben a másik felfogás a gazdasági fejlődés eszközének tartja, a fejlődésbeli egyenlőtlenségek kiigazítási eszközének.

4. A fizetésbeli egyenlőtlenségek szerepe

Az angolszász gazdaságokban és Franciaországban (a már korábban említett kiemelkedő egyének nagy szerepe miatt) a kulcsemberek magasabb fizetése a gazdasági hatékonyság és ösztönzés hatékony mozgatója. A fizetés a hozzájárulás és a teljesítmény jutalma, így azzal arányosnak kell lennie. Japánban, Skandináviában, Németországban, Svájcban a társadalmi konszenzus, és a munkahelyi elégedettség jegyében próbálják korlátozni a különbségeket.

5. Az adórendszer az eladósodást vagy a megtakarítást ösztönözzé?

Az angolszászoknál szintén a fogyasztói társadalom eszméjének megfelelően a „tücsök”-magatartást, a túlköltekezést támogatják, a német–japán típusú, „hangya”-magatartás a megtakarításokat. Ennek eredménye, hogy az utóbbiaknál a megtakarítási ráta kétszerese az előbbiekéénél. Azt sem szabad elfelejteni, hogy az utóbbi országoknál a fejlődésbeli különbségek miatt (később kezdtek kapitalizálódni) a lakossági megtakarítások finanszírozzák a gazdaság hiteligényének egy részét.

6. Hierarchiához való viszony

A rajnai típusú országok a szabályozottabbat kedvelik több tisztségviselővel, míg az angolszászok a szabadabbat, több ügyvéddel.

7. Banki kölcsön vagy részvénykibocsátás?

Az angolszász országokban nagyon lecsökkent a gazdaság banki finanszírozása a részvények javára (így a lakosság közvetlenül tudja biztosítani a tőkét a vállalászati szférának, nagyobb haszonnal és nagyobb kockázattal), míg a rajnai országokban és Japánban magas maradt a hosszú lejáratú banki kölcsön. Itt a lakosság közvetve, kisebb haszonnal és kockázattal vesz részt a gazdaság tőkeigényének kielégítésében.

8. A döntési jogkör kinél legyen?

Az angolszász megítélés szerint legyen csak a részvényeseké, míg a rajnai szerint osszák szét a vezetők, alkalmazottak, vásárlók között.

9. Mekkora legyen a vállalkozás szerepe az oktatásban és a szakemberek képzésében?

Amilyen kicsi csak lehet, mert a részvényesek jövedelmét jelentős költségekkel csökkenti – tartják az angolszászok. Minél nagyobb, mert ez a fejlődés egyik mozgatója, és a szociális összhangot segíti – tartják a rajnai országokban és Japánban.

10. Mi a biztosítás szerepe?

Az angolszászoknál egyszerű piaci tevékenység, a gazdasági szereplők döntése, amivel a biztonság különböző szintjei mellett döntenek. A rajnaiaknál és a japánoknál a felelősség megosztása, amellyel az igénybe vevőket az új kihívások elfogadására ösztönzik.

A kultúrák ugyan különböznek az értékek preferencia-sorrendjében, de ugyanazt az emberi értéket célozzák meg, és a többi kultúrában is ugyanazokat az értékeket próbálják megtalálni, amit esetleg saját maguknál lebecsültek, vagy elkerülte a figyelmüket. Túl azon, hogy az elkülönült értékek tartják fenn az értékek harmóniáját, az értékek közötti egyenlőség és támogatás együttese az, ami alapvetően meghatározza egymáshoz való viszonyukat. Ebben áll az előállított javak és az értékek integrációja.

### FELHASZNÁLT IRODALOM

1. FRANCES FUKUYAMA: A nagy szétbomlás (Európa Könyvkiadó Budapest, 2000.)
2. OZSVALD ÉVA – PETE PÉTER: A japán gazdasági válság – likviditási csapda az új évezredben? (Közgazdasági Szemle, L. évf. 2003. július + augusztus, 571-589. old.)
3. JESZENSZKI KÁROLY: Kis- és középvállalkozási politika Japánban (Közgazdasági Szemle XLIII. évf. 1966. 2. sz. 158-168. old.)
4. Az unalom – miből fakad és hová vezet (Kultúra-gazdaságtani tanulmányok Aula 2000)
5. Economic possibilities for our grandchildren (Essay in Persuasion, Norton New York 1963)
6. C. HAMPDEN-TURNER and F. TROMPENAARS: The Seven Cultures of Capitalism (Piatkus, 1993)
7. Az unalom – miből fakad és hova vezet (Kultúra-gazdaságtani tanulmányok Aula 2002)