

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM BÖLCSESZETTUDOMÁNYI KAR
NYELVTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA
KOMMUNIKÁCIÓ PROGRAM

KULTÚRÁK A SZERVEZETI TÖRTÉNETEK TÜKRÉBEN

KULTÚRAÖSSZEHASONLÍTÓ KUTATÁS

TÖRÖK JUDIT

**TÉMAVEZETŐ:
SÍKLAKI ISTVÁN
EGYETEMI DOCENS**

BUDAPEST

2012

1 Tartalomjegyzék

1Tartalomjegyzék.....	2
3A kommunikáció fogalmához.....	4
3.1A kommunikációelméletek felosztása.....	4
3.1.1Tranzakciós modell.....	4
3.1.2Interakciós modell.....	4
3.1.3Kultivációs modell.....	4
3.1.4Kulturális (rituális) modell.....	4
3.1.5Participációs modell.....	4
3.2A társadalmi kommunikáció lehetséges osztályozásai.....	4
3.3Az üzleti és vállalati kommunikációban leggyakrabban használt kommunikáció elméletek – Borgulya és Somogyvári felosztása.....	4
3.3.1Shannon-Weaver hírközlési elmélete.....	4
3.3.2Berlo modellje.....	5
3.3.3A Laswell-formula.....	5
3.3.4Maletzke elmélete.....	5
4A kommunikáció participációs elmélete.....	6
4.1A szervezeti történetmesélés a PTC-ben.....	6
4.1.1Intézmény.....	6
4.1.2Színtér.....	6
4.1.3Közös tudás.....	7
4.1.4Sznifikáció.....	7
4.1.5Probléma.....	7
4.1.6Felkészültség.....	7
4.1.7Sajátvilág.....	7
4.1.8Ágens.....	7
5A kultúra fogalmához.....	9
5.1A kultúra fogalmának lehetséges értelmezései.....	9
5.2A kultúra hagyma-modellje (Hofstede nyomán).....	10
5.3A kultúra jéghegy-modellje (Goldmann nyomán).....	10
5.4A kultúra rétegei.....	11
5.5Interkulturális kommunikáció.....	11
5.6A szervezetek, mint kulturális entitások.....	12

5.6.1A szervezeti kultúra lehetséges értelmezései.....	12
5.6.1.1 Handy szervezeti kultúra kategóriái.....	12
5.6.1.2 Deal és Kennedy szervezeti kultúra kategóriái.....	13
5.6.1.3 Mint Charles Handy, négy vállalati kultúra-típust különített el:.....	13
5.6.1.4 Mintzberg tipológiája.....	14
5.6.1.5 A szervezetek modellje Hofstede szerint.....	14
6 Kultúra összehasonlító (cross-cultural) és interkulturális (intercultural) kutatási modellek.....	16
6.1A kétpólusú kultúradimenziós gondolkodás - kultúra összehasonlító kutatások.....	16
6.1.1 Hofstede kutatása.....	16
6.2A kétpólusú kultúradimenziós gondolkodástól való eltávolodás.....	17
6.2.1A GLOBE-kutatás.....	17
6.2.2 Trompenaars kutatása.....	17
6.2.3 Shalom Schwartz értékutatása.....	18
6.2.4 Hall cselekvésalapú megközelítése.....	20
6.3A kulturstandard kutatás.....	20
7A kollektív emlékezet.....	22
7.1 Térbeli és időbeli kötöttség.....	22
7.2 Csoporthűség.....	22
7.3 Rekonstruktív jelleg.....	22
7.4A kollektív emlékezés formái.....	22
8A narratívaelmélet – a narratív paradigma.....	23
8.1 Narratív kánonok - a narratív struktúra.....	23
8.1.1 Az idő a narratívumban.....	24
8.1.2 Narratív műfajok.....	24
8.1.3 Narratív jegyek – mikor lesz egy narratívum történet.....	24
8.1.3.1 Bonyodalom.....	24
8.1.3.2 Értelmezés.....	24
8.1.3.3 Perspektíva.....	24
8.1.3.4A narratíva társadalomszervező funkciója.....	24
8.1.4 Narratív hitelesség.....	24
9 Szervezeti történetmesélés – a szervezeti kommunikáció narratív dimenziója.....	26
9.1A szervezeti történetek lehetséges felosztásai Reinmann és Vohle szerint.....	27
9.1.1 Analóg történetek.....	27
9.1.2 Pars pro toto történetek.....	27

9.1.3Spontán történetek.....	27
9.2A szervezeti történetek felosztása Annette Simmons szerint.....	28
9.3A történet körforgása a szervezeti kommunikációban.....	29
9.4A szervezeti történetmodell elemei.....	29
9.4.1Az üzenet.....	29
9.4.2A konfliktus.....	29
9.4.3Jellemek.....	30
9.4.4Cselekmény.....	30
9.5A történet további négy eleme.....	30
9.6A szervezeti történetek stratégiai jelentősége és alkalmazási területei -Harringer és Maier felosztása.....	30
9.6.1A Core Story kiemelkedő szerepe.....	30
9.6.2Vezetői kommunikáció.....	31
9.6.3Változás-kommunikáció.....	31
9.6.4Tudásmenedzsment.....	31
9.6.5Márkafejlesztés és internal branding.....	31
9.7Szervezeti történetek felkutatása.....	31
9.7.1Kincskereső variáció (felfedezés).....	31
9.7.2Történész-variáció (rekonstrukció).....	32
9.7.3Író-variáció (kreáció).....	32
9.7.4Feltaláló-variáció (konstrukció).....	32
9.7.5Humorista-variáció.....	32
10Hipotézisek.....	33
11A módszertan ismertetése.....	34
11.1Miért Hofstede?.....	34
12Szervezeti történetek a kommunikáció participációs elméletének fogalmi keretében.....	35
12.1Kollektív ágens.....	35
12.2Színtér.....	35
12.3Problémamegoldás és felkészültség.....	36
12.4Nyilvánossá tétel.....	37
12.5A szignifikáció.....	38
13A szervezeti történetek, mint a kultúra hordozói.....	40
13.1Kollektivizmus-individualizmus a munkahelyen.....	40
13.2Maszkulinitás és feminitás a munkahelyen.....	46

13.3Bizonytalanságkerülés a szervezeteknél.....	49
13.4Hatalmi távköz a munkahelyen.....	53
13.5A szervezeti értékek.....	55
14Konklúzió – az elméletek és az empiria összhangja.....	57
14.1Egy szervezet - különböző szervezeti kultúra-modellek?.....	57
15Zárszó.....	58
16Melléklet.....	59
16.1Ábrák jegyzéke.....	59
16.2Táblázatok jegyzéke.....	59
16.3A történetek letöltésének helye.....	59
17Bibliográfia.....	60

A globalizáció korában az úgynevezett kultúra-szkeptikusok szerint a kultúrafogalom újraértelmezésére van szükség, hiszen a kommunikáció az árutermeléssel és a fogyasztással együtt globalizálódott, magával vonva a kultúrajegyek, a kulturális szimbólumok egységesülését is.

„A Trompenaars-dimenziók szerint azonban az Európai Unió országaiban végzett időbeli összehasonlításokat alapul véve megállapítható, hogy ezek a kultúrák nem változtak jelentősen húsz éves időtávban vizsgálva” (Gaál – Szabó – Kovács, 2005:10). Bár a kultúrák konvergenciája és divergenciája párhuzamosan zajlik, de egyik sem ölt túl nagy méreteket. A globális kultúrát tehát, csak úgy, mint az árukat, lokalizálni, a helyi viszonyokhoz adaptálni kell, bármennyire is nyitottak vagyunk az idegen kulturális behatásokkal szemben.

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” (Szijártó, 1999:276.).

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 életvilág, mint sajátos tudáskészlet lehetőségeket biztosít arra, hogy az ágens a nem magyarázott helyzeteket átvezesse jól ismert, sajátjának tudott meghatározásokba” (Horányi, 1999:62.).

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

„A vállalati tevékenységek nemzetközivé válásával párhuzamosan a vállalati kultúrák tanulmányozása is új értelmet nyert” (Gál – Pfohl – Szabó – Elbert, 2004:22.). A napjainkban operáló vállalatok az anyaországban kipróbált, sikeres menedzsmenttechnikákat, eljárásokat és módszereket gyakran változatlan formában helyezik át a különböző országokban, és kultúrákban működő leányvállalatokhoz, holott „a különböző kultúrák közötti különbségek alapján lehet eldönteni, milyen mértékben kell az újonnan létrejövő vállalat kultúráját a fogadó ország kultúrájához igazítani” (Gaál – Szabó – Kovács, 2005:6.). Ezért elkerülhetetlen tehát a nemzeti kultúra modellek figyelembe vétele, melyek közül a legtöbbet használt és más kutatások illetve szervezeti kultúra modellek alapjául szolgáló Hofstede nemzeti kultúra modellje.

A dolgozat felépítése a következő: a disszertáció első felében megpróbálok áttekintést adni mindazon elméletekről, melyek keretén belül gondolkodom a kommunikációról, a kultúráról és az interkulturális kommunikációról, górcső alá veszem a narratívaelméletet és a kollektív emlékezet elméletét. Részletesebben rávilágítok a szervezeti történetek jellemzőire, valamint a kultúra-összehasonlító kutatásokra.

A dolgozat második részében az empiria következik: a történeteket megpróbálom elhelyezni a PTC fogalmi keretében, majd a Hofstede-kultúramodell szerint elemzem azokat, a négy dimenziót: a hatalmi távolság, a maskulinitás – feminitás, a bizonytalanságkerülés és a kollektívizmus – individualizmus dimenzióját alapul véve. Kísérletet teszek továbbá, hogy kimutassam: a szervezet által képviselt értékek megtanulhatók, s más kultúrákba átültethetők.

Dolgozatomat, ahogyan a tartalomjegyzék is mutatja, nem fejezetekre, hanem pontokra tagolom, a Doktori Iskola hagyományait követve. A hivatkozásokat illetően a szövegközi zárójeles módszert alkalmazom, mely hivatkozási mód lehetőséget ad arra, hogy a dolgozat végén található évszámkiemelő alfabetikus bibliográfiában azokat a tételeket is feltüntessem, amelyekre a szövegben külön nem hivatkozom (vö. Gyurgyák, 1997). Ezt fontosnak tartom, hiszen a felsorolt művek mindegyike hatással volt a témára való rálátásomra, s alakította gondolkodásomat.

A kutatási adatbázist a BASF szervezeti történetei képezik – a fordítás a szerző munkája. (Itt jegyzem meg, hogy a dolgozatban a „történet” szinonímáiként használom a „sztori” illetve „anekdota” szavakat.)

A BASF világvezető vegyipari vállalat, megközelítőleg évi 58 milliárd eurós forgalmat realizál, 111 ezer munkatárs, 370 telephely van a világ csaknem összes országában. Több mint 200 országban vannak üzleti kapcsolatai. 2008-tól BASF Societas Europea néven folytatja tevékenységét.

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, s egyben kifejezve lojalitásukat vele szemben. Az elemzések alapját ezek az összegyűjtött történetek képezik, melyeket a kultúra hordozóiként tekintek, s melyekből kirajzolódnak az egyes kultúrák jellemzői, valamint 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. Tekintve, hogy a történeteket a Hofstede-dimenziókon keresztül vizsgálom, a bemutatott szervezeti kultúramodellek közül a Hofstede-modellt tartom relevánsnak.

A kutató nem mulaszthatja el azon kedves kötelességét, hogy kifejezze háláját mindazoknak, akik segítették munkájában.

Mindenekelőtt köszönetet mondok Horányi Özséb professzor úrnak, a Kommunikáció Doktori Program vezetőjének, valamint Síklaki Istvánnak, témavezetőmnek, akik irányításával készült el dolgozatom, s akiktől rengeteg szakmai tanácsot és emberi támogatást kaptam.

Hálával tartozom még Karácsony András és Rudas Tamás tanár uraknak, akiktől a Doktori Iskolában sokat tanulhattam, s akiknek előadásai nyomán gondolkodásom, a témára való rálátásom formálódott.

Nem utolsó sorban köszönet illeti családomat a sok biztatásért és támogatásért, és bocsánat, hogy oly sokszor kellett engem nélkülözniük - ígérem, mindenért kárpótolom őket!

3 A kommunikáció fogalmához

„Craig meggyőződése, hogy a különböző elméleteket ott kell tetten érni, ahol az emberek a mindennapi problémáik során a különböző kommunikációs megoldásokkal kísérleteznek” (Griffin, 2001:35.).

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

3.1A ko m m un ik áci óel m éle te k fel os zt ás a

3.1.1 Tranzakciós modell

Ez az értelmezés a kommunikációt üzenetek továbbításaként definiálja, a hangsúly az átadáson van. A visszajelzésnek nincs szerepe, tehát egyirányú modellel van dolgunk: az üzenet küldője aktív, a fogadó passzív. Ide sorolható a Shannon-Weaver-modell, a Lasswell-formula, Maletzke elmélete (Borgulya-Somogyvári, 2007), valamint Schramm és Jakobson (Horányi, 1999) elmélete is.

3.1.2 Interakciós modell

„A kommunikatív jelenségszféra azonban értelmezhető más felfogások keretében is. Közülük az egyik legkézenfekvőbb az, amit interaktív felfogásnak szokás nevezni” (Horányi, 1999:7). A kommunikáció e megközelítések szerint nem az információ továbbításán, hanem az interakción van a hangsúly, a kommunikációban részt vevők mindegyikére jellemző az aktivitás, az együttes cselekvés. Ehhez az iskolához sorolható többek között Fisher narratív paradigma-elmélete (Griffin, 2001) de a beszédaktus-elmélet is (cselekvés szavakkal, vö. Terestyéni, 2006), amely szerint a kimondott dolog egyfajta változást generál – a közlő egy hatást vált ki a befogadóból. A kommunikáció tehát következményeket von maga után (Terestyéni, 2006).

3.1.3 Kultivációs modell

E felfogás kifejezetten a tömegkommunikáció jelenségeit vizsgálja, hanem „meghatározza azt, hogy mit tekintünk létezőnek, mit fontosnak, mit helyesnek, illetőleg helytelennek, és mit mivel tekintünk összefüggésben levőnek” (Horányi, 1999: 8.). Ehhez a felfogáshoz sorolható Gerbner kultivációs elmélete is, ami részben rávilágít a médiumok torzítására is.

3.1.4 Kulturális (rituális) modell

A kulturális modell elnevezés J. W. Carey nevéhez fűződik (Carey, 2009), aki szerint a valóságot a kommunikáció hozza létre és tartja fenn. E hagyomány az alapja többek között a Sapir-Whorf-hipotézisnek, amely szerint egy kultúra nyelvének szerkezete formálja az emberek gondolatait és tetteit a világ öntudatlanul is az adott csoport nyelvi szokásain alapul (Terestyéni, 2006). Ide sorolhatjuk Geertz kultúraelméletét (Geertz, 1994), valamint Pacanowsky szervezetek kulturális megközelítéséről alkotott elméletét is (Griffin, 2001).

3.1.5 Participációs modell

Ez az iskola Horányi Özséb nevéhez fűződik, és a kommunikációt probléma-felismerés és – megoldásként definiálja. E kommunikációs modellt a következőkben részletesebben mutatom be.

3.2A tá rs ad al mi ko m m un ik áci ó le he tsé ge s os zt ál yo zá sai

Béres – Horányi a társadalmi kommunikáció három fontosabb színterét különíti el, azaz „azokat a „helyeket”, ahol maga a kommunikáció folyik, vagy másként, ahol a kommunikáció fennáll. Az idézőjel annak szól, hogy ezek a helyek egyes alkalmakkor földrajzilag is rögzíthetők. Ezek a helyek nem csak valódi lokalitások, de lehetnek alkalmiak és nem alkalmiak egyaránt” (Horányi, 1999: 55.). Számos esetben nem döntő, sőt semmilyen szerepe sincs, hogy hol zajlik egy adott kommunikáció, a hangsúly a kommunikációban résztvevőkön van. A lehetséges színterek:

1. Közvetlen emberi (interperszonális) kommunikáció – vizsgálja a dinamikát, a stratégiát, a kommunikáció funkcióit és zavarait;
2. Szervezetek kommunikációja – górcső alá veszi a tömegkommunikációt, illetve más szervezeti kommunikációs jelenséget;

3. Kultúraközi kommunikáció – esetei a kommunikáció azon problémáit hozzák felszínre, amelyek a különböző kulturális háttérrel rendelkező partnerek között támasztanak konfliktusokat, éljenek ezek a kulturálisan különböző beágyazottságú ágensek ugyanazon társadalomban, avagy különböző társadalmakban (Horányi, 1999:56.).

