

A nemzeti kultúra és a szervezeti kultúra egymáshoz való viszonyulása a nemek közti egyenlőség aspektusában: A női vezetők egyenlőségét vizsgáló 9 országra kiterjedő összehasonlító tanulmány

Absztrakt

A női vezetők arányát tekintve a nemek közti egyenlőség az összes intézkedés ellenére sem valósult meg globális szinten. Kutatásomban a nemzeti kultúra és a vállalati kultúra interszekcionális kapcsolatát vizsgálom azzal a céllal, hogy az egyenlőtlenesség mögött meghúzódó kulturális dimenziókat, értékeket feltárjam. Kutatásom központi kérdése, hogy a nemzeti és a vállalati kultúra miként viszonyul egymáshoz a maszkulin-feminin értékek tekintetében, továbbá, hogy az értékek esetleges ütközése során vajon a vállalati kultúra győzedelmeskedik-e, és a globális értékrend kerül előtérbe a leányvállalatoknál, vagy a nemzeti kultúra felülírja a vállalat kultúráját. A felvetés vizsgálatára egy kilenc országot lefedő nemzetközi összehasonlító vizsgálatot folytatok. A kutatás konklúziója, hogy egy nagyon erős, fentről irányított, femininnek vallott – de maszkulin alapokra helyezett – vállalati kultúra képes felülírni a nemzeti kultúra maszkulin-feminin mivoltát, legalábbis a felszínen. Ez pedig azt jelenti, hogy a vizsgált multinacionális nagyvállalatoknál az adott nemzet női vezetőkről alkotott kollektív értékrendje másodlagos, azaz, a szervezeti kultúra az elsődleges befolyásoló tényező a nemek közti egyenlőség tekintetében.

Kulcsszavak: nemek közti egyenlőség, női vezetők, nemzeti kultúra, szervezeti kultúra, multinacionális vállalat

The relationship between national culture and organisational culture from the perspective of gender equality: A comparative study of 9 countries on the equality of women in leadership positions

Abstract

As far as the proportion of women in leadership positions is concerned, gender equality has failed to realise despite all efforts on a global scale. This study examines the intersectional relationship between national culture and company culture in an attempt to uncover the cultural dimensions and values fostering gender inequality. The central question of the study is to analyse in what ways national culture and company culture are related in terms of masculine and feminine values. The study also tries to answer the following questions: is it company culture that dominates in the case of a clash of values between the national culture and company culture, is it global values that will dominate over values held by subsidiaries, or will national cultures override company culture? The research conducted in the scope of this study extends to nine countries through an international comparative study. The findings of the paper are as follows: a very strong, top-down managed company culture considered feminine but based on masculine grounds can override the masculine-feminine nature of national culture, apparently minimally on the surface. This, in turn, means that within the examined multinational company the collective value judgement about leading women of a certain nation is of secondary importance, i.e. with respect to gender equality, company culture is the primary source of impact.

Keywords: gender equality, women in leadership, national culture, company culture, multinational companies

Elméleti háttér

Az elméleti áttekintés során először a multinacionális nagyvállalatok globális térnyerésével foglalkozom utána az Európai Unió pénzügyi szektorra vonatkozó szabályozásait mutatom be, majd ezt követően az egyenlőség felszámolását megcélzó különféle elméleti kereteket tekintem át. Mivel a kutatás egyik legfőbb fogalma a kultúra, ezért következőként a kultúra fogalmát definiálom, annak elméleti háttérét tárom fel, ennek során a tág kultúrafogalomból kiindulva folyamatosan szűkítve azt, a nemzeti kultúrán át a szervezeti kultúra fogalmáig jutok el. Ezután az elméleti háttérkutatás során olyan megoldásokat, modelleket tárok fel, melyek azt mutatják meg, hogy egy adott szervezetben belül miként konstruálódnak a társadalmi nemek.

A női vezetők aránya ugyan világszerte javuló tendenciát mutat, azonban a változás lassú, minden igyekezet ellenére az egyenlőség még várat magára (Catalyst 2020). Ennek egyik lehetséges oka a probléma izolált vizsgálata, az, hogy gyakorta a kulturális, szervezeti környezetből kiragadva történik a női vezetés kérdéskörének vizsgálata. A multinacionális nagyvállalatok terjedésével előtérbe kerül a munkavállalói mobilitás, ami azt eredményezi, hogy az a kultúra, ahonnan az adott munkavállaló/vezető érkezik, nagymértékben befolyásolja értékrendjét, gondolkodásmódját, így többek között azt is, hogy milyen attitűdökkel rendelkezik a női vezetőkkel kapcsolatosan. Ez pedig azt jelenti, hogy nem lehet a nemek kérdését izoláltan vizsgálni, fontos a nemzeti és a szervezeti, vállalati kontextus (Utzeri et al. 2019). A mai globalizált világban a kultúrák különbségeinek és azonosságainak vizsgálata kulcskérdéssé vált, mivel a határok nélküli világban, ebben a nagy globális „világfaluban” (McLuhan 1962) egyre több a kultúrák közötti kapcsolat, érintkezés és keveredés. Az eltérő kultúrák értékei gyakran ütköznek egymással és konfliktushoz vezetnek, a modernizáció sikerének kulcsa pedig a többcivilizációs értékrend elfogadása (Huntington, 1999). Az Európai Unió alkotmányát nevezi meg Harari (2018) mint követendő utat más nemzetek számára, mivel ez a felfogásmód lehetővé teszi a lokálpatriotizmust, a nemzeti identitás és tradíciók őrzését, miközben a tagállamok együttműködve dolgoznak az olyan régiós/globalis célok érdekében, mint például a nemek közti egyenlőség megteremtése.

Mivel a vizsgált vállalat a pénzügyi szektorban működik, melyre az erős külső szabályozás a jellemző, kiemelem azokat az európai uniós elveket, melyek a kutatás szempontjából fontosak. A 2008-as válságot nem csak makrogazdasági szempontok

– mint például az ingatlanlufi – okozták, hanem volt egy másik nagyon fontos tényező is, nevezetesen: a bankszektor kultúrája és jellemző magatartása (Pesuth 2016). A bankszektorban domináló erős versenyszellem, pénzorientáció, agresszió vezetett ahhoz, hogy a kockázatokat a pénzintézetek nem vagy rosszul mérték fel, ezzel pedig a világválság motorjává lettek. A banki kultúra tipikus értékei egytől egyig mind a hofstedei dimenzió maskulin értékeivel azonosíthatók. Ezek az értékek a kultúrát mélyen átszőtték és beépültek az irányítási folyamatokba. Erre a tényre mutat rá a de Larosiére-jelentés is, külön kiemelve a hibás vállalatirányítást, valamint a túlzó, helytelen ösztönző- és javadalmazási rendszereket (de Larosiére 2009). A sokszínűség hiányára, a homogenitás veszélyére, az egységes csoportgondolkodás hátrányaira hívja fel a figyelmet az Európai Parlament. Mivel az igazgatótanácsok jellemzően homogén csoportok voltak, hiányoztak azokból többek között a nők is, ezért nem alakult ki a megfelelő kritikai gondolkodásmód, így a hibás döntéseket egyként szavazták meg (Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms, amending Directive 2002/87/EC and repealing Directives 2006/48/EC and 2006/49/EC Text with EEA relevance, 2013).

A következőkben olyan elméleti kereteket mutatok be, melyek más-más szempontból közelítik meg a nemek közti egyenlőség megteremtésének feltételeit. Esping-Andersen a jóléti állam szerepét hangsúlyozza, a társadalmak és az államok összehasonlítását fontosnak tartja, a nemek közti egyenlőség eszközeként pedig az állami beavatkozást emeli ki, ugyanakkor szorgalmazza a férfiak családon belüli, az otthoni munkamegosztásban való egyenlő részvételét is (Esping-Andersen 2009). Goldin (2014) a szervezetek, intézmények felelősségét, változásban betöltött szerepét tartja fontosnak. Az egyenlőséghez a kulcs a flexibilitás, és véleménye szerint változás csak akkor fog bekövetkezni, ha egy adott szervezeten belül ez a gyakorlat mindenki számára elfogadott lesz. Goldin szerint a flexibilitás és az egyenlő bérezés mind olyan gyakorlatok, amelyek szükségesek az egyenlőség eléréséhez, és mindkét nem számára előnyöket jelentenek, azaz nem nulla összegű játszmáról van szó (Goldin 2014). Acker egyenlőtlenségi rezsím elméleti keretrendszerében az egyenlőtlenség osztály, nem és etnikai interszekcionalitására helyezi a hangsúlyt, és arra hívja fel a figyelmet, hogy a munkahelyek, a szervezetek gyakorta ezen egyenlőtlenségi rezsím újratermelésének a színhelyei, sokszor ide vezethetők vissza a társadalmi egyenlőtlenségek gyökerei. Hibás tehát a nemek különálló vizsgálata, az interszekcionalitás figyelmen kívül hagyása, mivel ezzel a valóság számos aspektusa elfedésre kerül (Acker 2006). A fenti elméleti

kereteket figyelembe véve fontosnak tartom azt az interszekcionális megközelítést, mely szerint a gender, a nemzeti kultúra és a szervezeti kultúra kölcsönhatását vizsgálom.

