

PTE BTK

Nyelvtudományi Doktori Iskola

Kommunikáció Program

DOKTORI TÉZISFÜZET

Kultúrák a szervezeti történetek tükrében

Kultúra összehasonlító kutatás

Török Judit

Témavezető:

Aczél Petra

egyetemi docens

Budapest, 2012

Tartalom

1 Bevezetés.....	3
2 A kommunikációelmélet, mint keret.....	4
3 Kultúraelméletek.....	5
3.1 Hofstede szervezeti kultúra modellje.....	5
3.2 Kultúraközi kommunikáció.....	5
4 Kultúra összehasonlító és interkulturális kutatási modellek.....	6
4.1 Kétpólusú kultúrakutatás.....	6
4.2 Trompenaars kutatása.....	6
4.3 Shalom Schwartz.értékkutatása.....	6
5 Kollektív emlékezet.....	7
6 Narratívaelmélet.....	8
6.1 A szervezeti kultúra narratív dimenziója.....	8
7 Hipotézisek.....	9
8 A módszertan ismertetése.....	10
8.1 Miért Hofstede?.....	10
9 Szervezeti történetek a kommunikáció participációs elméletének keretében.....	11
9.1 Kollektív ágens.....	11
10 A szervezeti történetek, mint a kultúra hordozói.....	12
10.1 Kollektivizmus-individualizmus a munkahelyen.....	12
10.2 Maszkulinitás és feminitás a munkahelyen.....	13
10.3 Bizonytalanságkerülés a szervezeteknél.....	14
10.4 Kis és nagy hatalmi távköz a szervezeteknél.....	15
10.5 Szervezeti értékek a történetekben.....	16
11 Konklúzió.....	18
12 Bibliográfia.....	19

1 Bevezetés

Míg a hagyományos felfogás szerint a kultúra egy homogén entitás, addig a globalizálódó világ kultúra-fogalma elveti ezeket a kategóriákat. Tagadhatatlan, hogy a kultúra a csoportok állandó mozgása folytán nem lokalizálható, a teljes homogenitás eltűnt, s a kultúraelméletből egyedül a szimbolikus jelentésösszefüggés-jelleg maradt meg. A társadalmak a kultúrák állandó találkozásának terepei lettek. „A kulturális homogenitás alapelvét a ... növekvő térbeli kapcsolatok még inkább értelmezhetetlenné tették, ... egyre több csoport mozog saját kulturális jelentéseivel együtt, ... azaz a földrajzi tereket már nem határozza meg és nem választja el egymástól a kultúra” (Béres – Horányi 1999:276).

Ám a kommunikáció participációs elmélete szerint azonban az életvilágot az jellemzi egyrészt, hogy a globálissal szemben lokális érvényű. „Az ágens életvilágát (kulturális) mintaként, (normaként) is használja mindaddig, amíg az adott helyzet fennáll, ami pedig addig áll fenn, amíg a társadalmi élet olyan marad, amilyen volt ... amíg bátran támaszkodhat a különböző tekintélyektől megtanult tudásra, akár anélkül is, hogy tudná az adott tudás eredetét és valódi értelmét, ... amíg a többiek is hasonló recepteket, sémákat követnek” (Horányi, 1999:62.). Az életvilágot az jellemzi egyrészt, hogy a globálissal szemben lokális érvényű (Horányi, 1999:63.).

Kutatásomban ebből az alaptételből indulok ki – bár a kultúrák mozgása folytán a társadalmak a kultúrák találkozásának színterei és a homogenitás megkérdőjelezhető, az ágensek, így a kollektív ágensek – mint szervezetek, vagy nemzetek – saját életvilággal, azaz normarendszerrel, tehát saját kultúrával bírnak.

A kutatási adatbázist a BASF szervezeti történetei képezik.

A szervezet 140 éves fennállása alkalmából a menedzsment ötlete nyomán a vállalat alkalmazottai – a fizikai munkástól a csúcsvezetői szintig – papírra vetették történetüket, azt a történetet, ami számukra a legemlékezetesebb, legmeghatározóbb, ezzel állítva emléket a vállalat eddigi története előtt. Az elemzések alapját ezek az összegyűjtött történetek képezik, melyeket a kultúra hordozóiként tekintem, s melyekből kirajzolódnak az egyes kultúrajegyek, valamint kimutathatók a kultúrák közti különbségek. Kutatásom tehát a szervezeti történetek alapján készült kultúra-összehasonlító kutatás.

Mivel a dolgozat nem reprezentatív kutatási eredményeket vár, így a kutatónak nem lehet célja az egyes kultúrákra érvényes szervezeti modellt felállítani. Az eredményeket elméleti síkon kezelem, a fő cél azt bizonyítani, hogy a szervezeti történetek elemzése lehetőséget ad arra, hogy a szervezetek kultúrájáról képet kapjunk.

2 A kommunikációelmélet, mint keret

Kutatásom során a különböző kultúrákat, s azokon belül a szervezeteket veszem górcső alá, az érdekel, hogy a különböző kultúrák képviselői milyen megoldásokat választanak mindennapi problémáik megoldásához, s ezek a megoldások milyen hasonlóságokat, illetve különbségeket mutatnak.

Mivel én a szervezeti történeteket a problémamegoldás eszközeként tekintem, a kommunikáció participációs elméletének (participation theory of communication, továbbiakban PTC) keretén belül, annak fogalomrendszerében értelmezem. A kommunikációról a kultúrák kommunikációja esetében is hasonlóan gondolkozom, a PTC fogalomrendszere a későbbiekben ismertetésre kerülő kultúra- és interkulturális elméletek fogalomrendszerével összeilleszthető.

A PTC központi fogalmai:

- intézmény;
- közös tudás;
- szignifikáció;
- szintér;
- probléma;
- sajátvilág;
- felkészültség;
- ágens.

A szervezeteket kollektív ágenseknek, tagjait individuális ágenseknek tekintem, akiknek problémamegoldáskor az elérhető felkészültségek egyikét képezik a szervezeti történetek.

- A szervezeti történetek olyan szimbólumok, melyek egyaránt hozzáférhetőek a szervezet tagjai számára, s szignifikációra való képességükkel, amely a probléma felismeréséhez és megoldásához szükséges felkészültség helye s melyet a szimbolikus tanulás során sajátítottak el, képesek azok értelmezésére;
- A történetek a problémamegoldás egyik eszközét képezik, tehát a felkészültség helyeként tekintendők;
- A történetek, mint szimbólumok szignifikációja a meséléssel, azaz a nyilvánossá tétellel valósul meg, az ágens a kommunikációval, esetünkben a szervezeti történetmeséléssel jut hozzá a problémamegoldáshoz szükséges többlet-felkészültségéhez;
- A szervezeti történetekben kirajzolódik a szervezet sajátvilága.

3 Kultúraelméletek

Trompenaars a következőképpen fogalmazza meg a kultúrát: a kultúra az a módszer, ahogyan az emberek egy csoportja megoldja a problémáit és eldönti dilemmáit – majd ezek a problémák, amelyeket rendszeresen megoldanak, eltűnnek a tudatukból, és alapvető feltételezésekké változnak, nyilvánvaló premisszává válnak. Ezek az alapvető feltételezések azután definiálnak fogalmakat, amelyeket a csoport tagjai ugyanúgy értelmeznek (Trompenaars, 1993).

Geert Hofstede a kultúrát a gondolkodás kollektív programozásaként definiálja, amely kizárólag egy csoportra vagy egy bizonyos kategóriára jellemző, s azokat a közös jellemzőket tartalmazza, amelyek a környezet változásaira adott válaszainkat befolyásolják. Kultúra mindaz, amit az emberek tesznek, gondolnak, és amivel rendelkeznek, mint a társadalom tagjai (G. Hofstede – J. Hofstede, 2008:35.).