**3.3Az
üz
let
i
és
vá
lla
lat
i
ko
m
m
un
ik
áci
ób
an
leg
gy
ak
ra
bb
an
ha
sz
ná
lt
ko
m
m
un
ik
áci
ó
el
m
éle**

„Nehéz olyan kommunikációs modellt felállítani, amely a humán kommunikáció valamennyi fontos jellemzőjét figyelembe veszi. A kommunikációs elemzések az üzleti életben soha nem öncélúak. Az elemzések alapján felkészülhetünk a kommunikációs stratégiák kialakítására, értékelhetjük egy adott kommunikációs esemény hatását, illetve a vállalat üzleti jellegű kommunikációját” (Somogyvári, 2007: 15.).

3.3.1 Shannon-Weaver hírközlési elmélete

Az elméletet fentebb már említésre került. A modellből hiányzik a folyamatos visszacsatolás, tehát egy aszimmetrikus kommunikációt bemutató modellről van szó, ahol nem történik meg a kommunikációban részt vevők folyamatos értékelése. További kritika, hogy az emberi kommunikáció egy időben párhuzamosan nem csupán egy, hanem több csatornán keresztül zajlik. Nem csak verbális üzeneteket továbbítunk, hanem jelentős szerepet játszanak az információ átadásában, illetve azon kívül a nonverbális elemek, mint a testbeszéd, térkezelés, a kulturális szimbólumok, mint öltözködés, továbbá sokszor elsiklunk fontos üzenetek felett, vagy egyik-másikat nem, vagy nem jól értelmezzük.

Az elméletet mindazonáltal jól lehet alkalmazni olyan vállalati kommunikációs folyamatok leírására, amelyek szigorú szabályrendszeren alapulnak, mint például szerződéskötés, engedélyek beszerzése (Borgulya-Somogyvári 2007).

3.3.2 Berlo modellje

Ezt a transzmissziós modellt Berlo dolgozta ki a 60-as években. „Berlo a kommunikációs folyamatban különösen hangsúlyozta az adó és a vevő közötti viszonyt. Minél fejlettebbek a kommunikáció résztvevőinek kommunikációs készségei, annál eredményesebb az üzenet kódolása és dekódolása” (Somogyvári, 2007:20.).

A modell szerint a kommunikációs partnereknek 5-5 alapvető képességgel kell rendelkezniük ahhoz, hogy a kommunikáció sikeres legyen. Berlo a küldő számára a beszédet és az írást, a hallgató számára a hallgatást és az olvasást teszi fontossá, mindkettejük számára elengedhetetlen a gondolkodás és az érvelés. A küldőnek megfelelően kell kiválasztania és használnia egy nyelvi szerkezetet, mert ez nem csak az üzenet továbbítását, hanem az interpretációt is meghatározza, ezzel a sikeres kommunikáció előfeltétele. Mindez azonban csak akkor valósulhat meg, ha a beszélők azonos szimbólumrendszer birtokában vannak, a verbális és nonverbális kódokat egyformán értelmezik – Berlo modelljében jelen van a közös tudás, a szociális rendszer és a kultúra, mint a sikeres kommunikáció előfeltétele.

Berlo modelljében fontos szerepet játszik az attitűd, a pozitív attitűd sikerre predesztinálja a kommunikációt, míg a negatív attitűd önbeteljesítő jóslatként sikertelenségre visz, illetve nem csak az eredményt befolyásolják, hanem magát az üzenetet is. A modell nem csak a verbális kommunikációra vonatkozik, hiszen tartalmazza a nonverbalitás elemeit is – a halláson kívül láthatjuk a tapintást, a szaglást, a látást és az ízlelést is, hangsúlyozva ezzel a nonverbális kommunikáció fontosságát.

3.3.3 A Laswell-formula

Ez a modell a tömegkommunikáció vizsgálatára alkalmazható, hiszen a vállalatok kommunikációja javarészt a tömegkommunikációban zajlik. „A Laswell-formula népszerűsége abban rejlik, hogy egyszerű, könnyen elérhető, és az üzleti tudományok ismerői a gyakorlatban is könnyen tudják alkalmazni” (Somogyvári, 2007:24.). Laswell számára a fő kérdés: ki, mit, kinek, milyen csatornán, milyen hatással közöl? A gyakorlatban ez a csatornaválasztást, azaz a médium kiválasztását, a célcsoport definiálását, a számukra

releváns üzenet megfogalmazását jelenti, a „milyen hatással” pedig a fentebb már említett befolyásolás elméletének kérdéséhez tartozik.

3.3.4 Maletzke elmélete

Az elmélet a Laswell-formula továbbfejlesztése, és bár a többi transzmissziós (tranzakcionális) elmélethez hasonlóan a kommunikációs folyamat elemeit veszi alapul, de az eddig említett elméletekkel ellentétben nagy hangsúlyt fektet a visszacsatolás szerepére. „A kommunikátort ... befolyásolja a személyisége, befolyásolják a nézetei a saját szakmai, társadalmi szerepéről és feladatairól, befolyásolja az, hogy milyen csoporthoz tartozik, milyen intézményes keretek között működik, milyen szociális kapcsolatai vannak, milyen elképzelése van a befogadóról” (Somogyvári, 2007:27.). Maletzke elméletében megjelenik tehát a kulturális hovatartozás, a kultúra-elemek ismeretének fontossága. Nem hagyja figyelmen kívül a szociális tényezőket, még ha a kultúra globalizációja utat is tör magának – s felismerte a kommunikációs partnerek énképének, s a partnerről kialakított képnek a fontosságát.

4 A kommunikáció participációs elmélete

„Hiszen két, kommunikációs felfogás azon megfontolás alapján mérhető össze egymással, hogy melyik képes leírni egyáltalán a vizsgálandó esetet, illetve ha mindkettő képes, akkor melyik a jobb modell” (Horányi, 1999:9.).

A dolgozat előző részében vázolt hagyományokon alapuló modellek közül több alkalmas lenne arra, hogy a szervezeti történeteket az adott kereten belül vizsgáljam, sok olyan kínálkozik, amibe bele lehet illeszteni a szervezeti történetmesélést, mint kommunikációs folyamatot.

Alkalmas elméletnek kínálkozik a beszédaktus elmélet, hiszen a szervezeti történetmesélés a befolyásolás eszköze, a történetmeséléssel hatást, változást generálunk, s mint vezetői eszköz, a történetmesélés legfőbb célja a befolyásolás, valamiféle változás-generálása a gondolkodásban és cselekvésben.

Ugyanígy lehetne alkalmazni a transzmissziós elméleteket is, hiszen a történettel információt közlünk, ám lehetne nyúlni ugyanakkor Fisher narratív paradigma-elméletéhez: „egy személyes történet többet mond mindennél”, vagy választhatnánk kommunikációs keretként Geertz vagy Pacanowsky kultúraelméletét.

A szervezeti történetek alkalmazása azonban meglehetősen sokrétű – a teljesség igénye nélkül: információt tárolnak és adnak tovább, a kultúra formálásának eszközei, melyek változást hívnak életre - a szervezeti történeteket tehát én mindezek tükrében a problémamegoldás eszközeként tekintem, és 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 participációs felfogás, mint kommunikációs elmélet abból a felismerésből indul ki, hogy a kommunikáció egy nagyon alapvető késztetéssel van összefüggésben. Vannak létezők, melyek folyamatosan, saját érdekükben túlélési esélyeik maximális növelése érdekében cselekszenek. Ez a törekvés előálló problémák felismeréseként és a rájuk adott sikeres vagy sikertelen válaszokként jelenik meg. A problémamegoldásra törekvést érdemes a kommunikáció szükséges, olykor elégséges feltételül tekinteni. Az embereknek szüntelenül problémákkal

kell szembenézniük, és elemi érdekük ezeknek a megoldása a túlélés biztosítása és életminőségük javítása érdekében (Horányi, 1997).

A PTC központi fogalmai:

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

„A kommunikáció itt bemutatandó felfogása ... abból indul ki, hogy a kommunikáció voltaképpen a probléma felismeréséhez és a problémamegoldáshoz szükséges releváns felkészültség elérhetőségét jelenti egy (problémamegoldó) ágens számára” (Horányi, 1999:22.).

A továbbiakban megvizsgálom, hogyan helyezhetők bele a szervezet és a szervezeti történetek a PTC fogalmi keretébe.

4.1.1 Intézmény

Az első kérdés: hogyan lehet egy szervezetet intézményként értelmezni? Erre a kérdésre néhány megközelítés vizsgálatán keresztül keresem a választ, elsőként a szociológiai értelmezés szerint. „Az intézmény a társadalomban kialakult rendszer, forma, szokás; intézménynek nevezük a társadalomban érvényesülő, az egyének cselekedeteit irányító vagy befolyásoló, illetőleg behatároló szabályokat, írott vagy íratlan törvényeket és ezek rendszereit; szintén intézmény szóval jelöljük az ezen szabályok betartását biztosító mechanizmusokat (szervezetek, társadalmi értékek, szankciók)” (Pete-P. Szilczl, 2007:18.).

A funkcionalista tradíció szerint különbséget kell tenni a társadalmi folyamatok és a társadalmi struktúrák között, ahol az intézmények a társadalom építőkövei, ezeken keresztül szerveződnek a társadalmi aktivitások, s ezek egyik formája a szervezet. Ezek az építőkövek, a bennük érvényesülő viselkedésmintázatokkal együtt állandóan fejlődnek, változnak, s az individuumok különböző megfontolások alapján csatlakoznak hozzájuk. E felfogás szerint az intézmények társadalmilag szükséges tevékenységeket végeznek, értéket képviselnek, az intézményekben bizonyos cselekvési módok alakulnak ki, ahol azok tagjai átveszik a többiek attitűdeit.

„A kommunikáció participációra alapozott felfogása (PTC) az intézmény fogalmát nem a társadalomban vagy egy közösségben érvényes normarendszerként, hanem a problémamegoldáshoz szükséges többlet-felkészültségként definiálja” www.ktnye.hu (leti: 2013 01-09-16-10). Az intézményeket bizonyos kategóriák szerint tárgyalja.

4.1.2 Színtér

A PTC értelmezésében az intézmény a színtérrel azonos: nem lokalitásként értendő a nyers fakultásban, hanem egy olyan szimbolikus tér, ahol az ágensek probléma felismerése és problémamegoldása történik. Ehhez az ágensnek egy kódot ír elő, egy konstitutív alapot biztosít, tehát egy szervezet, mint intézmény tagja, bár döntéseit hozhatja, cselekedeteit végrehajthatja egyénileg, de mindezt az őt körülvevő, az intézményben rögzített minták határozzák meg. „Ezek a helyek egyes alkalmakkor földrajzilag is rögzíthetők” (Horányi, 1999:55.).

„A kommunikációhoz szorosan hozzátartozik az a közeg, amelyben a kommunikatív aktus végbemegy, mert ez a közeg hatással van a kommunikáció tartalmára, a (kommunikátuumra) – arra, hogy a kommunikáció résztvevői miként értékelik azt. Ezt a közeget színtérnek nevezzük” (Domschitz-Hamp, 2007:101.). A színtér tehát egy hely, egy tér, ahol arra jellemző események mennek végbe, s az ott zajló kommunikációs események résztvevői alakítják azt - színtér lehet ugyanakkor a nyilvánosság helye, mindaz, ami nem csak fizikailag értelmezhető térnek, hanem helyt ad valamilyen eseménynek, tehát a kommunikációs aktus környezete. Dolgozatomban a színtér szintén nem fizikai tér jellegét emelném ki, hiszen a szervezet ott van jelen, ahol az őt képviselők jelen vannak, gondoljunk a kihelyezett vállalati eseményekre, mint meetingek, ülések, tréningek, más szervezeteknél tartott rendezvények – ahol szó szerint két, vagy több szervezet találkozásáról beszélünk, s ahol a szervezet tagjai hozzák létre a színteret, a fizikai objektumtól távol – azaz azt a teret - ahol a szervezet tagjainak, mint ágenseknek a kommunikációja megvalósul.

„Sok esetben azt, ami színtérként jelenik meg, ágensként is le lehet írni. A színtér nem magában áll, hanem mindig ágenshez kötött és az ágens mindig színtérhez kapcsolódik” (Domschitz-Hamp, 2007:109-110.). Az adott színtéren, jelen esetben a szervezeten belül zajló kommunikációt meghatározza, folyamatosan konstituálja a szervezet tagjainak felkészültsége, így a jelen lévő felkészültség jellemző az adott színterre. Az ágens a felkészültségével van jelen, s azok folyamatos változásai alakítják, mintegy mozgásban tartják a színteret, minek

eredményeképp a szintér egy távolról sem statikus, sokkal inkább állandóan alakuló, dinamikus entitásként értelmezendő.

A szervezetet tehát mindezek alapján intézményként értelmezem, olyan, individuális ágensek alkotta kollektív ágensként, ahol a közös tudás a cselekedetek mozgatórugója, ahol a gondolkodást és cselekvést nem egymástól független egyének művelik, hanem a csoport tagjai, akik osztoznak egymással a közös tudásban.

A szervezetnek, mint közösségnek van egy nézeteket magában foglaló közös világképe, melyben az egyén osztozik, a szervezet egyfajta kulturális rendszerként értelmezendő, melyben a kommunikáció, a tudásfejlesztés szimbolikus formákban megjelenő koncepciókon keresztül zajlik. A szimbólumok a koncepció közvetítői, s annak jelentését tárják elénk, valamint tükrözik a világról szóló elképzeléseket. A közös tudás feltételezi konstitúciók ismeretét, melyeket az egyének kollektíve elfogadnak - az egyén tehát a szervezeten belül olyan gondolkodásmódokat sajátít el, melyek segítik különböző helyzetekben a tájékozódást, a problémamegoldást, segítik az eligazodást, s amely mintázatok csak a legkritikább esetben statikusak (Horányi, 2007).

4.1.3 Közös tudás

„A tudást az emberek egy adott csoportja közösen birtokolja” (Pete-P. Szilczl, 2007:32.). A közös tudás, a közösen elsajátított, elfogadott, állandóan bővülő, változó tudáshalmaz minden szervezet sajátja, mellyel a szervezet tagjai az őket körülvevő világot értelmezik. Wilson a közös tudást kölcsönös tudásként definiálja: „A kölcsönös tudás propozíciók végtelen halmazának tudása” (Sperber-Wilson, 2008). A szervezet tagjainak ezen a tudás birtokában kell lenniük, hogy a csoport elismert, egyenrangú tagjai lehessenek, az egyén közös tudásból való részesedése az ő felkészültsége. A közös tudás nem minden esetben azonos, nem csak mennyiségében, de jellegében sem – a tudás leginkább egymásnak megfeleltethető. Közös tudásról beszélünk, hiszen a szervezet tagjai, mint problémamegoldó ágensek számára a hozzáférés lehetősége is közös, s ezek a tudásmodellek a közösség számára mérvadóak. Az ágens felkészültsége, a közös tudás létrejöhet úgy is, hogy a szervezet tagjai számára a problémamegoldás során közös tapasztalat jön létre, az felhalmozódik, újjátermelődik. A tapasztalat egyik artikulálódási formája a szervezeti történet is.