Mivel a kutatás egyik legfőbb elméleti fogalma a kultúra, ezért a következőkben az ehhez kapcsolódó, a kutatás szempontjából releváns elméleteket mutatom be. A kultúra rendkívül bonyolult és összetett fogalom, már Platón is használta, és azóta számos megközelítése született. Kutatásomban a brit iskola gondolatmenetét követem, az angol nyelv „culture” szavának tág interpretációját fogadom el – szemben a német „kultur” szóval, mely egyfajta értékítéletet sugall. A Raymond Williams gondolataira épülő brit kultúrakutatás alapja, hogy „a társadalmi viszonyhálóban artikulálódó életérzést, a közösen alakított és – a helyi, nemzeti vagy nemzedéki – közösséget teremtő érzelmi struktúrát” (Wessely 1998: 9) helyezi a vizsgálat középpontjába. Mivel az angolszász kultúra értékítéletet nem tartalmaz, így alkalmas arra, hogy a nemzeti kultúrák összehasonlító fogalmi keretként használjam. A kutatás szempontjából fontos még Collins kultúradefiníciója, aki a nemek viselkedését vizsgálja és arra tér ki, hogy annak „különbségei azoknak a tipikus mintázatoknak a különbségeiből fakadnak, amelyek alapján a nők és a férfiak részt vesznek az osztályok vertikális rendszerében és a státuszszimbólumok termelésének és körforgásának a struktúráiban” (Wessely 1998: 160).

A kultúrának számos rétege létezik egyszerre, párhuzamosan. Így beszélhetünk például nemzeti kultúráról, regionális, etnikai, vallási kultúráról, generációk, nemek vagy társadalmi státusz szerinti kultúráról, vagy éppen a vállalati szinten megjelenő kultúráról. A nemzetek rendszere egy új keletű intézmény, mely a huszadik században keletkezett. Hofstede óvatosságra int akkor, amikor a nemzetek kultúráját elemezzük, mivel az nem azonosítható a társadalom kultúrájával. Ugyan a mai nemzetek már nem tekinthetők homogénnek, mégis vannak közös erők, közös kollektív tulajdonságok, miközben bizonyos etnikai, vallási, nyelvi csoportok a saját identitásuk elismeréséért harcolnak. Látható tehát, hogy a nemzetikultúra-megközelítés nem teljesen tökéletes, azonban kutatási szempontból ez egy lehetséges útvonal, mivel a nemzetek szintjén történnek a survey típusú felmérések és a statisztikák gyűjtése is (Hofstede–Hofstede 2008).

Kutatási módszertanom egyik pillérét képezi a Hofstede-féle maszkulin és feminin tengely, mellyel a nemzeti kultúra, majd a vállalati kultúra egyes elemeit vizsgálom. A modernizáció a nemek közti egyenlőségre is hatással van, mivel a posztindusztriális társadalmakban a nemek egyenlősége előtérbe kerül, több nő kerül vezetői pozícióba vagy politikai képviselőbe (Inglehart–Norris 2003). Ugyanakkor a posztindusztriális országok között is nagy különbségek vannak a nemek egyenlősége tekintetében; ha csak a kutatásban vizsgált országokat nézzük, jól látható például Svédország és Olaszország

között a különbség. A különbségek megértéséhez pedig elengedhetetlen a nemzetek összehasonlító vizsgálata. Felmerül a kérdés, hogy mennyire lehet releváns egy közel 50 éve készült felmérés a mai, felgyorsult világunkban, azonban erre Hofstede maga adja meg a választ azzal, hogy az eredetileg IBM-es felméréseit folyamatosan más-más szektorokban is validálja. Hofstede (2010) 76 országban vizsgálta eredményeit egyrészt saját korábbi adatainak validálásával, másrészt pedig más nemzetközi kutatók eredményeinek elemzésével (Hofstede et al. 2010). Azt a kérdést, hogy transzgenerációsán változik-e a maskulin és a feminin mintázat, már Hofstede is vizsgálta, aki ugyan elismeri a családon belül látott modell és nevelés fontosságát, azonban megfelelő empirikus adatok híján azt feltételezi, hogy ez a dimenzió ugyanolyan stabil, mint az összes többi (<https://www.hofstede-insights.com/>) (Hofstede–Hofstede 2008). A fentiek alapján relevánsnak tartom a Hofstede-modell kutatásomban történő alkalmazását.

A következő kultúraszint a vállalati, szervezeti kultúra szintje, mely szűkebb és kevésbé sokrétű, mint a nemzeti kultúra szintje. A vállalati kultúra azt határozza meg, hogy egy szervezeten belül annak tagjai mit tekintenek természetesnek és magától értetődőnek. Schein³ definíciójához köthető a szervezeti kultúra egyik nagy iskolája, amely jéghegyhez, annak látható és láthatatlan részeihez hasonlítja a szervezet egyes elemeit. A jéghegy látható része a tudatosan formálható elemek, mint például a célok, vallott értékek, láthatatlan része pedig a tudattalan elemek, mint például a közös hiedelmek, rejtett értékek. Legfőbb funkciója a szervezet kifele történő alkalmazkodóképessége, valamint a belső integráció támogatása. A definíció legfőbb kritikája, hogy a szervezeti kultúra vizsgálatakor figyelmen kívül hagyja a weberi hatalom fogalmát. Hofstede⁴ ezzel a gondolattal száll szembe akkor, amikor a szervezeti kultúra hatalomhoz való viszonyára is kitér, ezt majd a későbbiekben empirikusan is alátámasztja a hatalmitávolság-dimenzió vizsgálatával. A vállalati kultúra „az elme olyan kollektív programozása, amely megkülönbözteti az egyik szervezet tagjait egy másiktól” (Hofstede– Hofstede 2008: 346). A vállalati kultúra kialakítása a vezetők feladata, ők fogalmazzák meg a szervezet küldetését, vízióját és a mindennapi működést átszövő értékeket is. A szervezet tagjai ezeknek az értékeknek megfelelően kell hogy cselekedjenek, és a normakövetés is elvárt magatartás. Mindez egy szervezeti identitás kialakulását eredményezi, ami

3 Schein definíciója: „A szervezeti kultúra közös alapfeltevéseink mintázata, 1. amelyet egy adott csoport fedezett fel vagy fejlesztett ki, 2. miközben megtanult megbirkózni a külső alkalmazkodás és a belső integráció problémáival, 3. és amely alapfeltevések elég jól működnek ahhoz, hogy érvényesnek tekintsék őket, 4. valamint a csoport új tagjainak átadják őket, mint a problémák észlelésének, a róluk való gondolkodásnak és a velük kapcsolatos érzéseknek a helyes módját” (Schein 1991: 246).

4 Hofstede olyannyira fontosnak tartja a hatalom és a szervezeti kultúra viszonyát, hogy kutatásának címében is szerepel a „control” kifejezés (Organisational Culture and Control).

lehetővé teszi, hogy a szervezet tagjai büszkéek legyenek hovatartozásukra, ugyanakkor megkülönböztethessék magukat más szervezetektől (Csepeli 2015). Azonban ez a hatás kétirányú_ nem csak a vezetők hatnak a kultúrára, hanem egy szervezet tagjai maguk is a kultúra hordozói, a mindennapi gyakorlatban ők is formálják az értékeket és képesek hatni a vállalati kultúrára (Alvesson 2002).⁵

A vállalaton belül pedig a kutatás szempontjából fontos aspektus a társadalmi nemekkel kapcsolatos, vállalaton belül létrejövő konstrukció, amely a „doing gender”⁶ fogalmával írható le. Gherardi és Poggio kutatásai arra hívták fel a figyelmet, hogy a szervezetek maguk alakítják,⁷ konstruálják a társadalmi nemet, és ez jelenik majd meg a vállalat szimbolikus struktúráiban⁸ is. A szerzőpáros a formális vállalati kultúrán túl az informális vállalati kultúrára irányítja a figyelmet, és arra, hogy a szimbolikus struktúrák szintjét („the gender we think”) is fontos vizsgálni (Gherardi–Poggio 2001). A már korábban hivatkozott Acker véleménye szerint a szervezeti kultúra alatt a társadalmi mintázatok munkálkodnak, a nő vezetésben betöltött szerepe összefügg a férfidominanciával és azzal, hogy a nők elsődleges feladata reprodukciós és a gondoskodói feladatok ellátása (Acker 2007).

Ugyan sok közös van a nemzeti kultúra és vállalati kultúra között, azonban hibás lenne azt feltételezni, hogy ez a kétféle kultúra azonos jelentéstartalmakat hordoz. A nemzeti kultúra a szocializációnk korai szakaszában, már születésünk pillanatától jelen van és a részünkké válik, miközben a szervezeti/vállalati kultúra egy későbbi szakaszban, a munkaerőpiacra való belépéskor alakul ki és az adott szervezet mindennapos gyakorlatát jelenti. E két kultúraréteg egyszerre létezik és van jelen, ezért kutatásomban a vállalati kultúrát a nemzeti kultúrába ágyazva vizsgálom.

5 Alvesson hangsúlyozza a szervezeti kultúrát leíró metaforák sokaságát és fontosságát, és a szakirodalmi elemzések feltárása után az alábbi nyolc metaforát sorolja fel: „1. Egy nem hivatalos szerződés kontrollmechanizmusa. 2. Iránytű, ami megmutatja, mik a prioritások. 3. A szervezettel való azonosulás szociális ragasztószalaga. 4. A szent tehén, ami mellett az emberek elkötelezték magukat. 5. Az érzelmek és azok kifejezésének szabályozója. 6. A konfliktusok, a kétértelműség és a széttöredezettesség keveréke. 7. Adottnak tekintett elképzelések, amelyek a semmibe vezetnek. 8. A gondolatok és jelentések zárt rendszere, amely megakadályozza, hogy az emberek kritikusán vizsgálják az új lehetőségeket” (Alvesson 2002; Hofstede–Hofstede, 2008: 347).