Geertz szerint az ember a maga által szőtt jelentések hálójában függő állat, ő a kultúrát egy folyamatosan fejlődő, dinamikus entitásként értelmezi, ahol a folyamat lényege az állandó fejlődés, valaminek a létrehozása, konstituálása (Geertz). Geertz a kultúra dinamikus mivoltát hangsúlyozza: a társadalom tagjai a kultúra-medencét folyamatosan töltik, azaz a közös tudást építik, nem csupán azt statikus állapotában birtokolják. A kultúra tartalmazza a közös tapasztalatokat, mintákat.

A szervezeti történetek, mint szimbólumok a kultúra részei, s a kollektív ágens tagjai által reprezentált közös tudás részét képezik. A szervezeti kultúra a szervezeti történetek által (is) folyamatosan épül, konstituálódik, s a szervezet tagjai számára egyaránt hozzáférhető.

Michael Pacanowsky volt az, aki Geertz kultúraértelmezése alapján vizsgálta a szervezeti kultúrát, ennek a bizonyos hálónak a szövési folyamatára helyezve a hangsúlyt, vagyis a közös tudás építésére, ami nem más, mint a kommunikáció – általa konstituálódik a valóság.

„A szervezeti kultúra nem csupán a puzzle egyetlen darabja, hanem a puzzle maga. Véleményünk szerint a kultúra nem olyasvalami, ami egy szervezet részét képezheti, a kultúrát inkább a szervezethez hasonlatos, azzal egyenértékű fogalomként határozhatjuk meg” (Pacanowsky, idézi Griffin, 2001:255.). A szervezeti kultúra vázát Pacanowsky számára a

szervezet tagjainak viselkedésminták alkotják, ahogyan azok cselekednek, s cselekedeteikkel kultúrájukat kifejezésre juttatják.

3.1 Hofstede szervezeti kultúra modellje

„A nemzeti kultúrák négy dimenziója közül különösen a hatalmi távköz és a bizonytalanságkerülés befolyásolja a szervezetekkel kapcsolatos gondolkodásunkat” (G. Hofstede - J. Hofstede, 2008:300.). Erre alapozva a szervezés során két kérdésre keressük a választ: ki miben dönthet, illetve milyen szabályokat kell követni a kitűzött célok elérése érdekében – azaz mi az ágensek szerepe a szervezet működésében, illetve mi az a konstitutív alap, ami a szervezet, mint kollektív ágens működését meghatározza. E tézis alapján dolgozta ki Hofstede négyfajta szervezeti modelljét: a piac, a család, a piramis és a gép szervezeti modelleket.

3.2 Kultúraközi kommunikáció

A kultúraközi kommunikáció kutatása abból indul ki, hogy a nemzetek, illetve az etnikai csoportok olyan kulturális rendszerek, amelyeket nagyfokú homogenitás, koherencia s egy mindennél erősebb integratív funkció jellemez (Niedermüller, 2001), egy-egy csoport más-más kulturális rendszerrel bír, s ezeket legjobban a közöttük lévő különbségek mentén írhatjuk le (bár hasonlóságok is leírhatók). A viselkedést meghatározza a csoporthoz való tartozás.

4 Kultúra összehasonlító és interkulturális kutatási modellek

4.1 Kétpólusú kultúrakutatás

1954: **Inkeles és Levinson** a következő alapvető kulturális problémákat nevezték közösnek a világ minden részén:

- a tekintélyhez való viszonyulás,
- az egyén fogalma (a társadalom, valamint a maszkulinitás és feminitás viszonylatában),
- a konfliktusok, a bizonytalanság és az agresszió kezelése.

Gert Hofstede minden idők legsűrűbben hivatkozott társadalomtudósa, övé volt az első empirikus próbálkozás, mely átfogó mintázatokba rendezi a kulturális különbségeket, ezzel lökést adva a kulturális összehasonlító kutatásoknak (Anh-Fülöp). Hofstede a 60-as és 70-es években Inkeles és Levinson tipológia alapján végezte először 40, majd több mint 50 országra kiterjedő kutatását az IBM helyi képviselőinek alkalmazottai körében. Hofstede kutatása az étikus irányzatot képviseli, mely szerint (Inkeles és Levinson nyomán) léteznek olyan univerzális probléma-kategóriák, melyek segítségével az egyes kultúrákat fel lehet térképezni, és egymással össze lehet hasonlítani, illetve egymáshoz viszonyítani. Hofstede a kultúrákat tehát egymástól elszigetelten, előre megfogalmazott dimenziók, azaz univerzálák alapján vizsgálta, azt vallva, hogy ezeket az egyének az egész világon értelmezni tudják, s az ezen dimenzióknak megfelelően megfogalmazott kérdéseire az adatközlők jól összevethető válaszokat adnak. Kiindulópontja a szervezeti kultúra, illetve a kultúrák szervezeti kultúrára való hatása volt, s az egyes országok kulturális dimenziókon elért eredményeit az egész társadalomra kivetítve elemezte.

4.2 Trompenaars kutatása

A kétpólusú dimenzióktól történő eltávolodásként értékelhető Frons Trompenaars munkássága.

Trompenaars Kluckhohn és Strodtbeck kategóriáiból kiindulva állította fel dimenzióit, melyek 6 alapvető kérdésre vonatkoznak, 3-3 választási lehetőséggel, ezzel szintén eltávolodva a Hofstede-i kétpólusú dimenzióktól. Trompenaars az idő, a kapcsolat, a tér, a cselekvés, az ember-természet, és az emberi természet orientációt kutatta. Mindezekből kiindulva hét

dimenziót állított fel, a társadalmak más emberekhez, az időhöz és a természethez való viszonyának különböző megoldásainak alapján (Trompenaars, 1993).

4.3 Shalom Schwartz.értékkutatása

Az általa összeállított *Portrait Values Questionnaire (PVS)* 21 kiválasztott különböző ember jellemzését tartalmazza. Schwartz definíciója szerint az értékek olyan elérendő célok, amelyek irányító elvekként hatnak a cselekvésünkre.

A Schwartz féle 21 embertípusra vonatkozó kérdés összesen 10 értékdimenzióba vonható össze (konformitás, hagyomány, biztonság, univerzalizmus, hatalom, jóakarat, teljesítmény, önállóság, hedonizmus, ösztönzés).

5 Kollektív emlékezet

Az emlékezet bizonyos kommunikációs folyamat eredményeként alakul ki – a csoportban és a csoportkommunikáció folyamatában való részvétel működteti az emlékezetet: arra emlékszünk, amit valamikor valamiféle kommunikációban közvetítettünk, vagy felénk közvetítettek, és ezt az információt el is tudjuk helyezni a kollektív emlékezet vonatkoztatási keretei között: az emlékeket lokalizálni tudjuk. „Mindig egy meghatározott csoport a kollektív emlékezet hordozója, mely térben és időben elhelyezhető, s a történetben a csoport telepíti le emlékeit és önképét” (Asmann, 2004:45.). Az ember viszont csak olyan múltbéli dologra emlékszik, aminek a jelenben is van vonatkoztatási kerete. A tények és személyek az emlékezetbe kerülve szimbólumokká válnak, s a fogalmak és tapasztalatok ezen összjátékát az emlékezet alakzatainak nevezzük. A szervezeti történetmesélés egy olyan kommunikációs aktus, mely a kollektív emlékezetet fenntartja.