4.1.4 Szignifikáció

„A szervezet tagja, mint ágens felkészültsége különböző szignifikációkon keresztül mutatkozik meg” (Pete-P.Szilczl, 2007:45.). A szignifikáció egyrészt a jel használatát, másrészt valaminek a jel általi jelölését takarja: az ágensek a világot kollektív jelentésekkel ruházzák fel, ami által koncepciók jelennek meg. A szignifikációnak, mint értelemadásnak egyik módja a szimbolikus szignifikáció. A szimbolikus kultúrafelfogása szerint a kultúra, tehát a szervezeti kultúra is szimbólumokból épül fel, melyek egy rendszert képeznek, ahol az ágens eligazodik, a kultúra szimbólumok halmaza, és a cselekvés forrása. „A szignifikáció voltaképpen transzcendálás, amelynek csak egyik módja a szimbolikus, pontosabban a szimbolikus szignifikáció. A szignifikáció két dolog, a szignifikáns és a szignifikátum sajátos viszonya, amelyben az a lehetőség is bennfoglaltatik, hogy ehhez a szignifikánshoz egy ízben ez a szignifikátum rendelődik, egy másikban pedig az” (Horányi, 1999:26-27.). Ezen szimbólumok jelentést közvetítenek, a feladatuk, hogy a világot értelmessé tegyék, valóságot konstruáljanak, de mindenekelőtt információt tároljanak. Az ágens felkészültsége sokféle szignifikáción keresztül mutatkozik meg, s amennyiben a kultúrát, így a szervezeti kultúrát is szimbólumok halmazaként definiáltuk, a szervezeten belül a világ értelmezése a szimbolikus szignifikációval ragadható meg: a szervezet tagja szimbólumok konstatálásával és értelmezésével igazodik el az őt körülvevő világban. A szervezeti történet is, mint fentebb már említettem, egyfajta szimbólum, mely a szervezetre vonatkozó jelentéseket, információkat hordozza, s melynek értelmezésével a szervezet tagja nem direkt módon részesül a közös tapasztalatból. A szimbólumok szignifikációjára visszatérve: nem mindig ugyanaz a szignifikátum rendelődik hozzá: ez a mindenkori hallgatóság értelmezésének kérdését, az értelmezés szabadságát veti fel.

4.1.5 Probléma

A PTC abból az alaptételből indul ki, hogy a létező felismer egy adott állapotot, melyből bizonyos felkészültségei segítségével eljuthat, törekszik eljutni egy másik állapotba, melyben esélyeit jobbnak ítéli meg az eredeti állapotnál. Ezt a folyamatot a participációs felfogás probléma-felismerésnek és problémamegoldásnak nevezi. Az ágensnek rendelkezni kell tehát bizonyos felkészültségekkel a probléma felismeréséhez, majd további felkészültségekkel a megoldáshoz. Ha a kommunikáció participációs modelljében beszélünk a kommunikációról és annak színtereiről (például szervezetekről, ahol szervezeti kommunikáció történik), akkor a kiindulópontunk az, hogy a kommunikációt egy probléma megoldási törekvés részeként,

abban pedig a problémamegoldáshoz szükséges felkészültséghez való hozzáférésként tekintjük.

4.1.6 Felkészültség

A PTC szerint a kommunikációs aktus a problémamegoldás folyamatával írható le, mintegy problémamegoldásként tekintendő, s bizonyos, a probléma felismerésére és megoldására használatos felkészültségeket tételez az ágens részéről. Az adott szintéren jelen lévő ágenseknek azonos felkészültséggel kell bírniuk, hogy a kommunikáció sikeres legyen. „A participáció kifejezés a kommunikációs közösségben való részvétel módjára és feltételére utal” (Domschitz-Hamp, 2007:112.). A probléma minden esetben valamilyen ágenshez: magányos, vagy kollektív ágenshez köthető, s őt/azt mindig a felkészültségeivel azonosítjuk. A szervezeti történetek a közös tudás részeként egyfajta többlet-felkészültséget jelentenek az ágens számára, így mint a felkészültség részeként, azaz a problémamegoldás eszközeiként tekintendők. A problémamegoldáshoz sokféle felkészültségből válogathatunk, ezek lehetnek adottak, illetve szerettek. A szervezet tagjának a felkészültsége természetesen, mint fentebb említettem, nem homogén, hanem sokféle tudástípus tartozik ide – a mi-, a melyik-, a hogyan-típusú tudás-, de elmondható, hogy a felkészültségek mindegyike a problémamegoldás színterén van. További felkészültséggé kívánatos az ágens részéről a szignifiációra, vagyis arra való képesség, hogy a szimbólumokat, az abban rejlő jelentést értelmezni tudja, ami a szervezeti történetek értelmezéséhez, vagyis szignifikációjához is kívánatosak. A szervezeti történetek elsajátításával, értelmezésével a felkészültség bővül, az ágens egy úgynevezett szimbolikus felkészültség birtokába kerül. A szervezeti történeteket elérhető felkészültségnek tekintem, amik egy adott probléma megoldásához bármikor előhívhatók, releváns és adekvát helyzetekben bevethetők. A szervezeti történet a problémamegoldás idejében hozzáférhető felkészültség.

4.1.7 Sajátvilág

„A kollektív ágens sajátvossággént tekintendő: a részt vevő individuális ágensek számára adott nyilvánosság” (Horányi-Szabó, 2007:229.). Egy szervezet esetében a színtér egy „(pl. kommunikációs) eseményben részt vevő ágensek részben közös és kölcsönös felkészültségei által jön létre, ahol az ágensek sajátvilága (részben) összerendeződik más ágensek sajátvilágával” (Domschitz-Hamp, 2007:142.). Tartós összerendeződés esetén kollektív sajátvilágról van szó, ami egy kollektív ágens hoz létre (vö. Durkheim: kollektív tudat). A szervezet esetében a kollektív ágens tagjai számára a szervezeti történetek egyaránt

hozzáférhetőek, sajátvilágukban egyaránt fellelhetőek, a közös tudás egyenlően elosztható részeként tekintendők. Ez a kollektív ágens azonban (bár nem minden esetben) hordoz, hordozhat olyan felkészültségeket, melyek mások számára nem hozzáférhetőek, s ez a tény kijelöli a kommunikációs szintér (jelen esetben a szervezet) határait is. A szervezeti történetek nem bírnak mások számára jelentéssel, a szervezet az általa megőrzött történeteken keresztül egyfajta élményközösséggé válik, amivel leírható a kommunikációs közösség határa is. A szervezeti történetek csakis a szervezet színterén léteznek, ott értelmezhetőek, s a szervezeti problémamegoldás számára a mindenkori hozzáférhetőségnek köszönhetően előhívhatók.

4.1.8 Ágens

Amikor ágensségről beszélünk, akkor meg kell különböztetnünk individuális és kollektív ágens. Az ágensről általánosságban elmondható, hogy nem csak élő, hanem élettelen is lehet, aki, vagy amely problémát képes megoldani. Ágens nem létezik szintér nélkül, s az ágensnek vannak különböző típusú felkészültségei, amikkel a problémamegoldásban részt vesz. Az ágens, történést okoz, vagy cselekszik, változást idéz elő, van sajátvilága, és a problémamegoldáshoz szükséges, az adott probléma-szituációban elérhető felkészültsége, vagy olyan, ami elérhetővé válhat számára, s ami a szocializáció során válik az ágens sajátjává. (Szocializáción itt a szervezetben eltöltött idő alatt zajló tanulási folyamatot értem.) Ezek a felkészültségek három csoportba: a „mi”, a „hogyan” és a „melyik” tudástípusba tartoznak, a szervezeti történeteket a melyik-típusú csoportba sorolom: melyik történetet kell az adott probléma-szituációban bevetni? „Vannak olyan felkészültségek, amelyeket részben vagy teljesen azonos perspektívák együttese jelentik” így a kultúra(k), a jog(ok), az ideológiá(k), a tudomány(ok), a gazdaság(ok), a politiká(k), és még néhány más” (Horányi-Szabó, 2007:206.). Ennek egyik esete a szervezeti kultúra, amit a fentiek tükrében a továbbiakban bizonyos felkészültségek összességéként értelmezek.

A szervezetek kollektív ágensek, tagjai individuális ágensek, ám a kollektív ágens nem csak individuális ágensek összessége, hiszen a kollektív ágensek tevékenységének összege nem egyenlő az individuális ágensek tevékenységével. Ezek az individuális ágensek kölcsönösen elérhető felkészültségek révén koalícióban vannak egymással, ezáltal integráltak, s az integrációban való részesedés a participáció. Az egymással „koalícióban álló ágensek kölcsönösen elérhető felkészültségeik és meglévő koalíciós szándékuk által alkotják a koalíciót” (Horányi-Szabó, 2007:223.), esetünkben a szervezet sajátvilágát. Az individuális

ágensek sajátvilágukkal egy koalíció tagjaként azokat egyesítve olyan problémamegoldásra képesek, amire egyenként nem.

A leírtak tükrében

- a szervezeteket kollektív ágenseknek, tagjait individuális ágensnek 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;
- az ágens a kommunikációval, esetünkben a szervezeti történetmeséléssel jut hozzá többlet-felkészültségéhez;
- 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;
- a szervezeti történetekben kirajzolódik a szervezet sajátvilága.

5 A kultúra fogalmához

5.1A

**ku
ltú
ra
fo
ga
lm
án
ak
le
he
tsé
ge
s
ért
el
m
ez
és
ei**

„A kultúraelmélet ... a társadalmi folyamatokra, változásokra vonatkozó, azokat magyarázni kívánó, átfogó elméletként kísérletet tesz a társadalmi kommunikáció főbb koordinátáinak kijelölésére, így azt, hogy milyen képünk van a társadalmi kommunikációról, milyen dimenzióit tartjuk fontosnak, kutatásra érdemesnek, a kultúraelmélet közvetíti számunkra” (Szijártó, 1999:264.).

„Közös tőről (colore) fakadó szó a kolónia, a kultúra és a kultusz: mindhárom a letelepedett embercsoportok lakhelyére, létfenntartásuk érdekében a természeti folyamatokat gondozó, befolyásoló vagy átalakító tevékenységére (köztük a föld művelésére) s a közösségük összetartó azonosságát szavatoló hiedelmeket megerősítő gyakorlatokra utal” (Wessely, 1998:7.).

A kultúrát a hétköznapi életben legtöbbször viselkedési normák összességéként határozzuk meg, elhangzik még a művészet, kulturális örökségek, földművelés, de a kultúra jelentését

egyértelműen nem lehet meghatározni. Nem létezik, nem is létezhet egységes definíció, mert a társadalmi változásokkal és fejlődésekkel együtt járt a kultúra jelentéstartalmának folyamatos változása. A kultúra egy olyan összetett entitás, melynek elemzése során szociológusok, kultúrantropológusok, pszichológusok több száz meghatározást fogalmaztak meg, s a különböző tudományágak és kutatások saját tevékenységüknek megfelelő megközelítésben értelmezik a kultúrát.

„A 18. század végén az európai nemzeti nyelvekben meghonosodott három latin szó – *societas, civilisatio, cultura* – gyökeresen újnak érzett felismerések, élmények és késztetések értelmezését segíti a művelt közbeszédben” (Wessely, 1998:7).

Kroeber és Kluckhohn 1952-ben megjelent munkájukban a kultúra fogalmának megközelítőleg 400 értelmezését írta le, melyek szerint a kultúra lehet

- „valamely csoport vagy társadalom egészének életstílusa;
- társadalmi/kulturális örökség;
- gondolkodás, a világ szemléletének meghatározott módja;
- viselkedési minták;
- a társadalom közös tapasztalata;
- a szocializáció során megtanult viselkedés;
- konfliktuskezelő eljárások;
- a viselkedést szabályozó mechanizmusok;
- egy tudományterületről felállított elméletek” (Niedermüller, 1999:98.).

Ezen felfogások többsége a kultúrát statikus, nem pedig dinamikus, elszigetelt, nem pedig kontextusban lévő, s főképpen nem szimbolikus entitásként értelmezi - a kultúra e módon való értelmezése a XX. század első felére jellemző.

Raymond Williams szerint „a kultúra meghatározásának három általános válfaja van. Az első az „eszményi” meghatározás, ... a második a dokumentumként való meghatározás, ... a harmadik, a „társadalmi” meghatározás” (Williams, 1998).

„Korábban a kultúrával kapcsolatos elképzelésekben olyan nézetekkel találkozhattunk, hogy a, a kultúra „odakint” tanulmányozható, megfigyelhető és leírható; b, a kultúra társadalmilag egymással kapcsolatban álló emberek csoportjának közös életformája; valamint c, a kultúra nemzedékről nemzedékre örökítődik a kulturális beilleszkedés és a szocializáció folyamatai révén” (Anh-Fülöp, 2006:59.).

Alexander Thomas szerint a kultúrát, „mint univerzális jelenséget határozhatjuk meg, ami egy csoport számára jellemző orientációs rendszerben manifesztálódik, minden ember egy specifikus kultúrában él és azt fejleszti tovább” (Thomas, 2005:21.).

„A kultúra egy emberközösség közösen elfogadott viszonyulása az élet legalapvetőbb kérdéseire, továbbá az e viszonyuláson alapuló értékeinek és normáinak, viselkedésének, szokásainak, valamint a közösség által létrehozott és felhalmozott absztrakt és tárgyi produktumoknak az összessége” (Borgulya, 2007:134.).

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 válnak, 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. „Az ilyen mentális programot hagyományosan kultúrának nevezik. Ennek a szónak számos jelentése van, általában civilizációt jelent, vagy az elme kiművelését. ... A mentális szoftver értelmében vett kultúra fogalma ugyanakkor a szó sokkal tágabb értelmének felel meg.” (G.Hofstede – J. Hofstede, 2008:35.). Hofstede szerint a kultúrát a szocializáció során sajátítjuk el, ami az elsődleges (családban zajló) szocializációt követően továbbfejlődik az iskolában, munkahelyen, ismeretségi körben szerzett tapasztalatok alapján, s ezeket a tapasztalatokat elraktározzuk, majd továbbadjuk. Hofstede szerint „a kultúrát tanuljuk, nem velünk született dolog” (G. Hofstede – J. Hofstede, 2008:35.).

A 70-es évek kutatásai a kultúrát már a társadalmi kommunikáció szimbolikus dimenziójának tekintették, a kultúrának tehát már nem a mindennapi gyakorlatokat és esztétikát tekintették, hanem azokat a jelentésrendszereket, összefüggésrendszereket, melyek a mindennapi cselekvéshez kapcsolódnak. Érdekes megjegyezni, hogy ezzel a felfogással már a középkorban találkozunk, amit a nyelv bizonyít: „az életvitel közös alakításának, a kollektív gyakorlatnak az elemét erősítette a kultúra szó jelentésében a késő középkori nyelvhasználat

is, amely egy-egy népcsoport sajátos életmódját, társadalmi rendjét jelölte a *cultus vitae* kifejezéssel” (Wessely, 1998:8.).

„A társas konstrukció nézőpontjából a kultúra nem adott, hanem az egyének és környezetük napi kölcsönhatásában teremődik” (Anh – Fülöp, 2006:59.).

Az utóbbi kultúraelméletek tehát – kevés kivétellel - a folyamatos konstrukcióra helyezik a hangsúlyt, kiemelve ezzel a kultúra dinamikus mivoltát. A kultúra „építőkövei” tehát, mint szimbolikus jelentésvilágok meghatározzák az emberi cselekvést, keretet adva a társadalmon belül zajló eseményeknek, viselkedésmódoknak, s míg a klasszikus kultúrafelfogás szerint a kultúra értékeszmék összességét jelenti, a 70-es évektől kezdődően a kultúrafelfogások elutasították, hogy csupán az eszméket, az értékeket tekintsék a kultúra alkotóelemeinek. A kultúrafogalomba bekerültek a mindennapi praxist konstituáló szabályok, valamint a kultúra és társadalom viszonya: az új felfogások a kultúrát nem, mint általános jelenséget ragadták meg, hanem rávilágítottak a társadalmi struktúra, a mindennapok, és a kultúra relációira is. Bár egyes felfogások (német iskola) kizárták a fogalomból a jelentésértelmezéseket és a szimbólumokat, mások (amerikai) éppen a jelentés-összefüggések szimbólumrendszerére helyezték a hangsúlyt, kiemelve a társadalmi kommunikáció szimbolizáltságát.

„Az angol kultúrakutató iskola, (*cultural studies*)... érdeklődésének középpontjában a társadalmi kommunikáció különböző megnyilvánulási formái álltak”, s a kutatók vizsgálataik során egy olyan, „kiterjesztett kultúra-fogalmat használtak, amelynek középpontjában a társadalmi élet szimbolikus képződményei álltak” (Sziójártó, 1999:270.). Ez a felfogás a kultúrát egyfajta folyamatként definiálta, létrehozva a kulturális reprodukció modelljét. Megjelenik a participáció, azaz a részvétel fogalma, mely a tranzakcionális elmélet helyébe lép, s a kommunikációt már nem a feladó – címzett – üzenet hármásával írja le, hanem markánsan hangsúlyozza a részvétel, mégpedig a kulturális kontextusokban való részvétel szerepét. A kultúra nem homogén, s egy dinamikus entitásként mindig valamilyen relációban újratermelődik, újraértelmeződik. A kultúra a kommunikáció által teremődik.