6 A „doing gender” koncepció már korábban megjelent a társadalmi nemek vizsgálata során, és ennek vizsgálata azért fontos, mert az emberek, jelen esetben a munkavállalók, mindennapjaik során, így a munkában is folyamatosan az elvárt normákhoz igazodnak, így a nem létrehozásán dolgoznak. A „doing gender” több, mint a nemi szerepekkel való azonosulás, mivel a koncepció szerint a nem kialakítását meghatározó normák nem állandóak, számos tényezőtől függenek, folyamatosan változnak, mint például a kultúrától. Kutatásomban a nemzeti és a szervezeti kultúrát vizsgálom, melyek ebben az értelemben hatással vannak a „doing gender” aspektusára (West–Zimmerman 1987).

7 A „doing gender” szervezeti környezetben (Gherardi–Poggio 2001).

8 A „thinking gender”-ről lásd Gherardi és Poggio (2001).

Végezetül a szervezet és a nemek kapcsolatának elemzésére elméleti keretként két modellt alkalmazok, a Maddock és Parking-féle metaforákat és a Liebig-modellt. A Maddock és Parkin-féle tipológia (1993) azt írja le, hogy a vállalaton belül milyen módon jelenik meg a nemek kultúrája. A szerzőpáros a következő metaforákat használja annak leírására, hogy miként viszonyulnak a vállalat dolgozói a nemi szerepekhez. Az „úriemberek klubja” olyan kultúra, melyben a férfi óvja, vigyázza a nőt, konfliktushelyzetnek nem teszi ki, de csakis addig, amíg a nő elfogadja a férfiak világának a szabályait. Az „öltözői kultúra” szerint a nők nem vehetnek részt a férfiak „játékaiban”, így nem is kerülhetnek igazán közel a fontos feladatokhoz. A „laktanyaudvar” egy olyan kultúra metaforája, amelyben a nőknek engedelmesnek kell lenniük a férfiakhoz, a vezetés pedig a férfiak privilégiuma, abban a nőknek nincs helyük. A következő típus a „nemekre vak” kultúra, amely azt feltételezi, hogy nincs különbség nők és férfiak között, ugyanolyan háttérrel és feladatokkal rendelkeznek, ezért a nemeket nem szükséges a munkahelyen figyelembe venni. Végezetül az „eszes macsó” kultúra egy olyan kultúra metaforája, melyre az extrém verseny a jellemző, ahol az elvárások sokszor irreálisan magasak, és aki nem teljesít, az kiesik, legyen férfi vagy nő (Maddock–Parkin 1993).

Liebig modellje szintén a szervezet és a nemek közti kapcsolatot elemzi, azt vizsgálja, hogy a vállalat tagjainak milyen elvárásaik vannak a nemekkel kapcsolatosan a szervezeten belül. A „férfias tradicionalizmus” konzerválja a hagyományos férfi és női szerepeket a munkahely falai között is, így a nemek közti egyenlőség megvalósítása nem célja a szervezetnek. A „vállalati kollektívizmus” azt jelenti, hogy a szervezeten belül nem kérdésesek a nemek, így azokról beszélni sem szükséges, az pedig magától értetődő, hogy nők is lehetnek a cégben vezetők. A „normatív individualizmus” kultúrájában a vállalat feladata az egyenlő esélyek megteremtése, így a nőknek is ugyanakkora esélyt ad a munkában a karrierhez, mint a férfiaknak, és kizárólag az egyéni múltik, miként tudja ezeket a lehetőségeket a saját maga javára fordítani. A negyedik kultúrátípus pedig a „pragmatikus utilitarizmus, amely azt jelenti, hogy a nemek közti egyenlőség a vállalat felelőssége, sőt érdeke, a nők alkalmazása, vezetői szerepkörbe emelése pedig a pénzügyi, gazdasági jövedelmezőség záloga (Liebig 2007).

Kévert módszertani eszközöket használok, mind émikus, mind pedig étikus⁹ módszertani megoldásokat alkalmazok, a kutatási modellem pedig interdiszciplináris, ötvözi a kultúrakutatási modellt a vezetéselméleti modellel. A kutatás első szakaszában azt vizsgálom, hogy a nemzeti kultúra mennyire tekinthető maskulinnak vagy femininnek a Hofstede-tengely mentén. Ezzel azt elemzem, hogy az eltérő társadalmakban az eltérő „mentális programozottság” miatt a nők szerepkörével kapcsolatosan milyen értékek dominálnak.¹⁰ Ami azért is fontos, mert a kutatásom során vizsgált multinacionális nagyvállalat számos országban jelen van, azonban a menedzsment – amely a vállalati jó gyakorlatok kialakításáért felel – az adott társadalom része is egyben, így nem lehet attól elszakítva vizsgálni. Módszertanilag ez étikus kutatásnak tekinthető, mivel több ország kultúráját hasonlítom össze azonos szempontok, univerzális dimenziók – a maskulin/feminin tengely – szerint. Az összehasonlító vizsgálatban szereplő országok: Magyarország, Csehország, Lengyelország, Franciaország, Spanyolország, Olaszország, az Egyesült Királyság és Svédország.

A következő lépés a vállalati kultúra és a női vezetéssel kapcsolatos értékek feltérképezése, amelyhez egy pénzügyi szektorban működő amerikai multinacionális nagyvállalat publikus, éves sokszínűségi jelentését elemzem az Atlas.ti program segítségével, ezzel pedig számítógéppel támogatott kvalitatív tartalomelemzést¹¹ végzek. Ez a fajta tartalomelemzés a kvalitatív kutatásokon belül a beavatkozásmentes¹² kutatásokhoz tartozik, amelyek lehetőséget nyújtanak a kutatott kérdéskör mély vizsgálatára és a rejtett üzenetek feltárására is.

A kérdés akkor válik igazán érdekessé, amikor azt vizsgálom, hogy ugyanaz a multinacionális nagyvállalat milyen értékeket vall a női vezetés tekintetében az anyaországon kívül és az anyaországban. Ezenfelül pedig, ha ütközésbe kerül a nemzeti kultúra és a globális

9 „Az étikus és émikus megközelítést Kenneth L. Pike amerikai nyelvész alkalmazta először, amikor a fonetika- (phonetics) kutatásról áttért a fonológia- (phonemics) kutatásra, és különösen az érdekelte, hogy mi a viselkedésbeli oka (ma már talán kulturális okot mondanánk) a nyelvek hangzásbeli különbségeinek. Megfogalmazása szerint nyilvánvalóan a „phon-” előtag utal hangzásra, így azt elhagyta, hiszen őt az étika (ethics) és az émika (emics) érdekelte” (Peterson–Pike 2002: 11, idézi Primecz 2006: 4).

10 „Egy társadalmat akkor nevezünk maskulinnak, amikor a nemek érzelmi szerepei világosan elkülönültek: a férfiaktól elvárják, hogy magabiztosak, kemények legyenek és az anyagi siker érdekében fáradozzanak, a nők pedig szerények és gyengédek legyenek, és az élet minőségével törődjenek. Egy társadalmat akkor nevezünk femininnek, amikor a nemek érzelmi szerepei között átfedés van: a férfiakkal és a nőkkel szemben is elvárás az, hogy szerények, gyengédek legyenek és az élet minőségével törődjenek” (Hofstede–Hofstede 2008: 166).

11 „A tartalomelemzés előnye közé tartozik gazdaságos volta, a biztonság, és hogy nagy időszavat foghat át. Hátránya, hogy a rögzített kommunikációkra korlátozódik, valamint megbízhatósági és érvényességi problémákat vet fel” (Babbie 2001: 379).

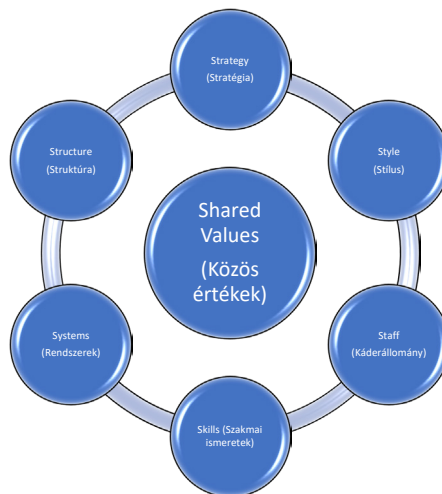
12 „Némely módszert beavatkozásmentesnek nevezhetünk abban az értelemben, hogy nincs hatással a tanulmányozandó tárgyra” (Babbie 2001:11).

vállalati kultúra, akkor a kultúra két szintje hogyan viszonyul egymáshoz, milyen hatások jelentkezhetnek. Kutatásom kulcskérdése, hogy a nemzeti és a vállalati kultúra ütközése során vajon a vállalati kultúra győzedelmeskedik-e, és akkor a globális értékrend kerül előtérbe a leányvállalatoknál, vagy az anyavállalat kultúráját felülírja a nemzeti kultúra.