6 Narratívaelmélet

A történetek mindannyiunk életében jelen vannak: a narratív készség már gyermekkortól megvan az egyénben, míg a paradigmaticus gondolkodásra való képesség csak később fejlődik ki az emberben. A történetek nem a logikára, az ésszerű, paradigmaticus megismerésre épülnek, így szerepük a közösség, a közös értékek, eszmék, egy egységes világnézet megteremtése. A narratív gondolkodás, a világnak e módon való megismerése az írás előtti kultúrákban is jelen volt, míg a paradigmaticus megismeréshez bizonyos tanulási folyamat szükséges – bár a paradigmaticus gondolkodást igénylő tudományok sem mentesek a narratív gondolkodástól, a narratív logikától, azok ugyanúgy nyúlnak történetekhez, narratívákhoz, mint más területek. Jerome Bruner kétfajta gondolkodás- és megismerésmódot különböztet meg: a paradigmaticus és narratív megismerést: míg a paradigmaticus megismerési mód nem eseménysorok, nem bizonyos szereplők által előregördített cselekmények folyamatát mutatja be, hanem kategorikus, hierarchikus rendszerekre, logikai rendre, törvényszerűségekre alapozza a megismerést, a narratív megismerés a világot, annak jelenségeit történeteszerűen ábrázolja. A paradigmaticus mód a világot kategóriákkal írja le, a megtámadhatatlan igazságot keresi, törvényszerűségeket kutat, a narratív mód történetek formájában reprezentálja a világot: eseménysorozatokot ábrázol, emberi cselekedeteket mutat be, melyek bizonyos célokat követnek. A történeteknek mindig van kezdete és vége, mindig konkrétak, individuálisak, van kimenetelük és dinamikájuk, gondolkodásra és kultúrára gyakorolt hatásuk elvitathatatlan (Bruner, 2001). „Az irodalmi műfajokon kívül léteznek olyan narratívák is, melyek meghatározott hétköznapi cselekmények köré szerveződnek” (Elsbree, idézi László, 1999), mint például a szervezeti történetek is.

6.1 A szervezeti kultúra narratív dimenziója

Mint minden kultúra tagja, így a szervezet tagjai is a kommunikáción, részben a történetmesélésen keresztül teremtik meg a valóságot.

Szervezeteknél is vannak áthagyományozott történetek, anekdoták, aktuális sztorik, melyek legfontosabb feladatai, hogy a szervezet világnézetét transzferálják, s meghatározzák a működést és a cselekvést – a szervezeti történetmesélés információkkal szolgál a cégről, túlmenően a hivatalos verzió. Ma a nagy és komplex szervezeteknél az egyén vajmi keveset tud meg tapasztalatszerzés útján a szervezet realitásáról, sokkal inkább teszi ezt anekdotákon,

beszélgetéseken, jelentéseken át (Harringer – Maier, 2005). A történeteken keresztül, melyek élményeket, tapasztalatokat, elveket, sőt kimondatlan játékszabályokat rejtenek, láthatóvá válhat a különbség valóság és elvárás között. A szervezeteknél olyan információk és hivatalos dokumentumok, mint például a kérdőívek vagy jegyzőkönyvek, nem tartalmazzák saját történetüket, sem összefüggéseket, ennek folytán a múltbéli tapasztalatokból származó értékek, attitűdök és érzések egyáltalán nem, vagy nem eléggé kerülnek közvetítésre. A szervezeti történetmeséléssel a múltbéli tapasztalatokból származó kognitív és emocionális tudástartalmakra is lehet reflektálni, a történetek különböző látásmódok, vélemények ütköztetését, új tudás megteremtését, valamint a múltban levont következtetések gyakorlatba való átültetését szolgálják.

7 Hipotézisek

Kutatásom során a szervezeti történetek elemzésével a következő állításokat szeretném igazoltnak látni:

H1. A szervezeti történetek a problémamegoldás eszközeként elhelyezhetők a PTC fogalmi keretében.

H2. A szervezeti történetekből kirajzolódik az adott szervezet, jelen kutatás esetében a különböző országokban, földrészekben megtalálható divíziók kultúrája, s felállítható az adott szervezetre jellemző szervezeti kultúra-modell.

H3. A történetekben artikulálódnak a szervezet által képviselt értékek, melyek meghatározzák a cselekvést, a szervezetek esetében a mindennapi működést, s a szervezet tagjai ezeket elsajátítják.

H4. A szervezetet körülvevő társadalomnak vannak jellegzetes, a többségi társadalom által osztott és követett értékei, s a nemzeti kultúra befolyásolja a szervezeti kultúrát, a szervezeteknél más-más problémamegoldások születnek ettől függően, ezért elkerülhetetlen a nemzeti kultúramodellek tanulmányozása.

H5. A kultúra dinamikus, kontextusban lévő entitás, melynek bizonyos építőkövei változnak.

8 A módszertan ismertetése

Kiindulva abból a megállapításból, hogy a szervezeteknél is vannak áthagyományozott történetek, aktuális sztorik, anekdoták, melyek a szervezet világgépét transzferálják, a kutatásom módszere a szervezeti történetek elemzése.

Az kutatási adatbázist a németországi BASF SE (Badische Anilin und Sodafabrik) fennállásának 140. évfordulója alkalmából összegyűjtött történetek képezik. A vállalat kezdeményezése, ti. a történetgyűjtés újszerű volt, amit azóta több szervezet követett: a vállalat, különböző földrészekén elhelyezkedő divízióinak alkalmazottai (fizikai munkástól topmenedzserig) leírták azt a történetet, amit a legfontosabbnak tartanak szakmai életükben.

A kutatót érheti az a kritika, hogy az ilyen történetek – hiszen a cég 140. születésnapjára íródtak – a lojalitást, az elfogultságot, a szervezethez való feltétlen kötődést, valamint annak dicséretét tartalmazzák. Mindez sok esetben tagadhatatlan, sok sztori tartalmazza - implicit vagy explicit módon – a szervezet iránt tanúsított lojalitást, a hálát, a történetek végén az „Örülök, hogy ennél a cégnél dolgozhatok!”, vagy a „Köszönöm, BASF!” mondatokat. A történeteket átolvasva azonban megállapítható, hogy mondanivalójuk korántsem csak ez. A sztorik tartalmazzák a szervezet, az alkalmazottak világgépét, felszínre kerülnek azok a módok, ahogy az őket körülvevő világot látják, problémáikat megoldják, s azok az értékek, melyek mentén mindennapi gyakorlataikat végzik.

Munkám voltaképpen egy módszertani kísérlet. A kutatás kvalitatív jellege és a merítés parányi mivolta miatt az eredményeket nem tekintem reprezentatívnak – a módszertan választásának oka a kutatói kíváncsiság, hogy hipotéziseimet lehet-e a szervezeti történetelemzés módszerével valamiféleképp bizonyítani.

A szervezeti történetek elemzése Hofstede négy dimenziója mentén történik: megpróbálom felfedni a sztorikban azokat a jellemzőket, melyekkel Hofstede leírja az adott dimenziókat. Segítségül hívom még a Trompenaars által leírt kultúradimenziókat, tekintve, hogy azok részben a Hofstede-i kutatásból eredeztethetők, Trompenaars azokat cizellálja, a kultúrát némileg részletesebben leírja, s nem utolsó sorban dimenziói a szervezeti kultúrák leírásában használatosak.

Hipotéziseim között szerepel az értékek kimutatása – különböző kultúrákban különböző értékek – s mivel Schwartz az értékeket a mindennapi gyakorlatokra ható elvekként határozta meg, s 10 értékdimenziója közül néhány megfeleltethető Hofstede dimenzióinak, így az azokon belül leírt értékekkel bővitem Hofstede leírását.

8.1 Miért Hofstede?

Mivel a szervezetet körülvevő társadalomnak vannak jellegzetes, a társadalom többsége által osztott és követett értékei, még azonos technológiai elven működő szervezeteknél is egészen más típusú megoldások születhetnek ettől függően. „A jelenségeket a kulturális preferenciák befolyásolják, tehát ... meg kell vizsgálni a kultúra szervezeteket befolyásoló látható és láthatatlan elemeit” (Gaál – Szabó - Kovács, 2005:6.). Kutatásom kiindulópontja ez a premissza, amelyet a Hofstede kutatása nyomán a nemzeti és szervezeti kultúrákról felállított elmélete is igazol. Ő a huszadik század első felében kialakult meggyőződés szerint - ti. hogy minden társadalomnak ugyanazokkal a problémákkal kell szembenéznie, csak a válaszaik lesznek eltérők – dolgozta ki kutatását (Benedict, Mead, Inkeles és Levinson nyomán), és egy általa jól összevethető mintán végzett megkérdezés alapján mutatta ki azokat az eltéréseket, amelyek a különböző kultúrák között mutatkoztak:

- egyenlőtlenségek,
- csoportviszony,
- nemi szerepfelfogás
- bizonytalanság kezelése.