Fentebb szó esett róla, hogy a kultúra univerzális jellegű, mégis a köztük lévő különbségeket akarjuk tetten érni. Amennyiben a kultúra szimbolikus felfogásából indulunk ki, a kultúrák közötti különbség az eltérő szimbolikus tanulási folyamat eredménye – különböző kultúrák képviselői a szimbólumokat másképp értelmezik, s ez az interkulturális színtér létrejöttékor közös tudás hiányában konfliktushoz, problémához vezet. A probléma megoldásához szükség van a közös, mégpedig egy olyan szimbolikus tanulási folyamat elindulására, amely során a

közös tudás kialakul, s a kommunikáció zökkenőmentessé válik. A szimbólumok, az egyén életvilágának, vagyis annak a felkészültségnek a részét képezik, amellyel az a kommunikációba lép.

Niedermüller szerint a kultúra fogalma jelölheti többek között „a, valamely csoport vagy társadalom egészének életstílusát, b, azt a társadalmi és/vagy kulturális örökséget, amelyet valamely individuum vagy csoport az előző generációktól átvesz, c, a gondolkodásnak, a világ szemléletének egy meghatározott módját, amely az úgynevezett „primitív” társadalmakat jellemzi, d, valamely csoport vagy társadalom megfigyelhető viselkedési mintáit” (Niedermüller, 1999:98.).

A kultúra tehát szabályok összessége, egy cselekvést orientáló tudásrendszer, ahol a hangsúly a tudás közös mivoltán van. A kommunikációban részt vevőknek egy közös tudással, azonos, vagy közel hasonló, egymásnak megfeleltethető felkészültséggel kell bírniuk, ami azonban távolról sem jelenti a tudásból való egyenlő részesedést. „A közös kulturális tudást tehát úgy kell elképzelni, mint valami metaforikus értelemben vett medencét, ahonnan a csoport, a társadalom minden tagja meríthet annak érdekében, hogy a többiekkel együtt tudjon működni” (Niedermüller, 1999:99.). A közös tudáshoz való hozzáférés függ sok tényezőtől (társadalmi helyzet, motiváció, előzetes felkészültség), s a tudásépítés egy dinamikus folyamat – a szimbólumokat folyamatosan értelmezzük és újraértelmezzük – konstatáljuk és konstituáljuk. A kultúra, a kulturális tudás a szimbolikus tudásépítési folyamat eredménye, s egyrészt a közös szabályrendszer ismeretéből, másrészt a szabályrendszer sikeres alkalmazásából, azaz a szignifikációra való képességéből eredően a szimbólumok felismeréséből és alkalmazásából, egy szimbolikus eszközkészlet birtoklásából és használatából áll.

A szakirodalom számon tart két meglehetősen kontroverz kultúra-elméletet: Goodenough és Geertz elméletét. Goodenough szerint a kultúra, mivel a kulturális tudás az egyén szintjén manifesztálódik, a közösségnek, mint kollektív ágens tagjainak a tulajdona- tehát a közös tudás az individuális ágensek tudásának összessége. A kulturális tudás az egyén birtokában van, s a csoport, egy etnikum vagy egy társadalom kultúrája az egyének kulturális tudásának összessége, ez a szabályrendszer mutatja, hogyan értelmezik a csoport tagjai a körülöttük lévő világot, ebben artikulálódnak tapasztalatok, ez adja a kulturális mintákat, amelyeket az egyén a szocializáció során tanul meg, s ezen minták birtokában igazodik el a társadalomban, azaz konstatálja az őt körülvevő világot. „Ez a felfogás azért nagyon fontos, mert szembefordul a

kollektív kultúra mítoszával ... s azt hangsúlyozza, hogy egyetlen közösség vagy társadalom sem rendelkezik semmiféle eredendően közös kultúrával” (Niedermüller, 1999:101.).

Ez a kultúrafelfogás (Goodenough elmélete) a kultúrát tehát az egyén által birtokolt tulajdonnak tekinti, melynek ellenpontjaként Geertz szimbolikus kultúraelmélete áll.

Clifford 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, 1994). A hangsúly nem az egyén által birtokolt kulturális tudáson van, hanem azokon a kontextusokon, melyek során a kultúra folyamatosan keletkezik, újra és újratermelődik, tehát a társadalom tagjai által szakadatlan konstituálódik, s a közös tudás nem az ágensek által külön-külön birtokolt entitás, hanem egy olyan, folyamatosan újratermelődő tudáshalmaz, amely bizonyos kontextusokban termelődik újra. Míg az előbbi elmélet a kultúra statikus, addig Geertz a dinamikus mivoltát hangsúlyozza, s ha visszatérünk a fent említett medence-metaforához, akkor a társadalom tagjai a kultúra-medencét folyamatosan töltik, azaz a közös tudást építik, nem csupán azt statikus állapotában birtokolják. A kultúra tudás és gyakorlat terméke, egy referenciális keret, mely segíti a társadalom tagjait az őket körülvevő világban való eligazodásban, s tartalmazzák a közös tapasztalatokat, mintákat.

A szervezeti kultúra a szervezeti történetek által (is) folyamatosan épül, konstituálódik, s a szervezet tagjai számára egyaránt hozzáférhető.

A társadalomnak és a társadalomban tehát szimbolikus eszközök állnak rendelkezésre, a kultúra ezek jelentésösszefüggés-rendszere. Geertz a kultúra megnyilvánulásait textusok összességének, a kultúrakutatást pedig egy képlékeny tudománynak nevezi, ami nem egy törvényszerűségeket kereső kísérleti tudomány, hanem sokkal inkább a jelentés nyomába szegődő értelmezési tudomány (Geertz, 1994).

5.2A
ku
ltú
ra
ha
gy
m
a-
m
od
ell
je
(H
ofs
te
de
ny
o
m
án
)

A kultúra rétegeit, mint a hagyma leveleit képzelhetjük el.

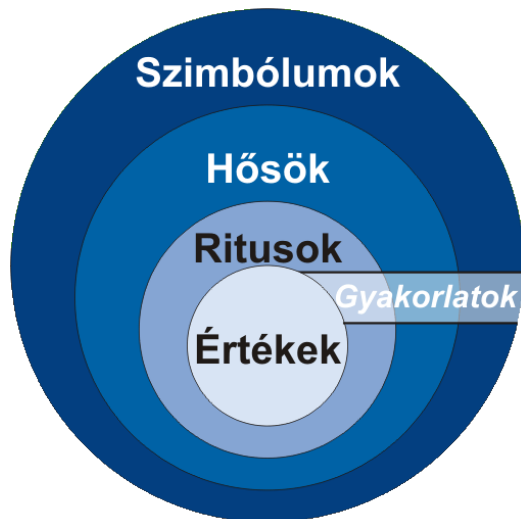
„A kultúra megnyilvánulásainak leírására használt számos szakkifejezés közül csupán a következő négy az, amelyik együttesen jól lefedi a teljes fogalmat: ezek a szimbólumok, hősök rítusok és értékek” (G. Hofstede – J. Hofstede, 2008: 38-39.).

Szimbólumok: olyan szavak, gesztusok, vagy tárgyak, amelyek sajátos jelentést hordoznak, ezt a jelentést azok ismerik, akik az adott kultúrához tartoznak. Újak könnyen teremődnek, a régiek hamar eltűnnek.

Hősök: élő vagy már meghalt személyek, valódiak vagy a képzelet teremtményei, akik az adott kultúra által nagyra értékelt tulajdonságokkal rendelkeznek, és akik így modellt nyújtanak a viselkedéshez.

Rítusok: közös tevékenységek, amelyek technikailag fölöslegesek valamiféle cél elérése érdekében, de amelyet az adott kultúrában társadalmilag lényegesnek tartanak, ezért végrehajtanak.

Értékek: meghatározzák, mi a jó és mi a rossz. Dolgozatomban az értékeket Schwartz felfogása szerint értelmezem, tehát olyan entitásokként, amelyek meghatározzák a mindennapi cselekvést.



1. ábra A kultúra hagyománymodellje

http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Alapfog_hagyma.html Letöltés ideje: 2012.03.27.

18:21

5.3A ku ltú ra jé gh eg y- m od ell je (G ol d m an n ny o m án)

A Goldman-féle jéghegy - modellben a jéghegynek a képzeletbeli vízszint feletti része ábrázolja azt a kultúra - réteget, aminek tudatában vagyunk, s azt tudatosan képesek vagyunk befolyásolni, sőt módosítani, így az ide tartozó kultúra-elemek könnyen megtanulhatók, másolhatók. Ezen elemek akár egy új, a sajátunktól eltérő kultúrába lépve is könnyen megtanulhatók, ezek a nyelv, a viselkedési formák vagy a történelem.

„Ezzel szemben a jéghegy víz alá merülő 9/10-e a fiatalkori szocializáció során olyan mélyen rögzül egyéniségünkben, hogy annak még saját anyakultúránk esetében sem vagyunk tudatában egészen addig, amíg nem szembesülünk egy eltérő, idegen kultúrával” (www.interkulturalis.hu). Ha egy új kultúrába lépünk, a kultúránknak, annak építőköveinek nem vagyunk tudatában, csak azt érzékeljük, hogy más a percepciónk és a gondolkodásunk a számunkra idegen kultúra tagjaihoz képest.



2. ábra A jéghegy – modell http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Alapfog_jeghegy.html

Letöltés ideje: 2012.12.21. 10.20.

5.4A ku ltú ra rét eg ei

A kultúra értelmezése többek között attól is függ, hogy hol húzzuk meg a kultúra határait.

Az emberek egy bizonyos csoportja azonos mentális programozottsággal bír, ez a programozottság alkotja a közös kultúrát. Az ember azonban egyidejűleg több kultúra tagja, s ezek a csoportok sokszor átfedésben vannak egymással. Ebből kifolyólag az emberben többféle programozottság található meg.

- „nemzeti szint, az ember szülőhazájának megfelelően (vagy migráció esetén azok az országok, ahol élete során tartózkodott);
- a regionális és/vagy etnikai és/vagy vallási és/vagy nyelvi hovatartozás szintje, mivel a legtöbb nemzet kulturálisan különböző régiókból és/vagy vallási és/vagy nyelvi csoportokból tevődik össze;
- a nemek szintje, attól függően, hogy az ember férfinak vagy nőnek született-e;
- a generációk szintje, ami elválasztja a szülőket a nagyszülőktől és a gyerekektől;
- a társadalmi osztály szintje, amelyhez a tanulási lehetőségek és az egyén foglalkozása vagy hivatása társul;

- a munkavállalók esetében az a szervezeti/részleg- és/vagy vállalati szint, amelyet a munkavállalóknak a munkaszervezeten belüli szocializációja határoz meg” (G. Hofstede – J. Hofstede, 2008:43; Trompenaars, 1993).

5.5 Interkulturális kommunikáció

A kommunikáció szintjeit a következőképpen határozzuk meg:

- „intrapersonális,
- interperszonális,
- csoport,
- szervezeti,
- tömegkommunikáció,
- interkulturális kommunikáció” (Trompenaars, 1993)

A kultúrakutatások fókuszában nem csak az áll, hogy azt egy statikus, avagy dinamikus, elszigetelt, vagy kontextusban létező entitásként kell-e definiálnunk, hanem az is, hol húzódnak a kultúra határai. „A kultúraközi kommunikáció mint kutatási terület egy sor elméleti előfeltevésekből indul ki, amelyek bizonyos mértékig reflektálnak ugyan a kulturális különbségek itt említett típusaira, alapvetően azonban a kulturális különbségeket a nemzeti, illetve etnikai kultúrák összehasonlításának kontextusában artikulálják” (Niedermüller, 1999:103.). Az interkulturalitás tehát kultúrák közötti szituációkra vonatkozik, a kultúrák tagjainak találkozásakor szinergia jön létre, s mivel a kulturális szimbólumokat a szocializáció során tudattalanul sajátítjuk el, és oly maguktól értetődően használjuk azokat, hogy nem is vagyunk tudatában az általunk képviselt kultúra jegyeinek, a saját kultúra magától értetődő

mivolta egy másik kultúrába lépve kérdőjeleződik meg. A beidegződött automatizmusok egy idegen kultúrába lépve nem állják meg helyüket, egyáltalán nem, vagy helytelenül értelmezhetőek: az idegen miliőben szerzett tapasztalat útján válik az egyén számára tudatossá saját kultúrája. Interkulturális színtérről beszélünk tehát, ha különböző kultúrák találkoznak.

„A kultúraközi kommunikáció kutatása tehát 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, 1999:102.). 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, így, bár a csoport sohasem homogén, hiszen a szocializáció során minden ember különböző tapasztalatokat szerez, azokat különbözőképpen dolgozza fel, s ezáltal egyedi személyiséggel bír, minden egyén a saját kultúrájának reprezentánsa.

Geertz elméletét alapul véve – a kultúra kollektív jellegű – a kultúraközi kommunikáció a kultúra határait a nemzet határaival veszi egybeesőnek (Niedermüller, 1999). A kultúraközi kommunikáció kutatása egy olyan kultúrafogalommal dolgozik, amely a viselkedés megfigyelhető formáiból indul ki, ezeket azonban a mögöttük meghúzódó jelentések, értékek, normák, tudás, világszemlélet, stb. reprezentációinak tekinti. Azonban e kutatási terület számára nem maga a kultúra fogalma érdekes, hanem a kulturális különbségeknek az ebből a fogalomból levezethető koncepciója (Niedermüller, 1999).

A kulturális és szociálanropológia a kultúrát, mint társadalmi produktumot tekintik, s a kulturális különbségeket a következőkkel magyarázzák:

1. A kulturális különbségek időbeli változásai, egy evolucionista szemlélet, mely a történelem során végbement fejlődések, változások eredménye. E szempont behatóbb vizsgálatával e dolgozat keretein belül nem kívánok behatóan foglalkozni.
2. A kulturális különbségeket a társadalmi hovatartozás alapján vizsgálja, s kapcsolódóan a medence-metáforához és a közös tudás fogalmához, ez a megközelítés abból indul ki, hogy a társadalom tagjai rendkívül eltérő tudással és kultúrával rendelkeznek, hiszen csupán a közös tudáshoz való hozzáférés esélye egyenlő. Ennek nyomán egy társadalmon belül kulturális rétegződés figyelhető meg, ám ez a perspektíva e dolgozatnak nem képezi alapját.
3. A kulturális különbségek térbeli értelmezése, mely szerint egy adott földrajzi területen való együttélés alapja a közös kultúra. Az ugyanazon territóriumon való együttélés

következményeképp a homogén kultúra kialakulása mellett közös mentális reprezentációk, kollektív kulturális személyiség alakul ki, mely meghatározzák az egyének identitását. A modernitás az adott territóriumon belül élő azonos kultúrájú embereknek ezt a szerveződését nemzetnek nevezte, s a kulturális különbségeket jelentős mértékben a nemzeti hovatartozás mentén artikulálta (Niedermüller, 1999).

Kutatásom szempontjából a 3. szempont a releváns, a kultúrákat, a kulturális különbségeket az adott földrajzi területen való együttélés szerint vizsgálom. Ugyanakkor tanúi lehetünk a kultúra időbeli változásának is, hiszen az elemzés alá vett történetek közül néhány a változásra reflektál.

Az interkulturális kommunikációt a PTC nyelvére lefordítva a következőképp értelmezem: mivel a kultúra a problémamegoldáshoz szükséges felkészültségek összessége, a különböző kultúrákban az emberek a problémáikat a különböző felkészültségüknek köszönhetően másképp oldják meg.

5.6A sz er ve zet ek , mi nt ku ltu rál is en tit ás ok

5.6.1 A szervezeti kultúra lehetséges értelmezései

A szervezeti kultúra entitásának értelmezésére, csakúgy, mint a kultúráéra, sokféle magyarázat létezik. Léteznek felfogások, melyek szerint a szervezeti kultúra szabályok összessége,

melyek meghatározzák a szervezet működését, míg más értelmezések a vállalat tulajdonságait, vagy a szervezeti klímát értik alatta. Egy szervezet ugyanúgy, mint bármelyik kultúra, nem egy egységes, homogén entitásként értendő, hanem számos szubkultúrából tevődik össze.

A kultúra fogalmához hasonlóan, a szervezeti kultúra fogalmának definíciója is többféle megközelítésen át lehetséges, egységes meghatározás nem létezik. A szervezeti kultúra tükrözi a szervezet történetét, rítusokat és szimbólumokat tartalmaz, alapja a közös tudás, illetve annak folyamatos építése, és lassan változik.