A szervezeti kultúrát belülről kifele, az émikus módszertani keretnek megfelelően vizsgálom, egyetlen multinacionális nagyvállalat országokénti kultúrájára koncentrálok, és helyi értelmezéseket keresek.¹³ Az émikus módszertannak megfelelően azt keresem, hogy van-e bármi egyedi az adott leányvállalat kultúrájában. Ebben a kutatási szakaszban pedig a vezetéstudomány által gyakorta használt modellt alkalmazom, a McKinsey 7S modellt.

Tom Peters és Robert Waterman azt vizsgálták, hogy mitől sikeresek különféle amerikai vállalatok. Kutatásuk azzal az eredménnyel zárult, hogy minden sikeres szervezet rendelkezik olyan vállalati kultúrával, mely csak rá jellemző, és amelynek az értékei ott élnek a munkatársakban. Az így létrehozott 7S modell a szervezeti kultúra szerkezetét és szervezeti kapcsolatrendszerét írja le (Heidrich 2017). A modellt annyiban adaptáltam, hogy nem általános kultúraauditot végzek, hanem a női vezetés szempontjából fontos témákat vizsgálom.

1. ábra: McKinsey 7S modell

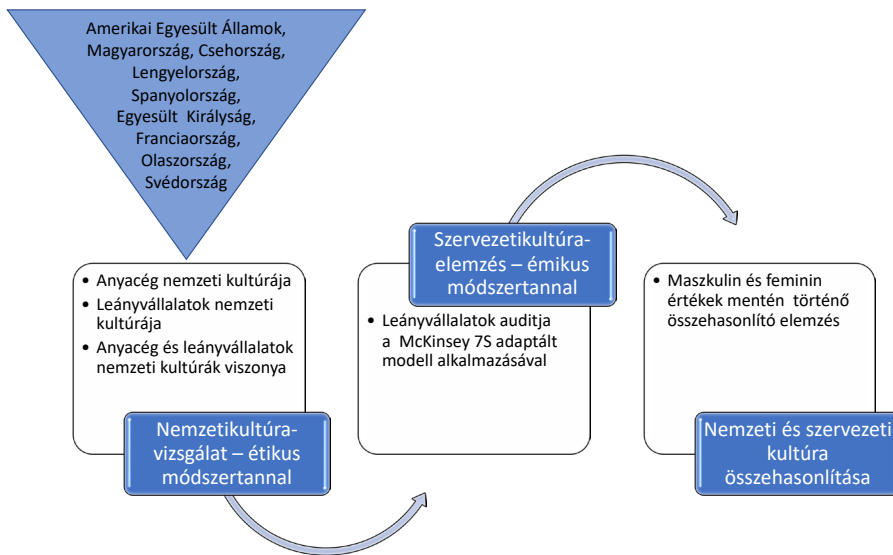


Forrás: saját szerkesztés

13 Kutatói pozícióm előnyét – mivel én is a szervezet egyik női vezetője vagyok – kihasználva olyan vállalatkultúra-auditot folytatok, amely során mély, valódi betekintést nyerhetek a vállalati kultúrába. Az émikus kutatások sajátossága ez a belső szemszög, az, hogy a kutató benne van a kontextusban.

A következő lépésben az Atlas.ti segítségével azonosított anyavállalati kultúra maszkulinitását (feminitását) összevettem a leányvállalatok szervezeti kultúrájával, melyet a McKinsey 7S modell elemeztem, végül pedig az egyes szervezeti kultúrákat a nemzeti kultúra kontextusában vizsgáltam. E hármas vetület mentén lehet azokat a központi kutatási kérdéseket megválaszolni, hogy a nemzeti vagy a szervezeti kultúra-e az erősebb; a szervezeti kultúra mennyiben tekinthető homogénnek a multinacionális nagyvállalat anyaországaiban; valamint, hogy az anyavállalati kultúra milyen formában jelenik meg a leányvállalatoknál.

2. ábra: Kutatásmódszertani összefoglaló



Forrás: Saját szerkesztés

Eredmények

Nemzeti kultúrák – összehasonlító elemzés¹⁴

Az anyacég amerikai, ezért először az Amerikai Egyesült Államok nemzeti kultúrájának maszkulinitását írom le. Hofstede skáláján, a maszkulin tengelyen magas értéket (62) kapott az ország, amely erős versenyszellemet, sikerorientáltságot jelent és

¹⁴ Forrás: <https://www.hofstede-insights.com/> alapján.

státusszimbólumok meglétét. A kutatás külön kiemeli, hogy az USA esetében a magas maszkulinitás a magas individualista értékkel jár együtt, és azt, hogy ez a korreláció gyakorta megfigyelhető más kultúrák tekintetében is. Egy gondolat erejéig érdemes kitérni az angolszász országok közötti kulturális különbségre. Az Egyesült Királyság is hasonlóképpen maszkulin és individualista, mint az USA, azonban a bizonytalanságelkerülés tekintetében az USA-ban magasabb értékeket mér Hofstede, mint az Egyesült Királyságban. Ez a kombináció a mindennapokban azt jelenti, hogy noha mindkét ország erősen maszkulin értékeket vall, a különbség az, hogy az amerikaiak ezt nyíltan, előre felvállalják, míg a britek nem, így ez egy „idegen” számára sokáig rejtett maradhat, meglepetéssel járhat.

A vizsgált leányvállalatok közül Magyarország, Olaszország, az Egyesült Királyság, Lengyelország és Csehország maszkulin országok. Magyarország maszkulinitásindexe a legmagasabb az összes vizsgált ország közül (88), ami azt jelenti, hogy az emberek azért élnek, hogy dolgozzanak, az anyagi javak és a verseny nagyon fontos, a konfliktusok megoldása gyakorta agresszióval történik. Vezetési kultúra szempontjából a menedzserektől elvárt, hogy határozottak, döntésképesek és erős irányítók legyenek. Ez az érték olyan magas, hogy nagyon kevés ország maszkulinitásértéke van Magyarországé felett, összehasonlításként Japánt emelem ki, ahol a világon a legmagasabb a maszkulinitásindex, 95 értékkel. A vizsgált országok közül Magyarországot követi az erősen sikerorientált Olaszország (70), ahol már a gyermekkor során fontos szerep jut a versenyszellemnek. Az olasz kultúrában hangsúlyosak a státusszimbólumok, mint például a divatos luxusautók, nagy ingatlanok és jachtok. A munkahelyen erős a versenyszellem, és a karrierépítés fontos cél. Az ennyire maszkulin országokban jellemző a familizmus, amely ideológiailag nagy hangsúlyt helyez a családra, a hagyományos családmodellre, ahol az apa a kényérkereső, a családfő, az anya elsődleges feladata a gondoskodói munka, a gyermekek nevelése, a háztartás vezetése (Dupcsik–Toth 2008). Látható tehát, hogy ebben az elvárt reprodukciós szerepkörben a nőknek más szerep jut, mintsem a munka világában érvényesülni, karriert teremteni, egzisztenciális önállóságra szert tenni. Az Egyesült Királyság is kulturálisan maszkulin (66), és hasonlóképpen az előzően bemutatott országokhoz hasonlóan a sikert, a teljesítményt és az ambíciót díjazza. Hofstede arra is felhívja a figyelmet, hogy ezek az értékek az angolok látszólagos szerény-sége, udvariassága mögött rejlenek, ezért a kultúra szempontjából idegenek számára gyakorta nehézséget okoz olvasni az angol kultúra sorai között, és értő figyelemmel fordulni feléjük. Lengyelország maszkulinitásértéke alig tér el az Egyesült Királyságétól (64), ahol tehát fontos érték a verseny, a döntésképeség, a munka, a státusz, és a konfliktusok megoldásának egyik lehetséges eszköze az agresszió. Csehországot ugyan

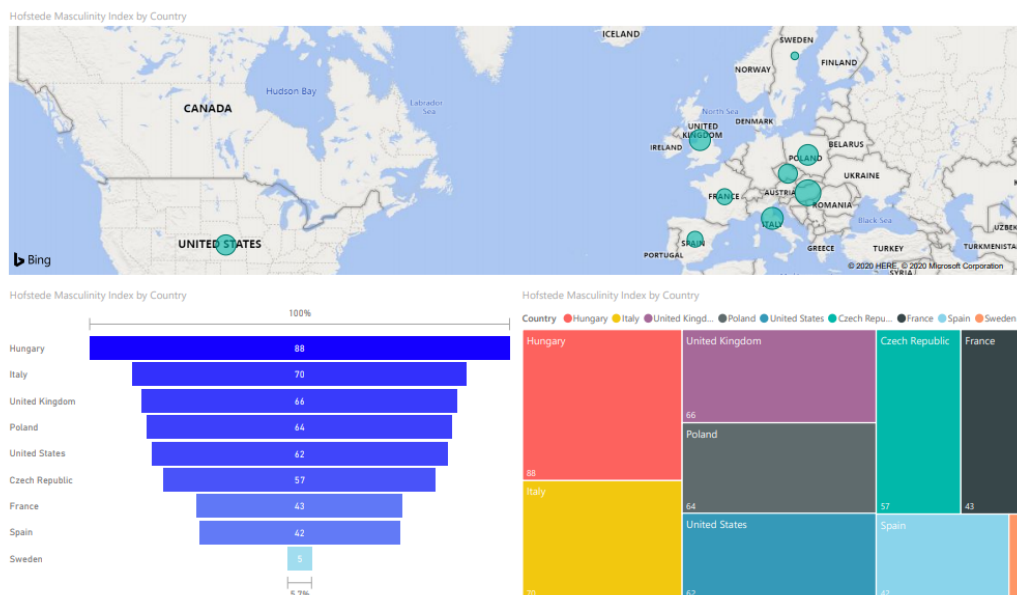
a még maskulin országok közé sorolja Hofstede az 57-es pontszáma alapján, azonban a vizsgált országok közül a legkevésbé maskulinnak tekinthető.