E pontok átfedésben voltak azokkal a paraméterekkel, melyeket az említett antropológusok fogalmaztak meg a kultúrák kapcsán, s így születtek meg a nemzeti kultúrák leírásai.

Hofstede szerint a kultúra összehasonlító elemzése előfeltételezi az értékek mérését (Hofstede). Mind a nemzeti, mind a szervezeti kultúrák közötti különbség alapja az értékek és gyakorlatok eltérő összetétele (Hofstede), tehát egy kultúra kutatásánál az értékutatásról nem lehet lemondani.

Hofstede egyértelmű korrelációt ír le a nemzeti és szervezeti kultúrák között, miszerint a nemzeti kultúradimenziók mindegyikének megvannak a következményei a szervezeti kultúrákra – s mivel azok különbözőek, így más-más szervezeti kultúramodellt implicálnak. Nem lehet tehát vezetési és szervezeti elméleteket exportálni anélkül, hogy ne vennénk figyelembe a kulturális kontextust (Hofstede). Hofstede „Cultures Consequences” című tanulmánya azért tekinthető méltán mérföldkőnek a kultúrák közti kutatások történetében, mert

először sikerült egy hatalmas adatbázis alapján öt olyan dimenziót kiszűrni, amelyek révén az egyes kultúrák közötti különbségek kimutathatóvá, tetten érhetővé váltak. A kutatók azon törekvése, hogy a kulturális különbségek minél több aspektusára kiterjedő magyarázatokat találjanak az egyes kultúrák tagjainak eltérő viselkedésmintáira, végül egyre több kultúradimenzió kitermeléséhez vezetett (Szalay, 2005).

A kutató azonban nem tekinthet el a mindenkori hibaforrásoktól sem. A disszertáció „Kultúra összehasonlító és interkulturális kutatási modellek” című fejezetében leírtak szerint figyelembe kell venni a Hofstede kutatását bírálók által leírt kritikákat, valamint a Schwartz által megfogalmazott hibaforrás lehetőségét: kutatása során számolt azzal a ténnyel, hogy az egyének nem egyformán bírálják saját magukat, egyesek szigorúbban, mások megengedőbben ítélik meg saját cselekedeteiket, értékrendjüket. Nem tekinthetünk el attól sem, hogy bár minden egyén saját kultúrájának reprezentánsa, a szocializáció során szerzett tapasztalatokat másként dolgozza fel, így egyedi személyiséggel bír. S végül Hofstede is felhívja a figyelmet, hogy egy kultúrát nem lehet csak egyféleképp definiálni, az nem homogén, s az általa leírt dimenziók jellemzőinek mindegyike megtalálható mindegyik kultúrában.

”Mindazonáltal, ezek a gyengeségek eltörpülnek Hofstede kultúra-összehasonlítás és kultúra elemzés terén végzett munkájának erősségei mellett” (Mead, 1998: 43.). Mead kiemeli, hogy mivel a válaszadókat ellenőrizték, lehetséges az összehasonlítás: „Ez az erőssége az azonos kultúrán belül történő, más foglalkozási csoportokhoz való általánosítás nehézsége ellenére” (Mead, 1998:43), valamint hogy a négy dimenzió kellőképpen reprezentálja a nemzeti értékeket és azok szignifikáns összehasonlítást tesznek lehetővé a nemzetek között. Továbbá az egyes dimenziók tartalmát is relevánsnak ítéli a kultúrák kutatása szempontjából, mert a válaszadóknak feltett kérdések a nemzetközi menedzserek számára fontos dolgokkal függnek össze. „Egyetlen más kutatás sem hasonlít össze ennyi nemzeti kultúrát ilyen sok részletében. Egészen egyszerűen, ez a létező legjobb” (Mead, 1998: 43.).

9 Szervezeti történetek a kommunikáció participációs elméletének keretében

Az elméleti bevezetőben megpróbáltam bemutatni a kommunikáció participációs elméletének fogalomrendszerét. Az elemzés alá vetett történetek közül a kollektív ágensre vonatkozót mutatom be.

9.1 Kollektív ágens

Az első történetben a szervezet, mint kollektív ágens mutatkozik meg.

Douglas Webster, Staff engineer, Geismar, USA

Hogyan győzték le a belgák a fegyverőrült amerikaiakat

Amikor dr Vilhuber vette át az ethylendioxid-üzletág vezetését, szilárd elhatározása volt, hogy az amerikai, belga és német üzemek közötti együttműködést javítani fogja. Minden második évben szakmai találkozót szervezett, amelyen a vezetők és a kulcspozícióban lévő munkatársak vettek részt. Ezekben a találkozókön olyan előadásokat hallottunk, mint folyamatfejlesztés, teljesítmény, karbantartási problémák, valamint üzleti stratégia és kilátások. Természetesen a konferenciatermen kívül is voltak programok, hogy informális kommunikáció is folyjon. Hol koncertre mentünk, hol bowlingozni. Egy alkalommal versenylövészetet szervezett. ... Miután vége volt a lövészetnek és elszállt a füst, a belgák megnyerték a díjat, az amerikaiak és a németek pedig nem kaptak semmit.

Dr Vilhuber csapatépítő fáradozásai hagyománnyá váltak. A gyárak közötti együttműködés a sok személyi változás ellenére évek óta fennmaradt.

Többszörösen összetett ágensségről beszélünk, a kollektív ágens kollektív ágensek összessége, s az ezeket alkotó individuális ágensek kölcsönös, egymásnak megfeleltethető felkészültségei mentén jött létre. A kollektív ágens kollektív sajátvilággal bír, melyben az ágensek osztoznak, az ágens felkészültségével vesz részt egy kollektív ágensben. A történetben a közös tudás nyilvánossá tételéről olvasunk, ami az ágensek felkészültségét növeli, a felkészültséget egymásnak minél inkább megfelelővé teszi: „Minden második évben szakmai találkozót szervezett, amelyen a vezetők és a kulcspozícióban lévő munkatársak vettek részt.” A történet azon kívül számot ad arról, hogy a hivatalos részeken kívül is van program a kollektív ágens tagjai számára: „Természetesen a konferenciatermen kívül is voltak programok, hogy informális kommunikáció is folyjon. Hol koncertre mentünk, hol bowlingozni. Egy alkalommal versenylövészetet szervezett.” Az ilyen kommunikációs aktus célja vélhetően, a PTC fogalmi keretén belül gondolkodva, az ágensek sajátvilágának minél jobb megismerése, ami a kollektív ágens jobb működését szolgálja.

10 A szervezeti történetek, mint a kultúra hordozói

10.1 Kollektívizmus-individualizmus a munkahelyen

Vizsgálatomban a különböző kultúrákat elsőként a kollektívizmus-individualizmus dimenziója alapján veszem górcső alá.

Hofstede tipológiája szerint a kollektivisták és az individualisták társadalmak között meglévő legfontosabb különbségek a nyelv, a személyiség és a viselkedés tekintetében a következők:

Kollektivisták kultúrák	Individualisták kultúrák
A diploma bejutási lehetőség a felsőbb körökbe;	A diploma fokozza az egyén gazdasági értékét;
A foglalkozási mobilitás kicsi;	A foglalkoztatásbeli mobilitás nagyobb;
Az alkalmazottak belcsoportok tagjai;	Az alkalmazott gazdasági lény, akkor szolgál érdekeket, ha az az övével egybeesik;
A belcsoport tagjai jobb bánásmódban részesülnek;	Mindenkit azonos bánásmódban részesítenek;
A munkáltató és alkalmazott kapcsolata érzelmi alapú;	A munkaadó és alkalmazott kapcsolata szerződés;
A vezetés csoportok vezetését jelenti;	A vezetés egyének vezetése;
A kapcsolatok fontosabbak, mint a feladat;	A feladat fontos, nem a kapcsolatok.
A fogyatékkal élők szegényt jelentenek.	A fogyatékkal élők támogatást élveznek
Közvetlen értékelés nem elfogadott.	Az érzések kinyilvánítása elfogadott;

Trompenaars-nál szintén létezik a kollektívizmus-individualizmus dimenzió, Trompenaars üzleti szempontból elsősorban a célkitűzés és döntés folyamatát vizsgálja. Individualisták kultúrákban az egyéni érdekek élveznek elsőbbséget és ezek meghatározása után tárgyalással, kompromisszumkereséssel jutnak közös álláspontra; a kollektívizmusban a csoport vagy közösség érdeke, jóléte feljebbvaló az egyénnél, így prioritást élvez az egyéni érdekek rovására is (Trompenaars).