Az angol nyelvű szakirodalom először az 1960-as évek óta tartja számon a szervezeti kultúra fogalmát, ami először ugyanazzal a jelentés tartalommal bírt, mint a szervezeti légkör. „Ugyanezt jelenti az 1970-es években elterjedt vállalati kultúra kifejezés, ami azután vált népszerűvé, hogy Amerikában megjelent Terrence Deal és Allan Kennedy *Corporate Cultures (Vállalati kultúrák)* című könyve 1982-ben” (G. Hofstede – J. Hofstede, 2008:344.). Érdekes megjegyezni, hogy míg Hofstede egyrészt a kultúrát a nemzethez társította és a szervezeti kultúrát a nemzeti kultúrával „hozza összhangba”, s e két kultúrafogalom azonosságát sugallja, addig másfelől azt hangsúlyozza, hogy a nemzeti kultúra és szervezeti kultúra fogalma, teljesen eltérő jelentést mutat. Míg a nemzeti kultúrát életünk korai szakaszában sajátítjuk el, addig a szervezeti kultúra elemei már felnőttként épülnek belénk, amikor értékrendszerünk szilárdan kialakult, tehát a szervezeti kultúra megtanulása csupán a gyakorlat elsajátítását jelenti, Hofstede ezzel kizárja a szervezeti szocializáció folyamatából további értékek elsajátítását. Ezt Hofstede az IRIC kutatás eredményeire alapozza, amik szerint az emberek, ha egy nemzet tagjai, de különböző szervezeteknél dolgoznak, értékeikben, és nem pedig napi gyakorlataikban hasonlítanak inkább.

„A szervezeti kultúrákkal foglalkozó szerzők között az alapvető eltérés az, hogy a kultúrát olyasvalaminek tekintik-e, amivel egy szervezet rendelkezik, vagy olyannak, ami maga a szervezet” (G. Hofstede- J. Hofstede, 2008:347.).

Charles Handy a szervezeti kultúrák négy alaptípusát különbözteti meg, négy alaptípust: a szerepkultúra, a feladatkultúra, a hatalomkultúra és a személykultúra alaptípusát különbözteti meg (Handy C., 1993), Carnall szerint pedig minden szervezeti kultúra-definíció a következő két kérdésre ad választ: 1. hogyan viszonyul a szervezet a külső változásokhoz az alkalmazkodás és a túlélés érdekében, illetve 2. hogyan valósítja meg a belső integrációt (Carnall, A. C., 1995). A szervezeti kultúra a kultúrafogalomból kiindulva egyfajta közös

értelmezési keret és az értelmezésre vonatkozó szabályrendszer. Ez a szabályrendszer a szervezetre, mint kollektív ágensre vonatkozó konstitutív alap, a szervezet tagjainak szabályozott kifejezőmódja, az a mód, ahogyan az ágensek az emberi valóságot, az őket körülvevő világot konstituálják és konstatálják. Már maga a szervezeti szimbólumok hálózata egyfajta narratívát képez a résztvevők és a megfigyelők számára, mely alapján megérthetővé válnak a szervezetben, mint szintéren zajló cselekvések, s az azok mögött rejlő mozgatórugók, s a valóság megalkotása bizonyos, a szervezetre jellemző módon, a rá jellemző mechanizmusokon keresztül és tartalommal valósul meg. A szervezeti valóság egyfajta permanens társas konstrukció eredménye.

Hofstede megítélése szerint „egy adott szervezet kiválósága azon múlik, hogy tagjai milyen közös gondolkodási, érzelmi és cselekvési módokat sajátítottak el. A vállalati kultúra puha, holisztikus fogalom, aminek azonban a feltételezések szerint kemény következményei vannak” (G.Hofstede - J.Hofstede, 2008:345.). Ha a kultúráról azt állítjuk, hogy közös mentális szoftver, az elme programozottsága, a szervezeti kultúráról is tehetjük ugyanezt az állítást: az a fajta programozottság, ami az egyik csoportot megkülönbözteti a másiktól.

A szervezés során két kérdésre keressük a választ: 1. ki miben dönthet, 2. milyen szabályokat kell követni a kitűzött célok elérése érdekében – azaz mi az a konstitutív alap, ami a szervezet, mint kollektív ágens működését meghatározza.

Clifford Geertz szerint az ember az értelem önmaga által szőtt hálóiban függő állat – a princetoni antropológus felfogásában a kultúra ez a háló - s Michael Pacanowsky volt az, aki Geertz kultúraértelmezése alapján vizsgálta a szervezeti kultúrát, ennek a bizonyos hálónak a szövési folyamatára, vagyis a közös tudás építésére helyezve a hangsúlyt, ami nem más, mint a kommunikáció – általa konstituálódik a valóság(Griffin, 2001).

„A szervezeti kultúra nem csupán a puzzle egyetlen darabja, hanem a puzzle maga. 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.

Schein szerint egy csoport kultúrája a közös alapvető feltételezések mintája, amelyeket a csoport közös - a külső környezethez való alkalmazkodás és a belső integráció során

felmerülő - problémáinak megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsek hasonló problémák esetén (Schein, 2005).

Bleicher a vállalati kultúrák három szintjét különbözteti meg, a kultúra hagyománymodelljéből kiindulva:

- A technológia, a fejlettség, a hozzáértés és a magatartás jelentik a kultúra látható, érzékelhető felszínét. Ezen könnyen vizsgálható elemek közti különbség nemzetközi vállalatok esetében, mint az általam vizsgálandó BASF esetében is, amely német anyavállalattal, s csaknem minden földrészen divízióval bír, könnyen megszüntethetők, áthidalhatók.
- Ha a vállalati kultúrát mélyebben meg akarjuk ismerni, akkor vizsgálnunk kell azokat a normákat, előírásokat, szabályokat, amelyek mentén a vállalati kultúra érzékelhető elemei létrejönnek. Nemzetközi vállalatoknál itt a kulturális különbségek már nagyok, s csak hosszú távon csökkenthetők. A cél nem is a különbségek csökkentése, hanem a két kultúrának megfelelő közös normák kialakítása.
- A vállalati kultúra mélyrétegeit a vállalati működés értelméről, az ember szerepéről, a vállalati filozófiáról szóló alapvető feltevések jelentik. A nemzeti kultúrák közti különbségek itt már igen jelentősek lehetnek, s alapvető vállalati célként itt a kulturális különbözőségekből származó pozitív szinergiák kiaknázása jelentkezhethet (Bleicher, 1975).

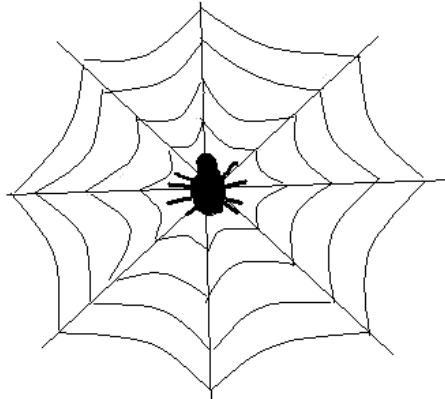
Dolgozatomnak nem célja a BASF egyes divízióira külön-külön szervezeti kultúramodellt felállítani, mert ez a merítés kicsinysége miatt nem valósulhat meg. Mivel azonban az egyes (Hofstede-dimenziók mentén vizsgált) nemzeti kultúrák más-más szervezeti kultúramodellt implicálnak, így könnyen feltételezhető, hogy a különböző földrészekeken található divíziók más-más kultúra-moddellel írhatók le. A szervezeti kultúra vizsgálata az értekezésnek nem célja, hiszen ezen entitás olyan tágan értelmezhető, hogy egy ilyen jellegű kutatás szétfeszítené e dolgozat kereteit – „a kultúra nem a puzzle egy része, a kultúra a puzzle maga” (Pacanowsky, idézi Griffin, 2001:255.). Az alábbiakban ismertetek néhány modellt, ám tekintve, hogy kutatásomat a Hofstede-dimenziók mentén végzem, Hofstede kultúramodelljét tekintem mérvadónak.

5.6.1.1 Handy szervezeti kultúra kategóriái

Charles Handy Harrison nyomán a következő négy fő szervezeti kultúrátípust különbözteti meg:

1. Hatalmi vagy klubkultúra.

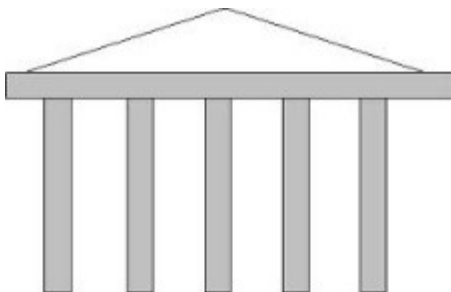
Zeusz



3. ábra Hatalmi vagy klubkultúra. [http://wiki.volker.hu/index.php/%C3%81llamvizsga:
%C3%9CVB16](http://wiki.volker.hu/index.php/%C3%81llamvizsga:%C3%9CVB16) Letöltés ideje: 2012.02.27. 18:21

Eben a típusban az erő és a hatalom egy pontban koncentrálódik, a „háló” közepén a vezető áll, aki egy személyben irányít. Az ő kezében van a döntés joga, s ő delegálja és ellenőrzi a feladatokat. Ez a szervezeti kultúra-típus a kisebb méretű vállalkozásokra jellemző (Handy, 1993)

2. Szerepkultúra

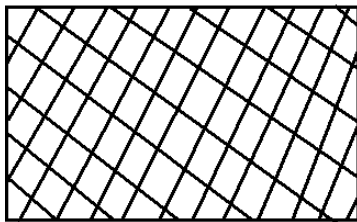


4. ábra Szerepkultúra <http://wiki.volker.hu/index.php/%C3%81llamvizsga:%C3%9CVB16>
Letöltés ideje: 2012.02.27. 18:24

Ez a típus testesíti meg a klasszikus bürokráciát, a vezetők kezében van a feladatok összehangolása, míg a templom pillérei szimbolizálják a szervezet részlegeit. A templom istene Apolló, ebben a kultúrában a szerep a fontos, a szervezet a stabilitásra, szilárdságra törekszik, mint egy görög templom. Ez a típus a nagyvállalatok sajátja, amelyeknek azonnal reflektálniuk kell a változásokra, egyébként a templom összedől (Handy, 1993).

3. Feladat-kultúra

Athéna



5. ábra Feladatcultúra <http://wiki.volker.hu/index.php/%C3%81llamvizsga:%C3%9CVB16>

Letöltés ideje: 2012.02.27. 18:28

Ez a szervezeti struktúra olyan, mint egy háló, melynek középpontjában a feladat és a sikeres megoldás áll, ezért e modellt leginkább azoknál a szervezeteknél találhatjuk meg, melyek a különböző feladatok, ellátására szakosodott osztályokból állnak, ahol a hatalom forrása se nem az ember, se nem a pozíció, mint az előző két típus esetében, hanem a feladat ellátásához szükséges szakértelem, kompetencia. Ezért Handy ezt a kultúra-típust Zeusz lányáról, Athénéről nevezte el, aki a bölcsesség és a tudományok istennője. Ez a kultúra célorientált, rugalmas, alkalmazkodó, hatékony (Handy, 1993).

4. Személyiség-kultúra

Dionüszosz



6. ábra Személyiség kultúra [http://wiki.volker.hu/index.php/%C3%81llamvizsga:
%C3%9CVB16](http://wiki.volker.hu/index.php/%C3%81llamvizsga:%C3%9CVB16) Letöltés ideje: 2012.02.27. 18:32

Ebben a szervezeti kultúra-típusban az egyén a fontos, nem pedig a szervezet, az egyén tagjainak érdekei állnak a középpontban, s nem az egyén szolgálja a szervezetet. Ezt a típust Handy Dionüszoszról, az öntörvényű istenről nevezte el (Handy, 1993).

Handy felhívja a figyelmet arra, hogy különböző szervezeteknél a különböző típus sikeres, valamint hogy egy bizonyos szervezeti kultúra vegytiszta állapotában nem fordul elő: legtöbbször a kultúrák keveredésével találkozunk.

5.6.1.2 Deal és Kennedy szervezeti kultúra kategóriái

5.6.1.3 Mint Charles Handy, négy vállalati kultúra-típust különített el:

1. Macho kultúra

Ez a kockázatvállaló egyének világa, fontos számukra az azonnali visszajelzés, a gyorsaság, a tekintély, a hatalom és a jövedelem.

2. Összetartás kultúra

Éppen az előző ellentéte, melynél a középpontban az igények kielégítése áll, alacsony a kockázat, és a sikerességet illetően azonnali visszajelzést kapnak. Folyamatos csapatmunka folyik, jellemzőek az informális összejövetelek.

3. Kockázat-kultúra

Hosszú távú kockázatok jellemzik, ebből fakadóan a visszajelzés csak sokkal később következik be. Ilyen kultúrával a nagy kutató cégek rendelkeznek, ahol a lassú, hosszan tartó munkafolyamatok jellemzőek, s ennek tükrében az értékelés is lassú folyamat.

4. Folyamat-kultúra

E kultúrát a kis kockázatvállalás és a siker lassú visszajelzése jellemzi, de az is előfordulhat, hogy a visszajelzés teljesen kimarad. Mivel a munkafolyamat van a középpontban, a teljesítmény nehezen mérhető, ez a kultúra arra hivatott, hogy megbízható háttérrel biztosítson a másik három kultúra képviselőinek (Deal-Kennedy, 1988).

5.6.1.4 Mintzberg tipológiája

Mintzberg szerint a legtöbb szervezetet az alábbi öt konfiguráció valamelyike jellemzi:

- egyszerű struktúra,
- gépi bürokrácia,
- szakértői bürokrácia,
- divizionális forma,
- adhokrácia (Mintzberg, 2010).

5.6.1.4. A szervezetek modellje Trompenaars szerint

Trompenaars az

- inkubátor,
- család,
- irányított rakéta,
- Eiffel-torony

típusokat különbözteti meg (Trompenaars, 1993).

A család típust a személyes kapcsolatok és a hatalom-orientáció jellemzik (vö. Handy hatalom-kultúra), jellemzően a kis, családi vállalkozások típusa. Bárhol a világon megtalálhatók, bár leggyakrabban Belgiumban, Spanyolországban, Japánban és Indiában találkozni velük.

Az Eiffel-torony a szerepkultúra (vö. Handy), fontos a hierarchia, de nem a személyé, hanem a pozícióé a döntő szerep. Mindenekelőtt Dániában, Németországban és Hollandiában találkozunk ezzel a szervezeti kultúra modellel.

Az irányított rakéta-típus a feladatra összpontosít, kifejezetten cél- és teljesítmény-orientált. A középpontban az eszköz és a módszer áll, s leginkább az USA-ban, Nagy-Britanniában és Kanadában fordul elő.

Az inkubátor-kultúra fontosabbnak tartja az egyén teljesítményét a szervezetnél, fontos tehát a szaktudás (a vezető részéről is!), és az alkalmazottak ennek segítségével vívják ki státuszukat. Leginkább Svédországban találkozunk ezzel a modellel, de előfordul a Szilícium-völgy vállalatainál is (Trompenaars, 1993).