Kutatásom országai közül Hofstede alapján Franciaország, Spanyolország és Svédország tekinthető femininnek. Franciaország értéke 43, ami első látásra összefüggésbe hozható fejlett jóléti rendszerével (*securité sociale*), amely olyan elemeket tartalmaz, mint például a 35 órás munkahét, az évi öt hét fizetett szabadság és az élet minőségének hangsúlyossága. Hofstede azonban egy érdekes, csak Franciaországra jellemző jelenséget tár fel, nevezetesen, hogy a felső osztály feminin értékeket vall, míg a munkásosztályban a maskulin értékek dominálnak. Spanyolországban a feminin értékek dominálnak (42), ami azt jelenti, hogy fontos szerepe van a konszenzuson alapuló döntéshozatalnak, irányításnak. A feminin kultúra sajátossága, hogy nem tartja szükségesnek a túlzó versengést, a rivalizálást és a polarizációt. Gyermekkortól kezdve arra nevelik a spanyol kisdedeket, hogy harmonikusan gondolkozzanak, és hogy segítsenek azokon, akiknek szüksége lehet rá. A feminin kultúrában elvárt, hogy a vezetők konzultáljanak a beosztottaikkal és vonják be őket a döntéshozatali folyamatokba. Az ilyen kultúrában nagyon fontos a részvétel, a reprezentáció és a bevonás az élet minden területén, így a gazdaságban és a politikában is. Nem csak a kutatásban vizsgált országok között, hanem a teljes Hofstede-felmérésben is Svédország az egyik legfemininebb kultúrát magának tudó ország, 5 értékkel. Az ilyen országban kifejezetten fontos a munka és a magánélet összeegyeztethetősége és annak egyensúlya, fontos szerepe van az atipikus foglalkoztatottsági formáknak és a rugalmas munkavégzésnek. A hatékony vezető támogatja csapata minden egyes tagját, bevonja őket a döntéshozatalba, a konfliktusok megoldása pedig tárgyalással és kompromisszumkereséssel történik. Az egyenlőség, a szolidaritás és a munka minősége mind fontos kulturális hívószavak Svédországban. Olyannyira fontos az országban az egyensúly, hogy erre egy külön szavuk létezik, a „lagom”¹⁵, amelynek nincs magyar megfelelője. Ez a szó annyit jelent, hogy „se nem túl sok, se nem túl kevés”, azaz pont annyi, amennyi szükséges. Ez az észszerű mértékletesség az egyensúly fontossága, ez az életérzés, ami boldoggá és egészségessé teszi a svédeket, társadalmilag pedig az egyenlőség táptalaja.

A maskulin/feminin értékek mértékét, valamint az országok közti sorrendiséget az alábbi ábra mutatja be:

15 A „lagom”-ról, a svéd életérzésről nagy sikerű könyvet (*A boldogság svéd titka*) írt Linnea Dunne újságíró, aki olyan dolgokat eredeztet ebből az életfilozófiából, mint például a környezettudatosság, a munka-magánélet egyensúly, a felesleges dolgoktól mentes otthon és lakberendezés, a szeretetteljes emberi kapcsolatok, a hatékony időgazdálkodás vagy a természettel való harmónia.

3. ábra: Az országok elhelyezkedése a Hofstede-féle maszkulin-feminin tengelyen



Forrás: Saját szerkesztés Hofstede adatai alapján

Összességében a vizsgált országok tekintetében az mondható tehát el, hogy a multinacionális nagyvállalat amerikai anyországa maszkulin értékrenddel bír, míg a vizsgált leányvállalatok nemzeti kultúrái pedig nem egységesek, a maszkulin és feminin skálán nagy különbséget mutatnak olyannyira, hogy az egyik pólust a szélsőségesen maszkulin Magyarország jelenti, a másikat pedig az erősen feminin Svédország képviseli.

Az anyavállalat szervezeti kultúrája

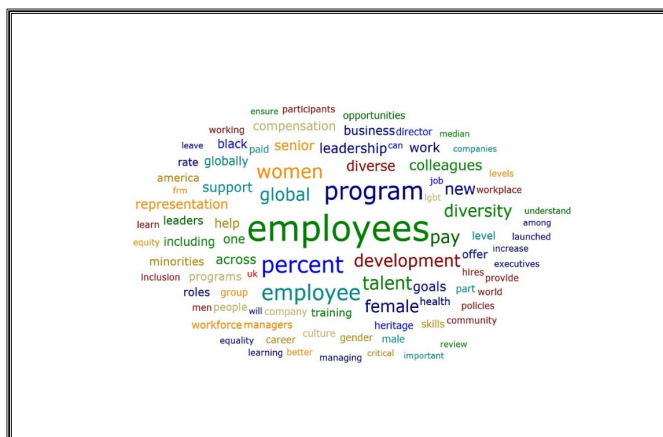
Kutatási területként egy olyan vezető, amerikai anyavállalatú multinacionális nagyvállalatot választottam, amely a pénzügyi, banki szektorban működik. Ugyan a 2008-as globális válság átformálta/formálja ezt a szektort – melyet alább érintek –, azonban a döntéshozatal nagy része még ma is a férfiak kezében összpontosul, azaz továbbra is a férfiak döntenek a főbb gazdasági kérdésekben. Ennek gyakorlati megjelenése, hogy például a központi bankok vezetői között is csak csekély számban vannak nők.¹⁶ Az EIGE kutatásai alapján az ennek háttérében álló egyik legfontosabb ok a vállalati kultú-

¹⁶ A Nemzetközi Valutaalap (IMF) vezérigazgatói tisztségébe is csak 2011-ben neveztek ki először nőt.

rában rejlik. A banki szektorban továbbra is gyakori a túlóra, ritka a távmunka,¹⁷ a napi munkavégzés fizikai jelenlélet igényel, a vezetési stílus pedig többségében maskulin (*A nemek közötti egyenlőség... 2016*).

A vállalat publikus, éves sokszínűségi jelentését vizsgálva szembeűnő maga a nyelvezet, amelyben a nőt jelentő szavak túlsúlyosak: a „women” szó 34-szer fordul elő, a „female” 28-szor, miközben a férfi („male”) 12-szer, a „men” 11-szer található a vizsgált jelentésben. Ezek alapján az feltételezhető, hogy a cégcsoport stratégiájában kiemelt fontosságúak a nők és a nőekkel kapcsolatos programok. Az éves jelentésben a legtöbbet használt szó egyébként az alkalmazott „employees” és „employee”, összesen 111-szer szerepel. Ha ehhez hasonlítjuk az összesen 62-szer előforduló nő („women”, „female”) és a 23-szor található férfi („men”, „male”) szót, akkor még markánsabban látszik a szándék, mely szerint a nőket előtérbe helyező dokumentumot elemzünk.

4. ábra: A 2018-as éves sokszínűségi jelentése szóhasználatának elemzése



Forrás: Saját szerkesztés Atlas.ti elemző programmal

A vállalat 2018-as éves jelentése tökéletesen tükrözi az Európai Parlament direktíváját mind nyelvezetében, mind pedig szellemében. A fentiekből az látszik, hogy, feltételezhetően, a vállalati kultúra a válság óta – külső szabályozó által kényszerítve ugyan, de – egy transzformációs folyamaton megy keresztül. Ezt igazolandó, a 2018-as éves jelentést

¹⁷ Egy paradigma dől meg éppen, az otthoni munkavégzés lehetőségessé válik hirtelen. Erről a változásról a vezető Financial Times is sokat publikál: <https://www.ft.com/content/f1403018-6d5e-11ea-89df-41bea055720b>; <https://www.ft.com/content/0c66386e-c8b7-49da-b210-0243ab09c04d>. Feltételezhető, hogy ezzel olyan hosszabb távú változások generálódnak, amelyek a későbbiekben újraírják a munka-magánélet jelenleg kedvezőtlen szabályait.

legtöbbet említett és legaktuálisabb jó gyakorlat a nemek közti bérszakadék bezárása, amelyet több ponton is kiemel a jelentés. Mivel a jelentés szerint ez az adott év egyik legfontosabb stratégiai pillére, valószínűleg ez okból is kap ekkora hangsúlyt. Fontos, hogy a nők megjelenítése nem feltétlenül jelenti a feminin értékrend jelenlétét a vállalatban, egy magas női reprezentációt mutató szervezetben is dominálhatnak maszkulin értékek, hiszen a biológiai nem elválik a társadalmi nemtől. A társadalmi nem értelmezése szociokulturális keretben történik, így a maszkulin és feminin értékek elkülönülnek a biológiai nemtől (Calas–Smircich 2020). A vezetés szempontjából problematikus, hogy a vezetőideál maszkulin értékekkel rendelkezik, azaz a sikernek ilyen szempontból férfi neme van, a jó vezető férfias (Schein et al. 1989; Powell–Butterfield 2003). Ha egy vezető – férfi vagy nő – maszkulin értékek mentén vezet, akkor azt jó vezetőnek tartják, azonban ha egy nő feminin értékeket képvisel vezetése során, akkor azt rossz vezetőnek bélyegzik (Hackman et al. 1993), ez pedig gyakran oda vezet, hogy a nők is a maszkulin attitűdöket alkalmazzák vezetési stílusuk során. Amikor pedig a nők válnak maszkulin vezetőkké, azaz „elférfiasodnak”, azt vezető társaik elítélik, és a maszkulin értékeket mutató nőket rossz vezetőknak tartják (Bradley 1980). Ezzel pedig a nők a huszonkettes csapdjába kerülnek: ha vezetői pozícióra aspirálnak, ha jó vezetőkké akarnak lenni, akkor vezetőként maszkulin értékek mentén kell működniük, ezzel pedig nem teljesítik a társadalmi nem szerinti feminin elvárásokat (Rudman–Glick 2001).