Schwartznál az önállóság, önirányultság motivációs értéktípuson belül találjuk meg az individualizmusra vonatkozó értékeket: szabadság, saját célválasztás, önállóság, önbecsülés, egyediség, önérvényesítés, önmegvalósítás, de az ösztönzést kereső illetve a hedonista motivációs értéktípuson belül felsorolt értékek közül is sokat relevánsnak tekinthetünk: kihívás szeretete, boldogság kimutatása (Schwartz).

Az USA a Hofstede-i vizsgálat során a legmagasabb, 91-es indexet érte el az individualizmus-kollektívizmus skálán, ezzel a felmérésben résztvevő országok között a leginkább individualista kultúra jellemzőt kapta. Az első történetben jól nyomon követhetően, explicit módon artikulálódnak azok a jellemzők, amelyeket Hofstede a kutatása során, mint az individualista kultúrák jellemzőit hozta ki: empátia, s a prioritások (azaz a cég érdekei) iránti érzék hiánya.

C. L. „Conny” Dempsey, employee service center manager, Florham Park, USA

Két szó

A 70-es évek elején Dow Badisch-nál dolgoztam, a Dow Chemical és a BASF közös vállalatánál, a dél-karolinai Andersonban. Nagy erőfeszítéssel dolgoztunk a poliészter és a nejlon szál gyártásán, amikor is elindult a pletyka, hogy az anyavállalat meg akar tőlünk szabadulni.

Levi Leathers már régóta el akart látogatni a telephelyünkre, s híre megelőzte őt. Köztudott volt, hogy Leathers tapasztalt cégvizsgáló, s ez a tény még jobban beizzította a pletytagépezetet. Kb egy hétig tartó vizsgálat után Leathers úr gyűlést hívott össze. A pletykák szerint már döntöttek a jövőnkéről, s Leathers úr csak azért van itt, hogy ezt a gyűlés alatt jelentse be. Én, mint karrierje elején álló fiatal munkatárs, nagyon féltem.

A gyűlés napja elérkezett és Leathers felment a pódiumra. Pár bevezető szó után kihúzott két kártyát a zsebéből. Azt mondta, csak két szó áll rajtuk. Maga felé tartotta a kártyákat, míg a látogatásának okáról beszélt. Elmondta, hogy a problémánknak két fő oka van. Aztán megmutatta a két szót: „empátia” és „SOU”. Elmagyarázta, hogy az empátia az a képesség, hogy bele tudjuk képzelni magunkat a másik helyébe, hogy jobban megértsük, mit érez a másik. Elmondta továbbá, hogy a „SOU” tulajdonképpen három szó: „sense of urgency”, azaz a prioritás iránti érzék.

Elmondta, hogy a különböző részlegek meglátogatásakor megfigyelte, hogy sok munkatársat csak saját céljai érdeklík, és nincsenek tekintettel mások problémáira vagy céljaira. Azon kívül azt is megállapította, hogy ezek a szavak a siker sarokpontjai. Megkért minket, hogy csináljunk mi is két ilyen kártyát, s azok mindig legyenek a zsebünkben, hogy emlékeztessenek erre a koncepcióra. Évekig gondolkoztam azon, amit Leathers úr ezen a napon mondott, s úgy gondolom, hogy nagyrészt igaza volt. Megpróbáltam ezeket az elveket alkalmazni szakmai és privát életemben is. Meglepően jól működnek a gyakorlatban.

A fentebb leírt szervezeti történet jól példázza tehát az individualista kultúrák jellemzőit: az egyént a munkában is önös érdekek vezérlík: „én, mint karrierje elején álló fiatal munkatárs, nagyon féltem” (ti. az elbocsátástól). A cégvizsgáló szavai is alátámasztják, hogy melyek azok az attitűdök, amik hiányoztak a szervezet alkalmazottaiból, s amelyek hiánya az individualista kultúrát tükrözi: *”azután megmutatta a két szót: empátia és sense of urgency. Elmagyarázta,*

hogyan az empátia az a képesség, hogy bele tudjuk képzelni magunkat a másik helyébe”. Ez utóbbi mondat már-már ironikusan hangzik, hogy egy szervezetben a szervezet tagjai számára el kell magyarázni, mit jelent az empátia – a cégben tehát hiányoztak azok az értékek, amik egy szervezet mint kollektív ágens működésének alapfeltételei: „...sok munkatársat csak saját céljai érdeklik, és nincsenek tekintettel mások problémáira vagy céljaira”. Ennél a szervezetenél is, mint minden individualista kultúrában, az egyén önös célja artikulálódik, a közösség céljait figyelmen kívül hagyják (Schwartz: önérvényesítés, önmegvalósítás). A történetből semmiféle érzelmi kötődés nem mutatható ki a szervezet iránt, minden bizonnyal azért, mert a munkaadó és a dolgozók céljai és érdekei nem esnek egybe. A szervezet egy individuális ágensek összessége, kollektív mivolta csak technikai kérdésekre szorítkozik, az alkalmazottak csak a feladatra összpontosítanak, egymástól elszigetelten működnek: „nagy erőfeszítéssel dolgoztunk a poliészter és a nylonszál gyártásán” – az individualista kultúra egy feladatkultúra, s a sztoriban egy szó sem esik emberi kapcsolatokról. A szervezet tagjainál fellelhetők tehát a Schwartz által definiált értékek: saját célválasztás, önmegvalósítás (Schwartz).

10.2 Maszkulinitás és feminitás a munkahelyen

A második dimenzió, melyen keresztül górcső alá veszem a szervezeti történeteket, a maszkulinitás-feminitás dimenziója.

A feminin és a maszkulin társadalmak között meglévő legfontosabb különbségek a munkahelyen.

Feminin kultúrák	Maszkulin kultúrák
A menedzsment olyan, mint a háztartás, intuíció és konszenzus jellemzi;	A management határozott és agresszív;
A konfliktusokat kompromisszumok és tárgyalás útján oldják meg;	A konfliktusok megoldása: győzzön az erősebb;
A jutalmakat az egyenlőség alapján adják,	A jutalmakat a jogosság alapján adják;
Inkább a kisebb szervezeteket preferálják;	A nagyobb szervezeteket preferálják;
Az emberek azért dolgoznak, hogy éljenek;	Az emberek azért élnek, hogy dolgozzanak;
Jobban szeretik a szabadidőt, mint a pénzt;	Jobban szeretik a pénzt, mint a szabadidőt;
Mindkét nem számára fakultatív dolog a karrier;	A karrier kötelező a férfiak és fakultatív a nők számára;
Több nő dolgozik magas végzettséget igénylő munkakörben;	A magas végzettséget igénylő munkakörben dolgozó nők aránya kisebb;
A munkát az együttműködés és a kapcsolat teszi emberibbé;	A munkát a feladat tartalmának gazdagítása teszi emberibbé;
A mezőgazdaság és szolgáltatások a versenyképes tevékenységek.	A gyártóipar és a nagyüzemi termelés a versenyképes.