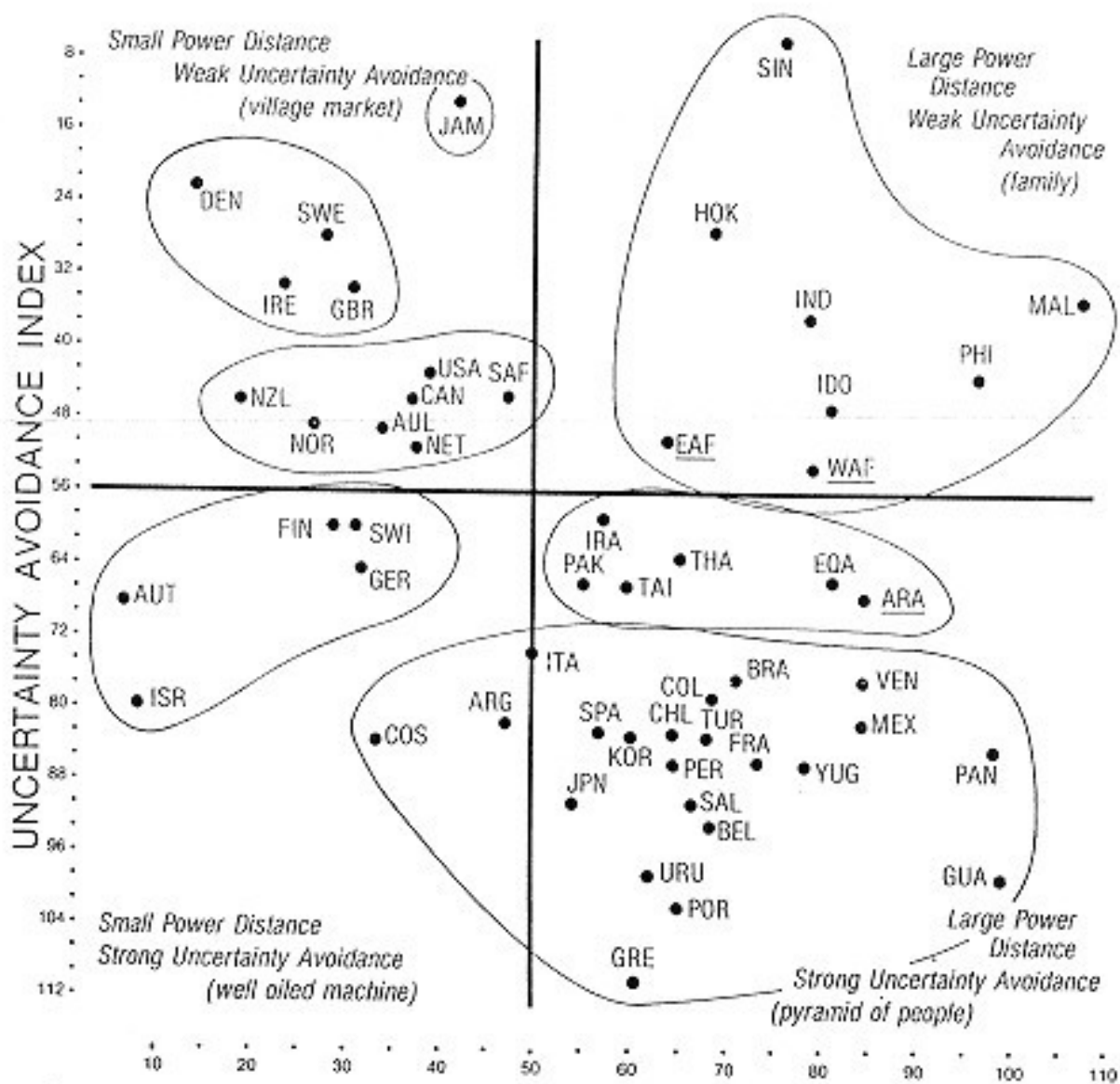
5.6.1.5 A szervezetek modellje Hofstede szerint

„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.

Hofstede eredményei egy másik jelentős szervezeti kultúrakutatás eredményeivel is összecsengnek: az Aston-kutatás során ugyanis (melyet először az Egyesült Királyságban végeztek, majd a vizsgálatot más országokra is kiterjesztették) megmérték a szervezeti struktúrák lényeges szempontjait, s az eredmények szerint a szervezeti struktúrák két fontos szempont szerint különböznek egymástól: hatalomkoncentráció és a tevékenységek strukturálása terén (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008). A két paraméter megfelel a hatalmi távköz és a bizonytalanságkerülés szempontjainak, melyek alapján Hofstede kidolgozta a falusi piac, család, jól olajozott gépezet és a piramis szervezeti kultúra modellt.

Bár a dolgozatnak nem célja a kutatás nem reprezentatív mivolta miatt az egyes divíziókra érvényes szervezeti kultúra modelleket felállítani, annak háttérében, hogy a történeteket a főképp a Hofstede-dimenziók mentén vettem elemzés alá, a dolgozat szempontjából ezt a kultúramodellt tartom érvényesnek.

POWER DISTANCE INDEX



7. ábra Hofstede szervezeti kultúra modellje <http://ckbooks.com/psychology/organizational-psychology/defining-the-culture/> Letöltés ideje: 2012.06.22. 10:01

6 Kultúra összehasonlító (cross-cultural) és interkulturális (intercultural) kutatási modellek

Mielőtt belefognánk a kultúrakutatási modellek elemzésébe, feltétlenül szükséges a két terminológia különválasztása és értelmezése. A kultúra összehasonlító (cross-cultural) és „interkulturális” terminológiákat ugyanis gyakran tévesen szinonimaként használjuk, és ez félreértelmezésekhez vezethet.

A kulturális összehasonlító, valamint a kulturális pszichológiai megközelítés a módszertanukat tekintve jellegzetességeikben is eltérnek egymástól. „Míg az előbbi a vizsgálati eszközöket elviszi a különböző kultúrákba, és ezek segítségével végez összehasonlító munkát, az utóbbi azt hirdeti, hogy a vizsgálati eszközöket mindegyik kultúrában a kontextusnak megfelelően kell kidolgozni, az összehasonlítás másodlagos” (Anh – Fülöp, 2006:34.). A kulturális összehasonlító kutatások olyan vizsgálati módszerekkel dolgoznak, amelyeknél a független változókon van a hangsúly, tehát a kultúrát és építőköveit független változóként kezelik, skálákat használnak (vs. Hofstede kétpólusú dimenziói), míg a kulturális megközelítés a kvalitatív folyamatelemzés eszközével dolgozik, melyekkel a lényeges különbségek megragadhatók.

„A kultúra összehasonlító, illetve az interkulturális menedzsement terén végzett kultúrakutatások többségét kvantitatív módszerekre építő, étikus irányultságú, s a kultúrák összehasonlítását többségében kétpólusú kultúradimenziók mentén megcélzó kutatások alkotják” (Topcu, 2006:42.). Ezek a kutatások több kultúrát vizsgálnak azonos szempontok szerint, egymástól függetlenül, a nemzeti kultúra szintjén, kérdőíves megkérdezéssel, az egyének által vallott értékek feltárásán keresztül

Ezzel szemben az interkulturális kutatások arra kíváncsiak, hogy mi történik akkor, ha különböző kultúrák találkoznak. A középpontban a két, vagy több kultúra találkozásakor létrejövő interakció, illetve az esetlegesen bekövetkező változási folyamatok megismerése áll, s ugyanakkor lehetővé válik a kulturális különbségek feltárása is. Ezen kutatások egyik feltételezése, hogy az interkulturális interakciók során a felek kulturális jellemzői alakulnak, mivel az új kontextus hatással van az interakciós partnerekre, ezzel az ilyen helyzetekben fennálló kulturális különbség egy új folyamat kezdete.

A kulturális összehasonlítás speciális módszertani kérdésekkel néz szembe, közülük is kiemelt szerepet kapnak a nyelvi különbségek. „A nyelvi nehézségek egyrészt félreértésekre adnak

okot az instrukció felfogásában a vizsgálati személy oldaláról, másrészt a válaszok értelmezésében is a kutatók oldaláról” (Anh-Fülöp, 2006:35.). Bizonyos nyelvek olyan fogalmakat használnak, melyeknek nincs megfelelője egy másikban, s a kulturális jelzésekre sem lehet fogékony a kutató egy számára idegen kultúrában. További nehézséget okoz a kultúrák, illetve azokon belül az összevethető minták kiválasztása, valamint az a kérdés, hogy az egyes vizsgálati csoportokban kapott eredmények mennyire összehasonlíthatók. Az egyes kultúrákon belül a megrögzött sémák is torzíthatják az értelmezésüket. A számos probléma ellenére nem érdemes felhagyni a kulturális összehasonlító vizsgálatokkal, mert óriási igény mutatkozik a gazdaság globalizálódása miatt is a különböző kulturális összehasonlítások iránt (Anh-Fülöp, 2006:37-38.).

Az interkulturális vizsgálatok kvalitatív módszerekkel élnek, és a kultúra építőköveit nem egymástól függetlenül vizsgálják, hanem a kultúrát teljes egészében veszik górcső alá, s elutasítják a kultúra elemeinek független változókként való felfogását. A kulturális rendszert egy egésznek tekintik, a viselkedést kontextusban elemzik és elvetnek minden olyan vizsgálatot, amelyek a nyugati világban kidolgozott, és az egész világra általánosított mérési módszerekkel dolgoznak. A viselkedést természetes környezetben figyelik, legtöbbször a résztvevő megfigyelés módszerét alkalmazzák, s a hangsúlyt az interakcióra, a történeti elemzésekre, a narratívákra helyezik. A kutató tanulmányozza a közös jelentéseket, értékeket, és arra kíváncsi, hogy a különböző kultúrák tagjai hogyan értelmezik azokat. Interakció és kommunikáció során osztják meg egymással, közvetítik az emberek a jelentéseket, így válnak az egyéni jelentések kulturális jelentésekké. „A narratív módszer az egyik legkiválóbb eszköz a jelentéskutatáshoz” (Anh-Fülöp, 2006:39.).

6.1A
ké
tp
ól
us
ú
ku
ltú
ra
di
m
en
zió
s
go
nd
ol
ko
dá
s -
ku
ltú
ra
ös
sz
eh
as
on
lít
ó
ku
tat
ás
ok

Amerikában a XX. század első felében alakult ki az a bizonyos nézet, mely szerint minden társadalom ugyanazon problémákkal kell, hogy megbirkózzon, csak a megoldások különbözőek (Benedict, 1934). A múlt század közepétől amerikai és európai antropológusok

kísérleteket tettek arra, hogy meghatározzák azokat a dimenziókat, melyek segítségével a különböző kultúrákat meg lehet vizsgálni, és fel lehet térképezni.

6.1.1 Hofstede kutatása

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 (G.Hofstede-J.Hofstede. 2008).

Gert Hofstede végezte el az első empirikus kísérletet, „mely átfogó mintázatokba rendezi a kulturális különbségeket, ezzel lökést adva a kulturális összehasonlító kutatásoknak” (Anh-Fülöp, 2006:40.). 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 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 univerzálisak 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 nemzeti kultúrák szervezeti kultúrára való hatása volt, s az egyes országok kulturális dimenziókon elért eredményeit az egész társadalomra kivetítve elemezte.

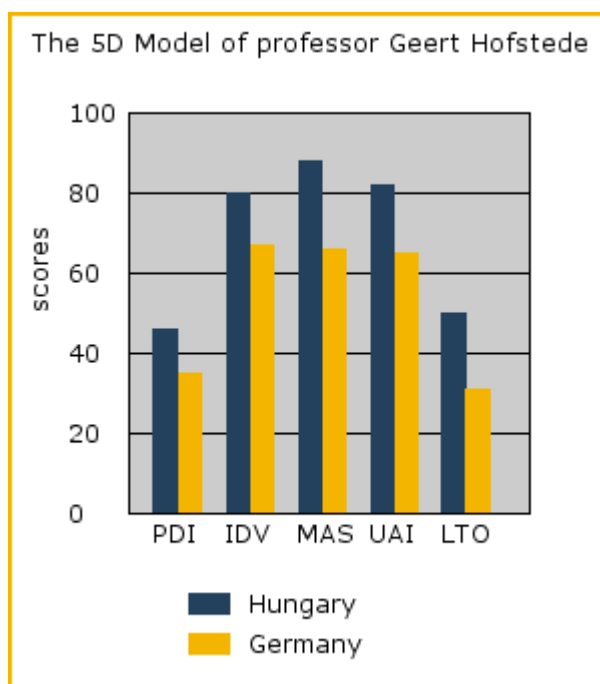
Hofstede a következő kétpólusú dimenziókat határozta meg:

- kis, illetve nagy hatalmi távolság (PDI),
- individualizmus, kollektívizmus (IDV),
- maszkulinitás, feminitás (MAS),
- kis, illetve nagy bizonytalanságkerülés (UAI) (Hofstede-Hofstede 2008).

Létezik egy további dimenzió is, mely azt fejezi ki, hogy a társadalom hosszú, vagy rövid távú orientációjú-e (LTO), ezt Hofstede akkor dolgozta ki, amikor kínaiak által szerkesztett

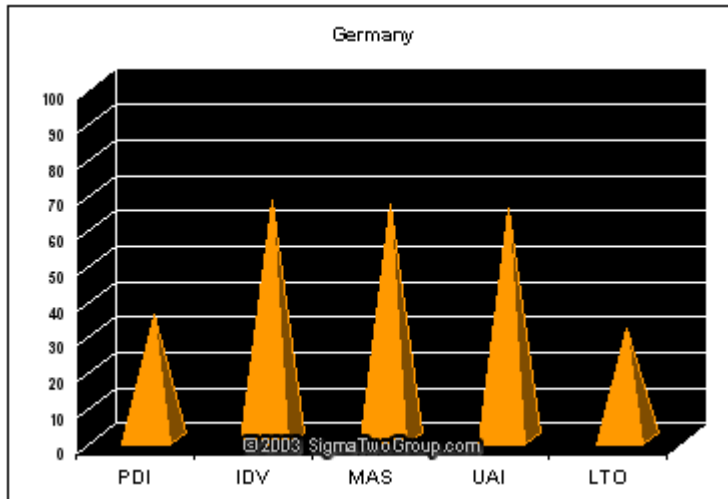
kérdőíveket kezdek használni a programban, 2010-ben pedig egy hatodik dimenzió is született: az engedékenység és korlátozás dimenziója (IR). Kutatásom során ezt a két dimenziót figyelmen kívül hagyom.

Hofstede ezen dimenziók alapján indexeket dolgozott ki, melyek relatív értékeket tükröznek.



8. ábra Magyarország – Németország összehasonlítása a Hofstede-indexek alapján

www.geerthofstede.com Letöltés ideje: 2012.03.27. 18:21



9. ábra Németországra kivetített Hofstede-indexek www.geert-hofstede.com Letöltés ideje: 2012.02. 25. 13.00.

6.1.1.1. A kis, illetve nagy hatalmi távolságú kultúrák jellemzői

Hofstede kutatása után még egész sor egyéb kutatás látott napvilágot, szintén előre megállapított kultúra-dimenziók alapján, melyek mind hozzá hasonlóan a kultúrák feltérképezését és egymással való összehasonlíthatóságát célozták meg.

6.1.2. Annak ellenére, hogy Hofstede gigantikus méretű kutatásának jelentősége elvitathatatlan, munkáját több kritika is érte. Kritikusai leginkább azt vetették szemére, hogy ez a kutatás egy társadalomra vonatkoztatva nem egy reprezentatív minta.

Mead három probléma területet említ, melyeket a Hofstede-kutatás gyengeségeinek nevez (Mead, 1998). Elsőként azt bírálja, hogy a Hofstede-kutatás, mint minden nemzeti kultúra-vizsgálat a kultúra határait a nemzeti határokkal veszi egybeesőnek. Nem lehet azonban olyan országok esetében homogén kultúráról beszélni, melyekben többségi és kisebbségi csoportok vannak. A mesterségesen létrehozott, majd széthullott államok példája is jól demonstrálja ezt. A kultúraközi kommunikáció értelmezése attól függ, hogy hol húzzuk meg a kultúra határait. Egy nemzeten belül is beszélünk tehát interkulturális kommunikációról, hiszen a kultúra kiterjedését sokféleképpen meg lehet határozni, s mivel létezik nem, politika, nyelv, vallás, korosztály, képzettség alapján értelmezett kultúra egy nemzeten belül, a társadalmi, illetve etnikai hovatartozás egyben a kulturális hovatartozást, a kulturális tudást és a társadalmi gyakorlatot is jelentős mértékben befolyásolja (Niedermüller, 1999).

Másodsorban Hofstede adatközlői egyetlen egy iparág, az IT képviselői, s ezt Mead két okból is félrevezetőnek tartja: egyrészt mert az IBM-alkalmazottak által vallott értékeket más demográfiai jellemzőkkel bíró csoportok nem, vagy csak részben vallják magukénak, másrészt mert különböző kultúrákban különböző okokból kifolyólag dolgoznak alkalmazottak az IBM-nél. Másrészt IBM a különböző országokban különböző megítélés alá esik. Másrészt a különböző országokban a munkavállalók huzamos, vagy inkább kifejezetten rövid ideig, mintegy tapasztalatszerzés céljából dolgoznak ekkora nemzetközi cégnél.

A harmadik hiányosság, amit Mead említ, a Hofstede-kutatás technikai bonyolultsága (Mead, 1998).