A leányvállalatok szervezeti kultúrája

A szervezetre irányuló kutatások gyakorta nem foglalkoznak a nemek szervezeten belüli vizsgálatával annak ellenére, hogy az elmúlt évtizedekben a nők tömegesen jelentek meg a munkahelyeken és váltak aktív munkahelyi szereplőkké (Nagy 2015). A szervezeti kultúra és a stratégia egymással szoros függési viszonyban vannak, egy stratégia csak akkor lehet sikeres, ha szorosan illeszkedik a szervezeti kultúrához. Kutatásom során a vizsgált vállalat stratégiájának elemzése azt mutatja, hogy a leányvállalatok többségében nagymértékben jelen van az egyenlőséggel és a női vezetőkkel kapcsolatos célkitűzés. Ezek a stratégiai célok pedig úgy vannak jelen a szervezetben, hogy azokat a vállalat a külső környezet felé is kommunikálja, például karták aláírásával és számos más sajtóközleménnyel. Az összes leányvállalat helyileg csatlakozott valamiféle külső, nemzeti, iparági egyezményhez, ezzel egyfelől transzparens módon vállalja elért eredményeit, másfelől pedig stratégia szintre emeli a női vezetők egyenlőségének témáját. A stratégia tekintetében egyedül az olaszországi tér el valamelyest a többi vizsgált

leányvállalattól, amennyiben az olasz leányvállalat sokszínűségi stratégiája nem teljesen egyértelmű és nem maradéktalanul épül be a mindennapi irányításba. A vezetői audit interjúrésze arra mutatott rá, hogy Olaszországban nagyon tradicionálisak a női szerepek, mélyen kódolt értékek mentén ítélik meg a nőket, a társadalom maskulin, és a nemzeti kultúra változása is csak az elmúlt időszakban indult meg, a kvótatörvények sem túlságosan régiek.¹⁸ Az interjú során szóba került a katolikus egyház szerepe a családok életében, a nők gondoskodói szerepének mai napig tartó meghatározottsága.

A szintén kemény tényezők csoportjába tartozó vállalati rendszerek esetén a kép sokkal inkább homogén, elmondható, hogy a humánerőforrás-rendszerekben jól integrált módon jelenik meg a női egyenlőséggel kapcsolatos elvárás. Az összes leányvállalat évente felülvizsgálja kompenzációs rendszereit, amely során minden esetben elemzi, hogy van-e a nemek alapján fizetéseltérés ugyanazon szintű munkavállalói között („gender pay gap”). Fontos, hogy ez az elemzés azokban az országokban is megvalósul, ahol erre nincs jogszabályi kötelezettség, mint például Magyarországon. Az audit arra is rámutatott, hogy a toborzás és a kiválasztási rendszer kialakítása a leányvállalatoknál úgy történt, hogy az támogassa a nemek közti egyenlőség megvalósulását. A rendszerek vizsgálata során tehát az látható, hogy a HR-rendszerek – és a mögöttük működő komplex informatikai, vállalatirányítási rendszerek is – összhangban vannak a nők egyenlőségét célzó vállalati stratégiával, szervezeti kultúrával.

A struktúra tekintetében egybehangzó a kép, minden leányvállalat többdimenziós komplex mátrixstruktúrában működik, jellemző az agilis szervezeti struktúra, amely szerint a működés sokkal inkább hálózatokban történik, mintsem hierarchikus struktúrákban. Egybehangzó az a válasz is, hogy a struktúra nem függ a nemtől, a beosztottak számára nem fontos, hogy a vezetője férfi vagy nő, és az elvárásokat vizsgálva az azonos munkakörökben nincs különbség a nemek között.

A McKinsey 7S modell szerint a „lágú” tényezők azok, amelyek megkülönböztetik a vállalatot egy másiktól, ezek a tényezők jelentik a vállalat piaci versenyelőnyét. Az adatok alapján az alkalmazottak tekintetében elmondható, hogy a vállalat többnyire felsőfokú végzettségű, idegen nyelveket jól beszélő munkatársakat foglalkoztat globálisan. Az alkalmazottak tekintetében érdemes a leányvállalatok létszámpiramisait megvizsgálni a nemek egyenlősége szempontjából. A vizsgált országokban Franciaország, Svédország

¹⁸ A kvótatörvény kezdete 2011-re nyúlik vissza, amely szerint a tőzsdei cégek igazgatótanácsaiban minimum 30% női reprezentáció szükséges, amelyet 2016-ban 40%-ra emeltek. Kezdetben 170 nő és 2700 férfi volt az igazgatótanácsokban, majd a kvótatörvény hatására 2016-ra a női reprezentáció 38%-ra emelkedett. További érdekes tény, hogy 226 évet kellett várni ahhoz, hogy a New York Stock Exchange elnöke egy nő, Stacey Cunningham legyen 2018-ban.

és az Egyesült Királyság tekintetében az látható, hogy több a férfi alkalmazott, mint a női, továbbá az is látszik, hogy a volt szocialista országokban van a legtöbb női foglalkoztatott, ahol a nők aránya, bár megközelíti az 50%-ot, de egyik országban sem haladja meg ezt az arányt. Ez a kép a nők vezetői képviselők tekintetében viszont teljesen mást mutat. Svédország, Olaszország, Spanyolország, Franciaország mutatja a legkedvezőbb arányt – azonban sehol sincs paritás –, miközben a volt szocialista országokban és az Egyesült Királyságban a női vezetők alulreprezentáltak. Ennek megértéséhez fontos a nemzeti társadalmi, történeti kontextus feltárása. A pénzügyi szektor ugyan globálisan férfiak által dominált, azonban fontos megemlíteni, hogy Magyarországon és a volt szocialista országokban ez nem így van. Az államszocializmus foglalkoztatáspolitikája a nők képzését, a jól képzett nők munkaerőpiaci jelenlétét eredményezte, és bizonyos szolgáltatási szektorok, így a pénzügyi szektor is tömegesen foglalkoztatta a nőket. Míg Nyugat-Európában problémát jelentett a banki szektor elférriasodása, Magyarországon például a rendszerváltás előtt ez nem jelentett gondot a női reprezentáció tekintetében. Ugyanakkor az államszocializmus érájában a banki vezetők többségben a férfiak közül kerültek ki, a szegregáció erősen meghatározta a nők pozícióját. A rendszerváltással a pénzügyi, banki szektorban a jól képzett, nyelvet beszélő nők számára új lehetőségek nyíltak, azonban az évek múltával egyre kevesebb nő jutott feljebb a ranglétrán, a horizontális és vertikális szegregáció növekvő mértéke révén a banki szektor egyre inkább elférriasodott. Így tehát az államszocialista országokban a nők folyamatosan kiszorultak a pénzügyi szektor vezetői állományából, miközben Nyugat-Európában egyre inkább pozícióba kerülnek. Azaz az államszocializmus által teremtett előny mára már eltűnt, olyannyira, hogy a nők az előnyös pozícióból hátrányba kerültek (Nagy 2013).

A vizsgált leányvállalatokról elmondható, hogy a felső vezetés tekintetében nem valósult meg valódi egyensúly sehol sem, így a kiegyensúlyozott csoport tipológiája nem lelhető fel a vállalatcsoportban. Egységes csoport – azaz hogy minden vezető férfi vagy nő – sem található a leányvállalatoknál, így az aszimmetrikus csoport és a megbillentett csoport jellemzi szervezeti struktúrájukat. A legjellemzőbb a megbillentett csoport tipológia, amikor a férfiak kétharmad, a nők egyharmad arányban vannak jelen a vezetésben. Kantner szerint az ilyen csoportokban a kisebbségek, a nők, már képesek hatni a szervezeti kultúrára, befolyásolni a vállalati döntéshozatali folyamatokat. A felső vezetés tekintetében számos leányvállalat esetében az aszimmetrikus csoporttipológia jellemző. Az aszimmetrikus csoportban a férfiak minimum 85%-os jelenléttel dominálnak, azaz a domináns csoport határozza meg a szervezet kultúráját. Kanter a kisebbségi csoportot tokennek nevezi, és hangsúlyozza, hogy a token nők

a nem jelképei, azonban izoláltak, így kellő reprezentáció híján nincsenek hatással a szervezeti kultúrára (Kanter 1993).