A Schwartz által felállított dimenziók közül a maszkulinitás tekintetében a teljesítményorientált motivációs értéktípust tartom relevánsnak: az itt felsorolt értékek a

személyes siker, céltudatosság, törekvés, kitartás (Schwartz). A feminin kultúrák esetében a biztonságra orientált, valamint a jóindulatúság és jóakaratuság motivációs értéktípusokkal támasztanám alá a kultúra jellemzését. Az ide sorolható feminin értékek az önfeláldozás, segítőkészség, lojalitás, empátia, családi biztonság, segítségnyújtás (Schwartz).

Erika Arancibia Basualdo, területi értékesítő, San Felipe, Chile

Húsz év – kevés szó: egy egész élet

Történetem 1985. január 7-én kezdődött, amikor az Aniliquimica-hoz kerültem titkárnőként, a San Felipe-i területi irodába. ... Agrártanulmányaim, amelyeket a házasságom miatt félbeszakítottam, nagyban hozzásegítettek ehhez az álláshoz.

Sok tanulóév áll mögöttem, egészen letről kezdtem. Az évek során sokan bátorítottak, hogy ne ragadjak meg ott, ahol voltam, hanem azt csináljam, ami tényleg tetszik. Menjek vidékre, az ügyfelekhez, váltsam valóra gyerekkori álmomat. A bátorításra felvettem a főnökömnek, hogy tudnám végezni az értékesítést. Nem volt könnyű megszerezni a beleegyezését! Be kellett bizonyítanom, hogy képes vagyok rá. Ehhez társult még, hogy akkoriban nem dolgoztak nők ilyen pozícióban. Nagy szorgalommal és sok munkával azonban bebizonyítottam, hogy képes vagyok a feladatra. És sikerült! Ma ott vagyok az értékesítésen, azzal a szilárd elhatározással, hogy továbbra is jól végzem a feladatomat.

20 év telt el és elégedett vagyok. Szeretem a munkámat, hozzáértőbb lettem, sőt anyaként és nőként is fejlődtem – hála a BASF-nek, és mindenkinek, aki buzdított.

A maskulin társadalmakban fontos a teljesítmény, s az ezért járó jutalom, míg a feminin kultúrák a jutalom egyenlő elosztását preferálják, az egyenlőség alapján. A férfiak magabiztosak, a becsvágyra és a versenyre nevelik őket - nem így a nőket.

A mesélő, egy hölgy szintén a feminin értékeket részesítette előnyben, ti. a házasságot és a családot a karrierrel szemben - „Agrártanulmányaim, amelyeket a házasságom miatt félbeszakítottam”. A feminin kultúrára jellemző szerénységgel találkozunk: „sokan bátorítottak, hogy ne ragadjak meg ott, ahol voltam, hanem azt csináljam, ami tényleg tetszik”, „váltsam valóra gyerekkori álmomat”. A szegényebb országokra jellemzően a nők már régebb óta jelen voltak a munkaerő-piacon, de jellemzően nem a férfiakkal egyenrangúan, hanem csak alacsony státuszú és bérezésű pozíciókban, mert a cél nem az önérvényesítés volt, hanem a család anyagi helyzetének fellendítése. A magasabb pozíciókat férfiak uralták – „Ehhez társult még, hogy akkoriban nem dolgoztak nők ilyen pozícióban”, s ezzel a társadalmi hagyománnyal meg is kellett birkóznia: „felvettem a főnökömnek, hogy tudnám végezni az értékesítést. Nem volt könnyű megszerezni a beleegyezését”. A folytatásban

ismét a szorgalom, mint a feminin kultúra jellemzője domborodik ki: „*Nagy szorgalommal bebizonyítottam, hogy képes vagyok a feladatra. És sikerült!*”.

10.3 Bizonytalanságkerülés a szervezeteknél

Gyengén bizonytalanságkerülő kultúrák	Erősen bizonytalanságkerülő kultúrák
Gyakrabban váltanak munkaadót;	Ritkábban váltanak munkaadót;
Csak annyi szabály kell, amennyi feltétlenül szükséges;	Igény van szabályokra, még akkor is, ha azok nem működnek;
Csak akkor dolgozik keményen, ha szükséges;	Igénylik az állandó tevékenykedést, belső késztetés van a munkára;
Az idő csak keret;	Az idő pénz;
Jól tűrik a kétértelmű helyzeteket és a káoszt;	Igénylik a precizitást, hivatalosságot, formalításokat;
Hisznek a józan észben;	Hisznek a szakértőkben, a technikai megoldásokban;
A csúcsvezetők a stratégiával foglalkoznak;	A csúcsvezetők a napi működéssel foglalkoznak;
Több az új márka;	Kevesebb az új márka;
A dolgozók a döntés folyamatára összpontosítanak;	A döntés tartalmára összpontosítanak;
Az innovációkat kevés szabály korlátozza;	Az innovációkat szabályok korlátozzák;
Ritkább az önfoglalkoztatás;	Gyakori az önfoglalkoztatás;
Jó innováció – rossz megvalósítás;	Gyenge az innováció, jobb a megvalósítás;
A teljesítmény, a megbecsülés jelenti a motivációt.	A biztonság és a megbecsülés vagy a valahová tartozás jelenti a motivációt.

Trompenaars e dimenzió tekintetében az időt emeli ki, az ő meghatározásában létezik szekvenciális és szinkron idő, mely szerint a különböző kultúrák tagjai végzik munkájukat. A szinkron idő szerint működők tevékenységüket sorban, meghatározott idő szerint végzik, egyszerre egy tevékenységre összpontosítanak. A szekvenciális időfelfogású kultúrákban az emberek tevékenységüket egymással párhuzamosan végzik, nem jönnek zavarba akkor sem, ha a munkájukban váratlan esemény fordul elő, ami miatt módosítani kell az időbeosztásukat, míg szinkron időkezelésű kultúrákban ez problémát jelent.

A Schwartz által felállított motivációs értéktípusok közül az ösztönzést kereső motivációs értéktípus dimenzióban a következő releváns értékeket találjuk az alacsony bizonytalanságkerülés tekintetében: változás és izgalom keresése, az újdonságok és a kihívás szeretete, változatos és izgalmas élet, vakmerőség, aktivitás, a fejlődés és változás képessége.

Lim Chae Hoon, sales repersentative, Seoul, Korea

Ügyfeleinket a sikerhez segíteni – a termékspecifikáció kérdése

Egyszer egy ügyfélnek egy készterméket szállítottunk, amelyhez kérsre egy adalékanyagot adtunk. A vevő értesített bennünket, hogy mivel nem egyenletes stabilitású az anyag, vissza kell küldenie. Az esetet a helyszínen vizsgáltuk és megállapítottuk, hogy az eredmény hibatolerancián belül van. Tartottuk az eredeti véleményünket, miszerint a termék megfelel a követelményeknek, ezért nem értettünk vele egyet, hogy a terméket visszaküldik. A megrendelő

cég felelős mérnöke mégis visszaszállította az árut, beleegyezésünk nélkül, ami mindkét oldalról némi érzelmi megnyilvánuláshoz vezetett.

Olyannyira megbíztunk a minőségellenőrző rendszerünkben, hogy nem értettük, miért küldik vissza a megrendelt árut átgondolatlanul, minden további tesztelés nélkül. Talán különböző vizsgálati rendszereket alkalmaztunk a két oldalon. Újabb szállítmányt kértek tőlünk, s mi visszaküldtük ugyanazt a tartályt. Ennek következménye: újabb heves reakciók a vevő részéről. Az ulseni telephely minőségi ellenőrei ismét ellátogattak a vevőhöz és újból, órákon át végezték a tesztek. Éjfélig tartó viták után végre átvették a terméket.