Egyes országokban az IBM átlagos munkahelynek számít, máshol pedig igen nagy a presztízsértéke annak, ha valaki az IBM-nél dolgozhat

A következő vitatható pont, hogy a különböző kultúrák a különböző dimenziókat másként értelmezik, így nem válik világossá, hogy például a kollektívizmus alatt mit ért például a japán, vagy az arab kultúra. (A kutatási részben magam is rámutatok azokra a különbségekre, amik a kollektívizmus értelmezését illetik). Véleményem szerint ez a pont a kultúrák közti kommunikáció legsarkalatosabb pontja, és egyben legnagyobb buktató is akkor, amikor kultúra-összehasonlító elemzéseket, vagy méréseket akarunk végezni. A kultúrák közötti különbség ugyanis a jelek különböző értelmezésében gyökerezik, és úgy, ahogyan különböző kultúrájú egyének különbözőképpen értelmezik egy kézjelet, egy színt, vagy piktogramot, ugyanúgy különbözően interpretálnak egy előre meghatározott kultúradimenziót. A kutató első feladata a kutatás megkezdése előtt tisztázni, hogy a különböző kultúra képviselői mit értenek az adott dimenzió alatt, hogy a megkérdezettektől a lehető legmegbízhatóbb választ kapja.

Osland és Bird a Hofstede-kutatás legfőbb hibájaként említik, hogy a kultúra feltérképezését nem egy adott kontextusban végzi, az eredmények nem tükrözik, hogy egy társadalom tagjai milyen helyzetben viselkednek egy adott módon (Topcu, 2006:45.). Hofstede tehát nem határozza meg, hogy például egy társadalom tagjai milyen helyzetben viselkednek individualista, illetve kollektivisták módon, azaz hiányzik a kontextus. Ha az USA-t vesszük górcső alá, megfigyelhetjük, hogy ennél az országnál a legmagasabb, mintegy 97 az individualizmus-index. Hogy fordulhat elő akkor, hogy például nagy természeti katasztrófák esetén az amerikaiak páratlan összefogásról tesznek tanúbizonyságot?

6.2A ké tp ól us ú ku ltú ra di m en zió s go nd ol ko dá stó l va ló elt áv ol od ás

6.2.1 A GLOBE-kutatás

A **GLOBE**-kutatás szintén eltávolodik a kétpólusú kultúradimenziós gondolkodástól, bár a kutatás részben a Hofstede-modellre épül, hiszen a Hofstede-dimenziókat, azok továbbfejlesztett változatát, valamint más kutatóktól átvett és módosított kategóriákat tartalmazza. Hofstede-vel ellentétben azonban már nem csak kvantitatív, hanem kvalitatív módszereket is használ, és nem a szervezeti kultúra vizsgálata során tapasztalt eredményeket

vetíti a nemzeti kultúrára, hanem azokat külön-külön kutatja, és egymásra gyakorolt hatásait is vizsgálja. A GLOBE Hofstede-vel ellentétben külön kérdez rá az adott nemzetre ténylegesen jellemző, illetve kívánatosnak tartott értékekre.

6.2.2 Trompenaars kutatása

Szintén 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). Ezek a következők:

1. Univerzalizmus – partikularizmus: az univerzalista felfogás szerint a jogok és kötelességek mindenkire, mindenhol és minden helyzetben egyaránt vonatkoznak; a partikularista szerint a jogok és kötelességek alkalmazása az emberi kapcsolatokat, viszonyok függvénye.
2. Kollektivizmus – individualizmus: Trompenaars üzleti szempontból elsősorban a célkitűzés és döntés folyamatát vizsgálja. Individualista kultúrákban az egyéni érdekek élveznek elsőbbséget és ezek meghatározása után tárgyalással, kompromisszumkereséssel jutnak közös álláspontra; a kollektivizmusban a csoport vagy közösség érdeke, jóléte feljebbvaló az egyénnél, így prioritást élvez az egyéni érdekek rovására is.
3. Semleges – érzelmes: ezen szempontpár alapján különíthetők el azok a kultúrák, amelyekben az érzelmek nyilvános kifejezése elfogadott, így a társadalom tagjai egymással szemben akár rövidtávon is relatíve mély és őszinte kapcsolatokat építenek ki, illetve azok a társadalmak, amelyek szigorúan ügyelnek az egyéni érzelmek „pókerarc” mögé rejtésére, és kapcsolataik hosszabb ideig hidegek, tartózkodóak. Ez a szempontpár Hofstede férfias-nőies dimenziójának része, és megfeleltethető egy konkrét kérdésnek az általa használt kérdőívben.
4. Konkrét – diffúz: üzleti szemüvegen át vizsgálva a kultúrákat Trompenaars megkülönböztetett olyan kultúrákat, amelyeknél a főnök-beosztotti viszony mindenekfelett áll, és így bármely környezetben abszolút meghatározza a két egyén

interakcióit, valamint olyanokat, ahol a munkahelyen kívül a főnök és beosztottja, mint magánember, teljesen egyenrangú egymással (egyres vélekedések szerint Hofstede-nél nem szerepel ez a különbségtétel, ám véleményem szerint az alacsony vs. magas hatalmi távolságnak felel meg).

5. Státusz: a megkülönböztetés arra vonatkozik, hogy a társadalomban a hatalom, az elismerés kiérdemlésének alapja az elért eredmények, sikerek, vagy a kor, nem, esetleg társadalmi osztály.
6. Idő: szintén más kutatóktól vette át Trompenaars a szekvenciális és a szinkron idő fogalmát, mely elsősorban a munkavégzés ütemezésére vonatkozik. A szekvenciális időfelfogású kultúrákban az egyének a különböző feladatokat egymás után végzik el, egy általuk meghatározott sorrendben. Jellemzően nagyon ügyelnek a határozott időbeosztásra, és nem szeretik, ha azt váratlan események felborítják. Ezzel szemben a szinkron kultúrákban nincs előre elkészített beosztás, a dolgozók egy időben több feladattal foglalkoznak és rugalmasan alkalmazkodnak a váratlanul jelentkező eseményekhez.
7. Természet: a természethez való viszony elnevezés alatt Trompenaars egy kultúra általános világlátását próbálja megfogni. Olyan felvetésekkel, mint „csak rajtam múlik, hogy mi történik velem” azt vizsgálja, hogy miként vélekednek egy kultúra tagjai saját életükről, sorsukról. Külső irányítottságúnak nevezi Trompenaars azokat a kultúrákat, amelyek a természettel való békés együttélésre helyezik a hangsúlyt, magukat is a természet részének tekintik, és feltételezik, hogy létezik valami feljebbvaló, amely a világot mai formájában elrendezte. Ezekben a kultúrákban nagy hangsúlyt kap a belső egyensúly megteremtése, a külső stabilitás biztosítása és az általános harmónia a környezettel. Belső irányítottságúak azok a kultúrák, amelyek magukat feljebbvalónak érzik a környezetnél, és igyekeznek korlátozni, irányítani a természetet. Az ilyen kultúrájú országokban komoly erőfeszítéseket tesznek a folyók szabályozására, vízierőművek létesítésére és a sivatagok betelepítésére. A társadalom tagjai saját sorsuk kovácsának tartják magukat, és ezt folytonosan bizonyítani akarják olyan lehetetlen vállalkozásokkal, mint például a legmagasabb hegy megmásítása, az óceán átszelése és hasonlók (Trompenaars, 1993).

6.2.3 Shalom Schwartz érték kutatása

Shalom Schwartz Rokeach híres érték kutatását folytatja, de kibővíti, mert „kifogásolja a korábbi érték kutatásokban azt, hogy korántsem merítik ki az emberi értékek teljes arzenálját”

(Anh-Fülöp, 2006:45.). Definíciója szerint az értékek olyan elérendő célok, amelyek irányító elvekként hatnak a cselekvésünkre. Az általa összeállított *Portrait Values Questionnaire (PVS)* 21 kiválasztott különböző ember jellemzését tartalmazza.

„Schwartz abból indul ki, hogy a minden embercsoportban megtalálható egyetemes értékek az emberi lét alapkövetelményeit reprezentálják” (Anh-Fülöp, 2006:45), s szerinte az értékek között dinamikus kapcsolat létezik.

Schwartz 10 értéktípust azonosított, (hatalom, teljesítmény, hedonizmus, stimuláció, önvezérlés, egyetemesség, jóakarát, hagyomány, konformitás, biztonság), s ezek a motivációs célokban különböznek egymástól (Anh-Fülöp, 2006). Kutatása során Schwartz arra keresett választ, hogy a megkérdezettek mennyire tudnak azonosulni ezekkel az értékekkel. Ezeket a típusokat Schwartz egy körkörös érék modellen ábrázolja -inél közelebb találhatók egymáshoz ezek az értékek, annál inkább összeegyeztethetők, s minél inkább egymással szemben helyezkednek el, annál inkább gyengíthetők, vagy ki is olthatják egymást.

Shalom Schwartz a következő tíz motivációs értéktípus különíti el (Schwartz, 2003).

1. Önállóság, önirányultság motivációs értéktípus

Az ide tartozó értékeket az autonóm gondolatok, önálló döntés és viselkedés jellemzi, a másoktól független választás, létrehozás és tapasztalatszerzés. A vizsgálatokban ezen értéktípus jellemzésére használt értékek például: kreativitás, intellektus, szabadság, saját célválasztás, bátorság, önállóság, az önbecsülés igénye, egyediség, önérvényesítés és önmegvalósítás.

2. Ösztönzést kereső motivációs értéktípus

A változatossággal és a stimuláció keresésével kapcsolatos értékek tartoznak ide, amelyek abból az igényből erednek, hogy az egyén biztosítsa a szervezete működéséhez az optimális aktivációs szintet. A stimulációt képviselő értékek: változás és izgalom keresése, az újdonságok és a kihívás szeretete, változatos és izgalmas élet, vakmerőség, aktivitás, a fejlődés és változás képessége.

3. Hedonista motivációs értéktípus

Az értéktartományt az élvezetorientált viselkedések mögött húzódó motivációk és szükségletek jellemzik. Az ide tartozó értékek: élvezetes és kényelmes élet, életöröm, szórakozás, érzéki élvezetek, boldogság, játékosság.

4. Teljesítményorientált motivációs értéktípus

A különböző társas elvárásokból fakadó igényeknek való megfelelés irányítja az ide tartozó értékeket, amelyek az egyén személyes sikere és szakmai kompetenciája révén manifesztálódnak. A kategória értékei: ambíció, személyes siker, szakmai kompetencia, tehetség, befolyás, intelligencia, szorgalom, céltudatosság, törekvés, kitartás.

5. Hatalmorientált motivációs értéktípus

Az ide sorolható értékek által meghatározott célok a magas társadalmi státusz, illetve presztízs elérése, más emberek fölötti dominancia gyakorlása, és az erőforrások elosztása feletti hatalom megszerzése. Az ide tartozó értékek: társadalmi hatalom, anyagi jólét, tekintély, közmegebecsülés, társadalmi elismerés.

6. Biztonságra orientált motivációs értéktípus

A mögöttes cél alapvető egyéni és társas szükségletek által megalapozott: az egyedi elvárásokat kielégítő értékek az egyén társ iránti igényéből táplálóknak, míg a kollektív érdekek a társadalom stabilitását biztosítják. Az értéktartomány konkrét elemei: az én biztonsága, a társas viszonyok stabilitása, társadalmi rend, családi biztonság, kölcsönös segítségnyújtás, tisztaság, egészség, a valahová tartozás érzése, rendszeretet.

7. Alkalmazkodó (konformista) motivációs értéktípus

Az értéktípusba tartozó értékek működésének eredményeképpen legátolódnak azok a viselkedések, érzelmek és indulatok, amelyek ellenkeznek a szűkebb vagy a tágabb környezet normáival és elvárásaival, és akadályozhatják a harmonikus együttélést. Az ide tartozó értékek: elvárásoknak való megfelelés, engedelmesség, a szülők és idősek tisztelete, fegyelmesség, törvénytisztelet, udvariasság.

8. Tradicionális (hagyománykövető) motivációs értéktípus

Az évszázadok során kifejlesztett, generációról generációra szálló szimbólumok és cselekvésformák segítik az egyéni boldogulást, emellett a csoport közös identitását fejezik ki. A tradicionális értékek közé tartoznak: csoportszolidaritás, hagyománytisztelet, jámborság, áldozatkészség, belenyugvás az adott sorsba, mértékletesség, alázatosság, kötelességek teljesítése, hazafiasság, takarékoság.

9. Jóindulatúság és jóakaratuság motivációs értéktípus

A motivációs tartományt jellemző értékek célja azon emberek jóllétének biztosítása, akik közel állnak az egyénhez. A háttérben az a szükséglet áll, amely az emberek közötti interakciók kezdeményezését és fenntartását szolgálja. Az ide tartozó értékek: segítőkészség, lojalitás, megbocsátás, becsületesség, felelősségteljesség, önfeláldozás, empátia, megbízhatóság.

10. Univerzalisztikus motivációs értéktípus

Az előzővel ellentétben itt minden ember szeretete, megértése, a velük szembeni tolerancia és megbecsülés áll a középpontban, emellett a környezettel és a természeti szépségekkel való törődés. A kategóriába tartozó értékek: széles látókör, társadalmi igazság és egyenlőség, világbéke, a szépség világa, egység a természettel, bölcsesség, előítélet mentesség, harmónia. (Schwartz, 2003).

6.2.4 Hall cselekvésalapú megközelítése

Elfordulva az érték-kutatástól, **Edward T. Hall** a cselekvésalapú megközelítéseket képviselte - az üzenet jelentéstartalma tehát a kontextustól függ. Hall a különböző kultúrák eltérő kontextus-rendszerét vizsgálta, így különbséget téve az alacsony, illetve magas kontextusú kultúrák között (E. T.Hall-E. M. Hall, 1989).

A magas kontextusú kultúrákban az emberek jól informáltak, kevés kódolt üzenetre van szükség. Az alacsony kontextusú kultúrákban az egyének nem jól informáltak, szakaszos gondolkodásmódúak, sok háttér-információra van szükségük.

Hall a kultúrák időkezelése szempontjából megkülönböztet monokronikus és polikronikus kultúrákat.

A napjainkban folyó kutatások a fentebb leírt kultúra-dimenziókat nem egymástól elszigetelten, hanem egymást kiegészítve használják. Mindegyik jellemzője, hogy étikus kategória, azaz a különböző kultúrákat önmagukban, egymástól elszigetelve vizsgálja, és kvantitatív módszerrel, előre elkészített kérdőívekkel végez mérést. Mindezek alapján a fenti módszereket kultúra-összehasonlító módszerekként tartjuk számon.

6.3A ku ltu rst an da rd ku tat ás

A kultúraközi kommunikáció fogalma és problémája nem szűkíthető le egyetlen kérdésfeltevésre. A fogalmat aligha lehet azáltal értelmezni, hogy megállapítjuk, a különböző csoportoknak, társadalmaknak eltérőek a viselkedési mintái, tapasztalatai, konfliktuskezelő eljárásai, s ebből következően a különböző kultúrájú individuumok és csoportok közötti kommunikáció nehézségekkel jár, s konfliktusokat okoz (Niedermüller, 1999). Niedermüller a kommunikációt ebben az értelmezésben a kultúrák közötti interakciókra vonatkoztatja. „Azokat a helyzeteket kell megvizsgálni, amelyeknek során a különböző kulturális kódokkal, készségekkel és képességekkel rendelkező emberek egymással kommunikálnak, illetve együttműködnek. A kultúraközi kommunikáció kutatása egy olyan kultúra-fogalommal dolgozik, amely a viselkedés megfigyelhető formáiból indul ki” (Niedermüller, 1999:96). A kultúraközi kommunikáció olyan egyének között valósul meg, akik egymástól eltérő kultúrákat képviselnek. Ugyanezen feltételezésből indul ki Alexander Thomas, akinek nevéhez a kulturstandard-kutatás fűződik. Nem egy merőben új kutatási megközelítést, hanem a fentebb taglalt étikus kategóriákhoz képest egy perspektívaváltást testesít meg. „Az idegen kultúra e fajta szubjektív jellemzési módjára építő kulturstandard-módszer azt hangsúlyozza, hogy egy bizonyos kultúra igazán jó jellemzése étikus kategóriák révén lehetséges, s nem univerzális kategóriák segítségével” (Topcu, 2006:53.). Thomas a kultúrakutatást új perspektívából közelíti meg, mert a kultúrákat nem elszigetelten, egymástól függetlenül kutatja, hanem egy bizonyos kultúrát egy másik kultúra nézőpontjából vizsgál. Szerinte a kulturstandard a kultúradimenziók ellenterminológiája, elszakad tehát a konkrét dimenziók alapján történő kutatási módszertől, elveti az univerzális kategóriákat, s a kultúrákat étikus kategóriák segítségével írja le. A kulturstandard kutatás mindig csak az egyik interakciós partner elbeszélésére koncentrál, ennél fogva az interkulturális különbségeket szubjektív módon írja le.