A képességek tekintetében egyfelől vizsgáljuk a vállalat azon képességét, hogy mi-ként különbözteti meg magát a versenytársaktól, másfelől pedig ehhez kapcsolódóan azt is, hogy milyen képességeket vall magának a szervezet a nemek közti egyenlőséggel kapcsolatosan. Az összes leányvállalat úgy vallja, hogy a nemek közti egyenlőség gyakorlati megvalósítása révén a cég differenciálja magát a szektor más vállalataitól, és ez egy olyan tudás, képesség, amellyel versenylőnyt is szerezhet magának. A képesség, a tapasztalat és a készség a legfontosabb döntési tényezők a munkatársak kiválasztásakor. Ugyanakkor a kollégákat minden országban folyamatosan képzik, a sokszínűségről külön tréningprogramokat tartanak, a nők számára is külön fejlesztő program létezik – például egy hat hónapos időtartamot átölő női középvezetői program –, és Olaszország kivételével mindenhol a curriculum része a tudatalatti vakfolt-tréning.

A stílus kiemelkedően fontos „puha” tényező, mivel a helyi felső (és közép-) vezetés alapvető vezetési stílusa, nőikkel kapcsolatos attitűdje jelenti a példát a szervezet többi tagja számára, valamint kijelöli az elvárt viselkedési normákat. Ez tetten érhető a mindennapokban, a kommunikáció felszíni és mélyebb rétegeiben, a döntéshozatalban, abban, hogy ki beszélhet és kinek a véleménye számít. Az audit eredménye alapján az összes közül ez az egyetlen olyan terület, ahol a legalacsonyabb érték a semleges (3), mivel a leányvállalatok egybehangzóan erősen és nagyon erősen azt vallják, hogy a helyi vezetés értékeli a különböző vezetési stílusokat, hogy a nemek közti egyenlőség komolyan beépült a vezetési stílusba, és hogy a vezetés nem függ a vezető nemétől. Ez teljes mértékben összecseng az anyacég kultúrájával, és szinte mondhatni, hogy ezt a vezetési stílust kívánja a vállalat „klónozni” a leányvállalatokban. Olyan erős értéknek vallja a sokszínűséget és az esélyegyenlőséget, hogy egy sikeres vezetőnek ezeket az elveket kell vallania – függetlenül a nemzeti kultúrától –, és a kiválasztásnál, a karrierutaknál is fontos szempontok. A vezetési stílusról így elmondható, hogy inkább egy hofstedei feminin értékközpontú kultúra létrehozását teszi lehetővé, szemben a korábbi, hagyományosan maszkulin pénzügyi szektorral.

A McKinsey-modell középpontjában állnak a szervezet közös értékei, az értékrend, mivel ez a terület szoros kapcsolatban áll mind a „kemény”, mind a „puha” tényezőkkel. Az országok közti eltérés itt is minimális, az audit alapján az látszik, hogy a diverzitás, a sokszínűség, az esélyegyenlőség és a támogató vezetés egyértelműen erős közös értékek, amelyek fontos szerepet játszanak a szervezet által meghatározott célok, mérföldkövek kijelölésénél. A dolgozók többnyire ezen értékek mentén élik vállalati életüket, és a vezetés is ezen értékek mentén cselekszik. A „vallott” értékek meglehetősen homo-

génnek mutatkoznak, a vállalatcsoport tulajdonképpen a „one fit all” megoldást alkalmazza, azaz a vizsgált leányvállalatok esetében egy nagyon erős, az anyacég által központilag vezérelt befogadó, sokszínű vállalati kultúra kötelező megteremtése látszik.

Konklúzió

Összességében elmondható, hogy a vizsgált országok nemzeti kulturái maskulinitás tekintetében jelentős mértékben eltérnek egymástól, a skála két szélsőséges végét az erősen maskulin Magyarország, míg a másik végét az erősen feminin Svédország képviseli. Ebben a rendkívül heterogén nemzeti környezetben működik a vizsgált nagyvállalat, amelynek anyavállalati és leányvállalati értékrendje enyhén feminin irányba mutat. A Maddock és Parkin-féle tipológia szerint a vállalatnál a nemekre vak (*gender-blind*) vállalati kultúra valósul meg, ami azt jelenti, hogy a kollégáknál nem fontos a nem, a feladatok megosztása arányosan történik, a vezetők elfogadása nemtől független, a támogatói rendszerek (mint például a gyermekgondozás) mindkét nem számára hasonlóképpen elérhetőek. Ugyanakkor az eredményorientáció, a teljesítménynyomás is a vállalatcsoport jellemzője – amely az értékek tekintetében is definiálásra került –, ami pedig az „ügyes macsó” kultúra tipológiájához közelít – ez azt jelenti, hogy a jó eredmények, a kemény munka mindenképp felett áll. A vállalat tehát alapvetően feminin kultúrájának szeretne látszani, azonban a maskulin jelleg bizonyos területeken továbbra is jellemző. A Liebig-modell alapján a vállalatot a „pragmatikus utilitarizmus” jellemzi. Ez azt jelenti, hogy a nemek közti egyenlőség a vállalat felelőssége; sőt érdeke a nők alkalmazása, vezetői szerepkörbe juttatásuk a pénzügyi, gazdasági jövedelmezőség záloga. A vállalat a társadalom része, a nemekre vonatkozóan egyszerre van jelen kint és bent, ezért a szervezettől felelős gondolkodást várnak el az egyenlőség tekintetében is. A McKinsey 7S audit eredményei alapján az mondható el, hogy a vizsgált leányvállalatok kultúrája között gyakorlatilag nincs eltérés, az nagyban homogénnek tekinthető. Schein (1992) jéghegy típusú¹⁹ modellje alapján az a konklúzió vonható le, hogy a vizsgált vállalatnál a nők egyenlőségének kérdése evidenciaként jelenik meg. Az audit során ilyen evidencia például a vezetők elfogadása nemüktől függetlenül, ez egy olyan terület, amely magától értetődőként jelenik meg az összes vizsgált leányvállalatnál. Az értékek és ideológiák szintjén a leányvállalatok célként, stratégiai elemként tekintenek a nők egyenlőségére, és támogatják a női vezetők arányának növelését. A jéghegy ezen része

19 Tapasztalatom alapján a multinacionális nagyvállalati környezet nemzetikultúra-elemzésének egyik leggyakoribb eszköze a Hofstede-féle modell, míg a szervezeti kultúra-elemzések során a jéghegymodellek örvendenek nagy népszerűségnek.

jól látható, olyannyira jól, hogy például a kartákhöz való csatlakozásokkal is ennek a láttatását helyezik előtérbe. A javak és képződmények rétege foglalja magába azokat a szervezeti-kultúra-elemeket, amelyek láthatók ugyan, de nehezen megfejthetők. Ilyen például a nyelvezet, amelynek megértése nehéz, ehhez a kvalitatív szoftveres elemzés kínálta a lehetőséget.

A fentiek alapján azt gondolom, hogy a szervezeti kultúra vizsgálatához szükséges kontextus a nemzeti kultúra megértése is. A kutatásom során vizsgált globális multinacionális nagyvállalat anyavállalati szervezeti kultúrája ugyan nagyon erősen, irányítottan van jelen a leányvállalatoknál, a leányvállalatok kultúrája hasonló, de mégsem azonos. A hasonlóság azt jelenti, hogy a leányvállalatok eredményei az audit során nem mutatnak jelentős eltérést egymástól, azaz az erősen maszkulin Magyarországon működő leányvállalat kultúrája nagyon hasonló jegyekkel és értékekkel bír, mint a feminin svédországi leányvállalaté. Ezzel pedig tulajdonképpen azt is mondhatjuk, hogy a helyi leányvállalatok kultúrája konfliktusba lépett az adott nemzeti kultúrával, az történt, hogy az erős, fentről irányított „one fit all” vállalati kultúra a külső környezettől függetlenül hozza létre a saját, nemekkel kapcsolatos kultúráját úgy, hogy csak minimális eltéréseket tolerál a szervezetben belül. Az, hogy ez a valóságban mennyire lehet eredményes, kérdéses, hiszen a vizsgált leányvállalatoknál jelentős eltérések vannak a női vezetők aránya tekintetében. Míg Csehországban a vezető nők aránya kifejezetten alacsony, egyharmad alatti, addig Spanyolországban a felső vezető nők aránya kétharmadnál is több, mint a férfi felső vezetőké. Ez arra mutat rá, hogy a homogén, feminin vállalati kultúra ellenére a gyakorlatban mégsem kerül egyenlő számú nő vezetői pozíciókba a leányvállalatoknál. Ez pedig arra enged következtetni, hogy a nemzeti és a szervezeti kultúra kölcsönhatásban van egymással, összefonódnak. Metaforaként úgy képzelhetjük el, hogy a kultúra egy kúp, amelyben a szakmai és szervezeti kultúra a kúp belső tartalma, és palástként öleli körbe a nemzeti kultúra (Bencze 1997).