Azóta sokkal szorosabb lett a kapcsolatom a partnercég mérnökével, mind szakmailag, mind privát. Kis idő múlva, egy vacsora közben, sokkal oldottabb légkörben, elmondta, hogy a BASF az egyetlen partnerük, amely ennyire biztos volt tökéletes minőségellenőrzésében. Hozzátette még, hogy a BASF-nek köszönhetően tudták sok területen tökéletesíteni technológiájukat és know-how-jukat, beleértve a termékteszt-eljárásukat is. Mintha hájjal kenegettek volna minket, de a legfontosabb az egészben, hogy mi meg azt gondoljuk: az ilyen igényes vevőknek köszönhetően tudjuk javítani a minőségellenőrzést, az állandó termékminőség elérése érdekében. Ennek érdekében mindig meghallgatjuk a vevőket. Véleményem szerint ez áll a BASF kitűnő piaci pozíciójának hátterében. A vevőtől jövő visszajelzés értékes információkat nyújt, és megmutatja, hogy hol ismerik el erőfeszítéseinket és versenyelőnyeinket.

Az adott kultúra tehát magas bizonytalanságkerülés index-szel rendelkezik, ami ebben a sztoriban úgynevezett intrakulturális konfliktushoz vezetett. „A vevő értesített bennünket, hogy mivel nem egyenletes stabilitású az anyag, vissza kell küldenie”. „megállapítottuk, hogy az eredmény hibatolerancián belül van. Tartottuk az eredeti véleményünket” „mindkét oldalról némi érzelmi megnyilvánuláshoz vezetett.”. Mindkettő a saját szabályrendszeréhez igazodik, attól a saját biztonságérzete miatt nem hajlandó eltérni: „Talán különböző vizsgálati rendszereket alkalmaztunk a két oldalon.”

A szabályokhoz való merev ragaszkodás miatt nehezen ér véget a vita a két szervezet között: „Az ulseni telephely minőségi ellenőrei ismét ellátogattak a vevőhöz és újból, órákon át végezték a tesztek”. Az erősen bizonytalanságkerülő kultúrák erősen hisznek tehát a szaktudás értékében (mindenekelőtt a sajátjukban!), szervezeteikben jóval több a specialista (Hofstede, 2005:234.), nem a józanészre, hanem a kiszámíthatóságra, a kézzelfogható bizonyítékokra törekszenek. Igénylik a precizitást, hivatalosságot, formalításokat, szakértőikben, technikai megoldásaikban hisznek.

10.4 Kis és nagy hatalmi távköz a szervezeteknél

Kis hatalmi távközű kultúrák	Nagy hatalmi távközű kultúrák
A szervezeti hierarchia csak praktikus okok miatt	A szervezeti hierarchia a magasabb és az alacsonyabb

szükséges;	beosztások közti egyenlőtlenségeket tükrözi;
Népszerű a decentralizáció;	Népszerű a centralizáció;
Kevesebb felügyelet;	Több a felügyelet;
Kicsi a fizetések közötti különbség.	A szervezet csúcán és alján dolgozók közti fizetékülönbség nagy;
A vezetők saját tapasztalataikra és beosztottaikra támaszkodnak;	A vezetők felettésekre és a szabályokra támaszkodnak;
A beosztottaktól kikérik véleményüket;	A beosztottak elvárják az utasításokat;
Az ideális főnök demokrata;	Az ideális főnök „autokrata, jó apa”;
A beosztott-felettes viszony pragmatikus;	A beosztott-főnök viszony emocionális;
A privilégiumokat rossz szemmel nézik;	A privilégiumok normálisak, népszerűek;
A fizikai és szellemi munka egyforma megbecsülést kap	A szellemi munkát többre értéklik, mint a fizikait.

Trompenaars az alacsony – magas hatalmi távolság dimenzióját a konkrét – diffúz jellemzőkkel írja le, de a Hofstede által leírtakkal itt csak részben van átfedés. Trompenaars ugyanis nem a szervezeten belüli, hanem az azon kívüli főnök-beosztott kapcsolatot vizsgálja.

Schwartz motivációs értékdimenziói közül véleményem szerint a következők reflektálnak a Hofstede által nagy hatalmi távközre leírtakra: az alkalmazkodó és tradicionális motivációs értéktípus, a jellemző értékek pedig: elvárásoknak való megfelelés, engedelmesség, tisztelet, udvariasság, alázatosság, belenyugvás az adott sorsba (Schwartz).

Sahat Nuri, Supply Chain Executive, Szingapur,

Naplóm

Sok szép emlékem van a BASF-fel kapcsolatban, amelynél már 6 éve dolgozom, de eddig nem tudtam, hogyan fejezzem ki érzéseimet, amíg...

2005. április 11. hétfő

Egy vidám hétfő reggel volt, fél 9, amikor összefutottam Dr Harald Lauke-val, a BASF Dél –Kelet Ázsia igazgatójával. Üdvözlöttük egymást, majd családom felől érdeklődött. Megköszöntem a szíves érdeklődést, s mondtam, hogy jól vannak. Barátságos és őszinte volt a mosolya, mint mindig, s azt is mondta, hogy adjam át üdvözlését a férjemnek. Mondtam, hogy feltétlenül, s még egyszer megköszöntem. Beszélgetésünk itt azonban még nem ért véget, mert mindketten a lift felé tartottunk és Lauke úr azt mondta: „Nuri, holnap lesz a születésnapja, ugye? Tudom, hogy április 12-én született.”

Hogy én mennyire meglepődtem! Egy igazgató, aki mindig olyan elfoglalt, számtalan feladata és kötelezettsége van, s százak dolgoznak a keze alatt, emlékezett rá, hogy mikor van a születésnapom!

„Köszönöm, Igazgató úr, ez megszépítette a napomat. Ez a kis gesztus nagyon sokat jelent nekem!”

S egyből világossá vált, amit 6 éve folyamatosan érzek:

Nagyon jó ilyen kedves emberekkel együtt egy ilyen nagyszerű vállalatnak dolgozni, mint a BASF!

A szingapúri PDI 74, és ez az index jól alátámasztja a történetben olvasottakat: ebben a kultúrában is a fentebb leírtak jellemzők - az alkalmazott hihetetlen interakciót él át, amikor is a főnöke, a németországi mérnök megszólítja, és informális beszélgetést kezdeményez vele. A kapcsolattartás, a kommunikáció kezdeményezése csak a főnök oldaláról történhet, de ezekben a kultúrákban csak a munkára korlátozódik. A főnök érdeklődése beosztotta hogyléte felől már önmagában meglepetést vált ki, de a történet akkor hág a tetőfokára, amikor a születésnapról is megemlékeznek: „Nuri, holnap lesz a születésnapja, ugye? Tudom, hogy április 12-én született.” A dolgozó reakciója kifejezi az előlotti meglepetését és a hálával telt udvariasságot (Schwartz): „Köszönöm, Igazgató úr, ez megszépítette a napomat. Ez a kis gesztus nagyon sokat jelent nekem!”

A főnök, aki a kis hatalmi távolságú német kultúrából érkezett (PDI 35), a saját kultúrájában megszokott módon kommunikál a beosztottakkal, mintegy kis hatalmi távolságot integrálva a szingapúri szervezetbe. Az ottani munkavállaló ezt azonban nem kis meglepetéssel tapasztalja, mintegy kultúrsokk-ként éli meg a saját kultúrájában.

10.5 Szervezeti értékek a történetekben

Bleicher szervezeti kultúra modelljéből kiindulva (hagymamodell) nem szabad figyelmen kívül hagyni azt a megállapítást, hogy a szervezeten belül megtalálható gyakorlatok mozgatórugói azok az értékek, amelyek a kultúra mély rétegeiben húzódnak – ezek határozzák meg mindennapi cselekedeteinket, azokat a módokat, ahogyan problémáinkat megoldjuk (Bleicher). A szervezetnek, mint önálló entitásnak is vannak általa képviselt értékek, s ezeket az értékeket az adott kultúra tagjai a szervezeti szocializáció során (azaz az adott kultúrában töltött tanulási folyamat során) elsajátítják, s más csoportoknak, amelyeknek szintén tagjai, továbbadnak.

Widiyitmoko, Jakarta, Indonézia, Senior officer

„Hogy honosítottuk meg a BASF-kultúrát falunkban?”