Összegezve, kutatásom során az eredmények azt mutatják, hogy nagyon erősen determinált, erősen elvárt, hogy az anyacég szervezeti kultúrája érvényesüljön a leányvállalatoknál, homogén módon, figyelmen kívül hagyva az eltérő nemzeti kontextusból adódó különbségeket. Következtetésként, a vizsgált nagyvállalat esetében a szervezeti kultúra lényegesen dominánsabban jelenik meg, mint a nemzeti kultúra. A Perlmutter-féle²⁰ nemzetközi stratégiák közül a szervezeti kultúra tekintetében ez a fajta mintázat

20 Perlmutter modellje meglehetősen régi, 1969-ben dolgozta ki és tipizálta a multinacionális nagyvállalatok stratégiáját, azonban egy ma is hasznos elméleti keret a nemzetközi menedzsmenttel foglalkozók számára. Az etnocentrikus stratégia további jellemzője, hogy az anyaországi kulcspozíciókban vannak bárhol a világon, amit a vizsgált multinacionális nagyvállalatnál is megfigyelhetünk.

az etnocentrikus megközelítést jelenti, amely az anyacég szervezeti kultúráját valósítja meg a leányvállalatoknál. Annak érdekében, hogy megértsük, milyen eszközökkel valósítja meg a vállalat a leányvállalatok homogén kultúráját, a női vezetést elősegítő helyi és globális jó gyakorlatok feltérképezése is szükséges, amely doktori kutatásom további részét képezi. A fenti gondolatokat azzal egészítenem ki, hogy a szervezeti és a nemzeti kultúra kapcsolata szoros, és a kölcsönhatás kétirányú. Azt gondolom, hogy egy globális, több tíz- (száz-) ezer főt foglalkoztató szervezet is hatással lehet a nemekkel kapcsolatos nemzeti kultúrára akár lobbitevékenysége révén, jó gyakorlatainak széles körű társadalmi megosztása révén, más szervezetek mentorálása által, vagy éppen azáltal, hogy a munkavállalói értékrend változása esetleg a családon belüli szerepek megosztására is kihathat. Ezért is tartom szükségesnek, hogy a nemzeti kultúrára mint kontextusra és mint a jéghegy rejtett részére tekintsünk. Végezetül megjegyzem, hogy ebből az egy vizsgálatból nem vonható le általános érvényű következtetés, mivel más típusú szervezeti kultúra esetén – például egy policentrikus megközelítésnél – más illeszkedési mechanizmus is elképzelhető.

Mellékletek

1. számú melléklet: A 2018-as éves sokszínűségi jelentés 50 leggyakoribb szava

Szó	Éves sokszínűségi jelentés 2018	(%)
employees	72	0,86%
program	46	0,55%
employee	39	0,47%
more	36	0,43%
women	34	0,41%
talent	31	0,37%
global	30	0,36%
pay	30	0,36%
development	29	0,35%
diversity	28	0,33%
female	28	0,33%
new	26	0,31%
colleagues	23	0,28%
diverse	22	0,26%
leadership	21	0,25%
senior	21	0,25%
support	21	0,25%
goals	20	0,24%
representation	20	0,24%
work	20	0,24%
these	19	0,23%
business	18	0,22%
compensation	18	0,22%
help	18	0,22%
black	17	0,20%
globally	17	0,20%
including	17	0,20%
leaders	16	0,19%
minorities	16	0,19%
offer	16	0,19%
other	16	0,19%
programs	16	0,19%
roles	16	0,19%
america	15	0,18%
training	15	0,18%
level	14	0,17%
people	14	0,17%
rate	14	0,17%
workforce	14	0,17%
health	13	0,16%
managers	13	0,16%
career	12	0,14%
company	12	0,14%
culture	12	0,14%
director	12	0,14%
gender	12	0,14%
group	12	0,14%
heritage	12	0,14%
male	12	0,14%
opportunities	12	0,14%

Forrás: Saját szerkesztés Atlas.ti elemző programmal

2. számú melléklet: A 2007-es éves sokszínűségi jelentés 50 leggyakoribb szava

Szó	Éves sokszínűségi jelentés 2018	(%)
employees	72	0,86%
program	46	0,55%
employee	39	0,47%
more	36	0,43%
women	34	0,41%
talent	31	0,37%
global	30	0,36%
pay	30	0,36%
development	29	0,35%
diversity	28	0,33%
female	28	0,33%
new	26	0,31%
colleagues	23	0,28%
diverse	22	0,26%
leadership	21	0,25%
senior	21	0,25%
support	21	0,25%
goals	20	0,24%
representation	20	0,24%
work	20	0,24%
these	19	0,23%
business	18	0,22%
compensation	18	0,22%
help	18	0,22%
black	17	0,20%
globally	17	0,20%
including	17	0,20%
leaders	16	0,19%
minorities	16	0,19%
offer	16	0,19%
other	16	0,19%
programs	16	0,19%
roles	16	0,19%
america	15	0,18%
training	15	0,18%
level	14	0,17%
people	14	0,17%
rate	14	0,17%
workforce	14	0,17%
health	13	0,16%
managers	13	0,16%
career	12	0,14%
company	12	0,14%
culture	12	0,14%
director	12	0,14%
gender	12	0,14%
group	12	0,14%
heritage	12	0,14%
male	12	0,14%
opportunities	12	0,14%

Forrás: Saját szerkesztés Atlas.ti elemző programmal

Irodalomjegyzék

- A *nemek közötti egyenlőség a pénzügyi döntéshozatalban* (2016). A Nemek Közötti Egyenlőség Európai Intézete. <https://eige.europa.eu/>
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Acker J. (2007). A „társadalmi nem és a szervezetek irányzat” jövője, kapcsolódások és határvonalak. In Nagy B. (szerk.): *Szervezet, menedzsment és nemek*, 13–30. Aula.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications Ltd.
- Babbie, E. (2001). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó.
- Bencze V. (1997). Stratégia, vállalati kultúra, teljesítmény. *Vezetéstudomány*, 7–8, 13–19.
- Bradley, P. H. (1980). Sex, competence and opinion deviation: An expectation states approach. *Communication Monographs*, 47(2), 101–110. <https://doi.org/10.1080/03637758009376023>
- Calas, M. B. – Smircich, L. (2020). *The SAGE Handbook of Organization Studies*. (284–346, 2. kiad.). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848608030>
- Catalyst. (2020). Quick Take: Women on Corporate Boards. Catalyst. <https://www.catalyst.org/research/women-on-corporate-boards/>
- Csepeli G. (2015). *A szervezkedő ember*. Kossuth Kiadó.
- de Larosiére, J. (2009). Report of the High-Level Group on Financial Supervision in the EU. Európai Bizottság. https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/pages/publication14527_en.pdf
- Dupcsik C. – Toth O. (2008). Feminizmus helyett familizmus (Familism instead of Feminism). *Demográfia*, 51, 307–328.
- Esping-Andersen, G. (2009). *Incomplete Revolution: Adapting to Women's New Roles*. Polity.
- Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms, amending Directive 2002/87/EC and repealing Directives 2006/48/EC and 2006/49/EC Text with EEA relevance, Pub. L. No. 2013/36 (2013). <http://data.europa.eu/eli/dir/2013/36/oj>
- Gherardi, S. – Poggio, B. (2001). Creating and recreating gender order in organizations. *Journal of World Business*, 36(3), 245–259. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00054-2](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00054-2)
- Goldin, C. (2014). A Grand Gender Convergence: Its last chapter. *American Economic Review*, 104(4), 1091–1119. <https://doi.org/10.1257/aer.104.4.1091>

- Hackman, M. Z. – Hills, M. J. – Paterson, T. J. – Furniss, A. H. (1993). Leaders' gender-role as a correlate of subordinates' perceptions of effectiveness and satisfaction. *Perceptual and Motor Skills*, 77(2), 671–674. <https://doi.org/10.2466/pms.1993.77.2.671>
- Heidrich B. (2017). *Szolgáltatás menedzsment*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634541455>
- Hofstede, G. – Hofstede, G. J. (2008). *Kultúrák és szervezetek*. VHE Kft.
- Hofstede, G. – Hofstede, G. J. – Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Education.
- Inglehart, R. – Norris, P. (2003). *Rising Tide: Gender Equality and Cultural Change around the World*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO-9780511550362>
- Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.
- Liebig B. (2007). Vállalati kultúra és a nemek esélyegyenlősége. A nemek kultúrájának vállalaton belüli tipológiája. In Nagy B. (szerk.): *Szervezet, menedzsment és nemek*, 211–231. Aula.
- Maddock, S. – Parkin, D. (1993). Gender cultures: Women's choices and strategies at work. *Women In Management Review*, 8. <https://doi.org/10.1108/09649429310028094>
- Nagy B. (2013). Nők a vállalati vezetőtestületekben és irányításban Magyarországon. *TNTeF – Társadalmi Nemek Tudománya Interdiszciplináris eFolyóirat*, 3(2), 52–63.
- Nagy B. (2015). *Háttérben*. L'Harmattan Kiadó.
- Pesuth T. (2016). Bankszabályozási változások a válság után – a banki kultúra térnyerése. *Köz-gazdaság*, 11(1): 123–129.
- Powell, G. – Butterfield, D. (2003). Gender, gender identity, and aspirations to top management. *Women In Management Review*, 18, 88–96. <https://doi.org/10.1108/09649420310462361>
- Primecz H. (2006). Étikus és émikus kultúrakutatások. *Vezetéstudomány*, XXXVIII. különszám, 4–13.
- Rudman, L. A. – Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57(4), 743–762. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00239>
- Schein, E. H. (1991). What is culture? In *Reframing organizational culture*. 243–253. Sage Publications, Inc.
- Schein, V. E. – Mueller, R. – Jacobson, C. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students. *Sex Roles: A Journal of Research*, 20(1–2), 103–110. <https://doi.org/10.1007/BF00288030>

- Utzeri, M. – Nagy, B. – Ilie, I. (2019). *Gender Initiatives between Support and Denial*. 163–173. <https://doi.org/10.4324/9781351121064-14>
- Wessely A. (1998). *A kultúra szociológiája*. Osiris.
- West, C. – Zimmerman, D. H. (1987). Doing gender. *Gender and Society*, 1(2), 125–151. JSTOR. <https://doi.org/10.1177/0891243287001002002>