A BASF-gyártól kb. 30 kilométerre élek egy településen. A zöldövezetben lakom, egy új építésű részen, ahol 500 család él, közülük 60 a BASF-nél dolgozik.

Ez a történet arról szól, hogy a BASF értékeit (környezet, az egészség és a biztonság), melyeket ez a 60 család képviselt, hogy vette át az egész település – egy kis csoporttól egy

egész lakópark, s remélhetőleg a jövőben egy egész falu. Ezeknek az értékeknek a tisztelete megmutatkozott a BASF-családok életmódjában és magatartásában – s mindez a későbbiekben példaképpé vált a szomszédok számára is. A BASF-dolgozók azon kívül fontos feladatokat végeznek a faluban, óvnak és védenek minden kerületet és tömböt. A BASF-kultúra a kerületi vezetők ülésén kezdte el érdekelni a hallgatóságot. A felelős bánásmód és a fenntartható fejlődés alkalmazásával sajátították el a dolgozók a vállalati kultúrát, ami később saját kultúrájuk része lett. Hálás vagyok, hogy mint a BASF munkatársát, lakhelyemen megválasztottak a környezetvédelmi projekt vezetőjévé. Igazság szerint teljesen más végzettségem van, mint munkatársaimnak. A főiskolán eredetileg nyelveket tanultam, a képzésnek semmi köze környezetvédelmi dolgokhoz. De azzal, hogy magamba szívtam a BASF-kultúrát, elkezdtem a környezetről gondolkodni. Az emberek bizalommal voltak irántam, mi pedig átvettük ezt a kultúrát.

Az első probléma, amivel foglalkoztunk, a háztartási hulladék volt a faluban. A komposztálást javasoltuk. Miután beszéltem barátaimmal, Yandival és Laruzival, akik szintén a BASF-nél dolgoznak s ennek a területnek a szakértői, létrehoztunk egy hulladékgyűjtőt, s a komposztot növényi trágyaként hasznosítottuk. A projektet főleg BASF-dolgozók támogatták, de ma már minden lakó részt vesz benne.

Még egyszer köszönöm a BASF-nek, hogy ezekre az értékekre irányította figyelmünket. A vállalat megváltoztatta az életemet. Egy olyan emberből, aki semmit nem tudott a környezetről, falum hasznos lakójává és a környezetvédelem szószólójává váltam.”

A történet címét illetően nyilvánvalóan nem a szervezet mindennapi gyakorlatairól van szó, hiszen egy falu kultúrája és egy szervezeti kultúra között nem lehet e tekintetben, teljes mértékben párhuzamot vonni, sokkal inkább a szervezet által preferált néhány érték átvételéről. *„Ez a történet arról szól, hogy a BASF értékeit (a környezet, az egészség és a biztonság), melyeket ez a 60 család képviselt, hogy vette át az egész település – egy kis csoporttól egy egész lakópark, s a jövőben remélhetőleg egy egész falu.”* Látható, hogy a szervezet tagjai, a BASF-nél dolgozó mintegy hatvan család (valamely családtag) által elsajátított szervezeti értékek hogyan ivódtak a falu lakóinak mindennapi gyakorlatába. *„A BASF-dolgozók elsajátították a vállalati kultúrát, ami később a saját kultúrájuk része lett”.* Ezek az értékek a falu (a lakópark) működését szabályozó konstitutív alap részeként meghatározzák az emberek mindennapi gyakorlatát: *„Ezeknek az értékeknek a tisztelete megmutatkozott a BASF-családok életmódjában és magatartásában, s mindez a későbbiekben példaképpé vált a szomszédok számára is.”*

11 Konklúzió

A szervezeti történetek elemzésével – ha nem is reprezentatív módon – sikerült bizonyítani, hogy a szervezeteknél más-más megoldások születnek, hiszen a szervezetet körülvevő társadalomban vannak jellegzetes, a többségi társadalom által osztott értékek, melyek a szervezet működését meghatározzák.

A kultúra hagyománymodelljére visszatekintve, a három külső réteg: szimbólumok, hősök, rítusok szintjén a vállalati gyakorlat bizonyos szinten egységesíthető, a szervezeti értékek transzportálásával.

Hofstede szerint az értékeket gyermekkorunkban sajátítjuk el, és egy szervezetbe bekerülve újabb értékeknek már nem kerülünk birtokába - megállapítása szerint az értékek, tehát a kultúra konstans, s a szervezeti tanulási folyamat során már csak gyakorlatokat, mint felkészültségeket sajátítunk el. Láthattuk azonban néhány történet példáján, hogy az értékek jól átültethetőek egyik kultúrából a másikba.

Más-más nemzeti kultúra tehát más-más értékeket hordoz, ami más-más sajátvilágot feltételez, s ez meghatározza azt a módot, ahogyan a szervezet, mint kollektív ágens problémáit megoldja, hiszen más-más konstitutív alapot implikál.” Ha egy vállalat tehát egy adott kultúrából a másikba helyezi át tevékenységét, figyelembe kell vennie a két kultúra között fennálló különbségeket. Ezek alapján lehet eldönteni, mennyiben kell az újonnan létrejövő vállalat kultúráját a fogadó országhoz igazítani” (Gaál - Szabó).

12 Bibliográfia

- ANH, N. L. L.– FÜLÖP, M. (2006) Kultúra és pszichológia. Osiris, Budapest
- ASSMANN, J. (2004) A kulturális emlékezet. Atlantisz könyvkiadó, Budapest
- BÉRES, I. – HORÁNYI, Ö. (1999) Társadalmi kommunikáció. Osiris, Budapest
- BLEICHER, K. (1991) Strategien-Strukturen-Kulturen. 2. Auflage. Gabler, Wiesbaden
- BRUNER, J. (2001) A gondolkodás két formája. In László, J., Thomka, B. (szerk.): Narratívák 5. Narratív pszichológia. Kijárat Kiadó, Budapest. 29-51.
- CSEPÁN, L. (2005) A szervezeti történetmesélés értelme. In: Humánerőforrás-menedzsment, 2005/2. Gazdasági – Műszaki Kiadó, Budapest 31-40.
- GAÁL, Z., SZABÓ, L., Kovács, Z. (2005): Nemzetközi vállalati stratégiák és a nemzeti-vállalati kultúrák összefüggései. In Vezetéstudomány 2005/36. 7-14.
- GEERTZ, C. (1994) Az értelmezés hatalma. Budapest, Századvég
- GRIFFIN, E. M. (2001) Bevezetés a kommunikációelméletbe. Harmat, Budapest
- HARRINGER, Ch., MAIER, H. (2005) Storytelling. Erfolg durch Erzählen. In: Insight Magazin, 2005/2. 48-49.
- HOFSTEDE, G., Hofstede, G. J. (2008) Kultúrák és szervezetek. VHE Kft, Pécs
- HORÁNYI, Ö. (1999) A kommunikációról. In Béres I., Horányi, Ö. (szerk.): Társadalmi kommunikáció. Osiris, Budapest. 22-34.
- HORÁNYI, Ö. (szerk.) (2007) A kommunikáció mint participáció. Typotex, Budapest
- LÁSZLÓ, J (1999) Társas tudás, elbeszélés, identitás. Scientia Humana/Kairosz
- MEAD, R. (1998) International management. Cross cultural dimensions. Blackwell Publisher Inc., Massachussets
- NIEDERMÜLLER, P. (1999) A kultúraközi kommunikációról. In Béres, I., -Horányi, Ö. (szerk.): Társadalmi kommunikáció. Osiris, Budapest. 96-111.
- SCHWARTZ, H. SHALOM (2003) Proposal for Measuring Value Orientations across Nations. European Social Survey (http://www.europeansocialsurvey.org/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=126&Itemid=80)
- SZALAY, GY. (2012) Magyarok német tükörben. In: Vezetéstudomány 2012/12. 28-39.

TROMPENAARS, F. (1993) Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business. Nicholas Brealey Publishing, London