Thomas szerint a kulturstandardok mint viselkedési, észlelési, gondolkodási, értékelési és jelentéstársítási normaként értendők, e kutatási módszert foglalkozási szubkultúrák kutatására dolgozta ki, mint például menedzserek, tanár-diák kapcsolat.

A módszer elméleti háttere, hogy a kultúrát egyfajta orientációs rendszernek tekinti, mely észlelésünket és magatartásunkat meghatározza, az adott társadalom számára jellemző szimbólumokból áll, és a cselekvéseket ösztönzi, valamint az adott kultúrában való tájékozódást lehetővé teszi. E koncepció központjában a tudás áll, s az interkulturális kommunikáció szempontjából a kulturális tudás, illetve a kultúra, mint tudásrendszer a meghatározó. A kulturális tudás a kommunikációt segíti elő, azon ismereteket tartalmazza, melyek alapján az azonos kultúrában élők értik egymás viselkedését, hiszen a társadalmi létezés alapjául a cselekvést orientáló tudás szolgál (Luckmann, 1998). „Ha abból indulunk ki, hogy a kultúrát mint orientációs rendszert definiálhatjuk, mely egy nemzet tagjai számára értelmet alkot, akkor egyértelművé válik az is, mely befolyással van a nemzeti kultúra arra, amit szervezeti kultúrának nevezünk” (Thomas, 2005:33.). Thomas szerint a kultúra, mint orientációs rendszer tehát konkrét elemekből épül fel, s ezeket egyfajta normaként kezeli (Thomas, 2005)

A kulturstandard kutatás egy induktív forma, s a Hofstede-kutatással ellentétben a kvalitatív módszert alkalmazza, bikulturális helyzetekről szóló beszámolók elemzésével állítva fel az adott kultúrára jellemző jegyeket, a kulturstandardokat melyek alapjául a narratív interjúk során feltárt visszaemlékezések szolgálnak.

Összefoglalásképpen a cross-cultural és a kulturstandard-kutatás közötti különbségek:

Kultúra dimenzió- kutatás	Kulturstandard-kutatás
Cross-cultural;	Interkulturális/bikulturális;
Étikus kategória;	Émikus kategória;
A kultúrákat egymástól elszigetelten vizsgálja;	A kultúrákat interakcióban vizsgálja
Érték, vagy cselekvés-orientált;	Cselekvésorientált;
Deduktív módszer;	Induktív módszer;
Konkrét, előre kialakított dimenziók alapján vizsgálódik;	Elveti a dimenziókat, kulturstandardokat/normákat ír le;
Kvantitatív kutatás, kérdőív segítségével.	Kvalitatív kutatás, narratív interjú, interpretatív módszer

1. táblázat Kultúra dimenzió- vs. kulturstandard kutatás In: Topcu, K.: A kulturstandard kutatás elmélete és gyakorlata magyar-osztrák menedzser-interakciókban: egy magyar szempontú jellemzés. 2006, 54.o.

7 A kollektív emlékezet

Jan Assmann Halbwachs nyomán értelmezi a emlékezetet, miszerint az társadalmi meghatározottságú, tehát csak az rendelkezik vele, aki nem elszigetelten él, hiszen az emlékezetet a csoportkommunikáció tartja fenn (Assmann, 2004). „Az egyén emlékezete a szocializáció során alakul ki, és bár mindig az egyén az, aki emlékezettel rendelkezik, az emlékezőképesség mégis kollektív produktum” (Assmann, 2004:36.). A kollektív emlékezet szerinte nem csupán egy metafora, annak ellenére, hogy kollektívumok, mint például társadalmi csoportok, vagy a szervezetek nem rendelkeznek emlékezettel, viszont befolyásolják a csoporttagok emlékezetét – így a kollektívumot az emlékezet, az emlékezés alanyának tekinthetjük.

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” (Assmann, 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. Három ismervük van: időhöz és helyhez, egy meghatározott csoporthoz kötöttek, valamint rekonstruktívak.

7.1Té rb eli és id őb eli kö töt tsé g

Az emlékezés alakzatai térben és időben kötöttek, egy adott helyhez és időponthoz társíthatók, azáltal konkretizálhatók. Az emlékezés meghatározott időbe és térbe kapaszkodik, a térbe beletartozik a dologi világ, az emlékező fizikai környezete is, mint a kommunikáció színtere, hiszen a helyhez kötöttség minden közösség sajátja. A hely nem csak az interperszonális, vagy csoportkommunikáció színtere, hanem a csoport, a szervezet identitásának része, szimbóluma, az emlékezés támpontja. Csoport és tér szimbolikus lényegközösséget alkot, melyhez a csoport akkor is ragaszkodik, ha a saját terétől elszakad, ilyenkor a teret szimbolikusan teremti újjá (Asmann, 2004:40.).

7.2Cs op or tfü gg ős ég

A kollektív emlékezetben való részesedés a csoporthoz való tartozást igazolja. A kollektív emlékezet az identitást tekintve is konkretizálható: egy valóságos, és meghatározott csoporthoz köthető, s az emlékek a csoport működése számára értelemmel és jelentőséggel bírnak, az emlékezés alakzatai példák, bennük van a csoport magatartása, értékrendje, jelene, múltja, jellege, tulajdonságai. A csoport ezekben az alakzatokban tárolja önképét, mely megkülönbözteti őket a külvilágtól, s ezek elemei alapján határozzák meg a jövőt.

A szervezeti történetekre is igaznak tekintem ezt a megállapítást: a csoportemlékezet, vagyis a szervezet emlékezete tartja fenn őket, folyamatos meséléssel, ismétléssel, s csak az van e történetek birtokában, aki a csoporthoz tartozik.

7.3Re ko ns tr uk tív jel leg

A rekonstruktív jelleg a csoportfüggéshez kapcsolódik, a múltbéli emlékekből az marad meg, az az emlék ölt alakot, amelynek van a jelenben vonatkoztatási kerete, melyet a csoport a jelenben is maradéktalanul rekonstruálni képes. Az emlékezet tehát nem a múltat őrzi, hanem a múltbéli események azon alakzatait, melyek a jelen szempontjából is jelentőséggel bírnak. A jelen újjászervezheti a múltat, de a jövőbeli tapasztalatokat is determinálja - hat a múltra és a jövőre is, ez alapján emlékezés és jövőbe tekintés elképzelhetetlen. A kollektív emlékezet a csoport múltjának olyan képét fedi fel, melynek minden momentuma hűen tükrözi a csoport életútját, hangsúlyozza a másoktól való különbözőséget.

7.4A ko lle ktí v e ml ék ez és fo r m ái

Jan Assmann az emlékezés két fő típusát különbözteti meg: a kulturális és kommunikatív emlékezetet. „A kommunikatív emlékezet a közelmúltra vonatkozó emlékeket öleli fel: olyan emlékekről van szó, amelyekben az ember a kortársaival osztozik” (Assmann, 2004:51.). A kommunikatív emlékezet egy bizonyos csoporthoz tapad, akik az emlékek hordozói, és ha az emlékek megtestesítői kihalnak, az emlékek is elenyésznek. Ez az emlékezési tér a csoport minden tagja számára adott, és egy olyan tapasztalás alakítja ki, amelyet a kommunikáció közvetít. Az emlékezés, a múlthoz fűződő viszony megalapozza a csoportidentitást, a saját eredethez való kötődés ad szilárd bizonyosságot a csoport eredete felől. A szervezeti történetekbe foglalt emlékezet a szervezethez, mint csoporthoz tartozást alakítja és erősíti.

A kommunikatív emlékezés részesedési struktúrája különbözik a kulturális emlékezetétől: a csoporttagok egyelően részesednek a kommunikatív emlékezetből. Előfordulhat, hogy a csoporttagok különböző mértékben őriznek emlékeket, s az „idősebbeknek”, a szervezetnél régebb óta jelen lévőknek faktuálisan több emléküik van, de kategoriálisan ez a részesedési struktúra arányos, az emlékek a szervezetben folyó kommunikáció során nyilvánossá, közös tudássá tehetők. A tudásra a csoport tagjai a beszéd, a kommunikáció által tesznek szert, egyenlő eséllyel.

A kommunikatív emlékezet jellemzői tehát:

- tartalmát a tapasztalatok hozzák létre,
- informális, természetes, interperszonális, vagy csoportkommunikációban alakul,

- az emlékezés, a személyes tapasztalat és a szójhagyomány közvetíti,
- rövid időt ölel fel,
- hordozója a meghatározott csoport, mint emlékezetközösség.

8 A narratívaelmélet – a narratív paradigma

„Az emberi nyelv alapvető vagy legalábbis egyik alapvető szerepe, amely kultúrateremtő erejét is magyarázza, az időbeliséget és az emberi cselekvéses mozzanatot előtérbe állító elbeszélő kultúra megvalósítása” (Pléh, 2003:222.). 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 történetesen ábrázolja. A paradigmaticus mód a világot kategóriákkal írja le, a megtámadhatatlan igazságot keresi, törvényszerűségeket kutat, a narratív mód történetek formájában reprezentálja a világot: eseménysorozatokat 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). Terestyéni kihangsúlyozza, hogy „a narratív reprezentációs mód hozza létre az eseményközpontú történeti leírást és termeli ki mindazokat a művészeti és egyéb műfajokat a meséktől és a mondáktól kezdve a regényeken és történelmi műveken keresztül a filmekig és a televíziós szappanoperákig, amelyek valóságos vagy kitalált történeteket mondanak el” (Terestyéni, 2006:173.). „Az emberek mesemondó állatok” (Griffin, 2001:302.). Mivel a történetek nem a logikára, az ésszerű, paradigmaticus megismerésre épülnek, így szerepük nem a valóság objektív ábrázolása, hanem a közösség, a közös értékek, eszmék, egy egységes világkép megteremtése.

Mivel a történetek mindannyiunk életében jelen vannak, szinte a születésünk pillanatától, így a narratív készség már gyermekkortól megvan az egyénben, míg a paradigmaticus gondolkodásra való képesség csak később fejlődik ki. 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. Bruner szerint az ember az elbeszélés révén alkotja meg a pszichológiai és kulturális valóságot, hangsúlyozza, hogy a paradigmaticus és narratív egymás mellett élnek (Bruner, 2001).

„Az ember narratív lény, s véget nem érő történetek, konfliktusok, jellemekek, kezdetek, közepek és végek soraként éljük és értelmezzük az életet” (Fisher, idézi Griffin, 2001:306.). Fisher szélsőséges véleményt képvisel: a kommunikáció mindegyik formáját egy-egy történetként kezeli, a logikus, bizonyításra és bizonyítékokra épülő tudományokat is egy-egy jó történetként értelmezi. 1984-ben vezette be a narratív paradigma fogalmát, ami egy modell, miszerint a jelentést nem az események hordozzák, azt sokkal inkább a hallgatóság közös értelmezése, az értelem hozza létre. „A narratív paradigma nem csupán arra képes, hogy sajátos kognitív logikát kínáljon az intencionális cselekvések, gondolatok és érzések számára, hanem arra is, hogy olyan új, eddig fogalmilag nem kezelt tapasztalatokat is képes legyen kezelni, mint az érzések és a képek, az idő és a perspektíva” (László, 1999:49.). Mivel egy tudomány (mindenekelőtt a természettudományok) megalapozottságát az általánosan elfogadott paradigmák biztosítják, Fisher elméletét narratív paradigma elméletnek nevezte el, és a retorika alapjának tekinti. Szerinte a racionális világ paradigmái korlátozottak, s megfogalmazta öt feltevését, amikre narratív paradigmáját építi:

- „az ember alapján véve történetmondó,
- döntéseinket helyes érvelés alapján hozzuk,
- a történelem, az életrajz, a kultúra és a jellemvonás határozza meg azt, mit tekintünk helyesnek,
- a narratív racionalitást a történetek összetartó ereje és hitelessége határozza meg,
- a világ történetek sorozata, amelyekből amelyből mi kiválasztjuk, és ezáltal folyamatosan újateremtjük saját életünket” (Griffin, 2001:306.).

Fisher narratív paradigma elmélete szerint

- az értékek adják a történetek lényegét,
- fontos a stílus és a szépség,
- mindannyian meg tudjuk állapítani, hogy mitől jó egy történet,
- mindenki képes ítéletalkotásra (Griffin, 2001).

Fisher a narrációt szimbolikus cselekedetként határozza meg, melyek jelentéssel bírnak alkotóik és értelmezőik számára, időhöz és térhez kötött, élénk tárja az indítékot és cselekedetet, tartalmazza a jellemekeket (Griffin, 2001:304.). Az értelmezés azonban „Amikor történetet olvasunk, nem pusztán a cselekvések idejét és helyét értjük meg, hanem el tudjuk képzelni a helyszínt és a főszereplőt is” (László, 1999:49.). „Nincs

egyértelmű narratívum. Nincs olyan, hogy valamely olvasat szükségszerű” (László, 1999:59.).

8.1Na rr atí v ká no no k - a na rr atí v str uk tú ra

A narratívumok nem egy bizonyos jelrendszerhez kötöttek, hiszen a kép vagy az elbeszélés, a fotó vagy a zene egyaránt történeteket beszélnek el. Az emberi cselekedeteket mindig bizonyos célok, egy kívánatos állapot elérése vezérli, a történet legtöbbször a megoldás körül forog. Egy elbeszélést csak akkor tekinthetünk narrációnak, ha van benne

- szereplő, hős;
- az ő bemutatásuk;
- a kiinduló állapot ismertetése;
- bonyodalom;
- végkifejlet (László, 1999),

A történetnek tehát eleget kell tenni mind a strukturális, mind a koherenciai követelményeknek, amelyikben valamely elem hiányzik, az értelmezhetetlen, vagy egyszerűen csak forgatókönyvről, egy cselekvés leírásáról van szó. Valami érdekesnek, érkézfeszítőnek kell lennie a történetben, hogy az elmesélhető legyen, valami olyat kell tartalmaznia, ami a várakozásokkal ellentétes, nem kiszámítható, meglepetést okoz. Egy történet sok esetben tartalmazza az összes szereplő reakcióját, hogyan, s milyen részt vállaltak

a megoldásban. A narratívum tehát strukturált, információt és csattanót tartalmaz, ezzel kielégítve a hallgatóság pszichológiai igényeit. Ha ezek a feltételek nem teljesülnek, a történet rosszul formált.

A szereplők viselkedését nem ok-okozat határozza meg, a történetek háttérében mindig valamiféle vágyak, elméletek, ítéletek állnak, ezek a narratívák mozgatórugói, s intencionális állapotok nem okozói dolgoknak.

A narratívum nem egyértelmű, hiszen a történetek olvasata más és más, nincs egyértelmű igazolás. Aki meghallgat egy történetet, reprezentációt épít fel a memóriájában a vizuális és nyelvi adatok alapján. – reprezentálja a megnyilatkozás és az események értelmezését. A hermeneutikai elemzés segítségünkre lehet abban, hogy megfelelő értelmezést adjunk a jelentésről. Ilyenkor nem a logika szabályaira hagyatkozunk, hanem az egyes részek olvasatát hozzuk létre, s ezeknek a részeknek, valamint a történet egészének az olvasata kölcsönösen függenek egymástól, illetve meghatározzák egymást (László, 1999). A narratívumon túllépve az is ebbe a kérdéskörbe tartozik, hogy a mesélő mért éppen az adott történethez nyúl. Ez minden esetben egy nézőpontot tükröz, s az olvasó vagy hallgató joga megkérdőjelezni a mesélő nézőpontját.

8.1.1 Az idő a narratívumban

Egy történet mindig időben strukturált. Az idő szubjektív, hiszen a narratív idő mindig az ember számára releváns idő, és azt az események tagolják - egy narratívumnak mindig van eleje, közepe, vége, és tartalmaz úgynevezett narratív csomópontokat, azaz olyan, a történet szempontjából fontos eseményeket, amik időben kötöttek. Ennek ellenére az elbeszélő sok esetben szabadon bánik az idővel. Ez egyrészt lehetőséget ad a mesélőnek arra, hogy a történések idejét megváltoztathassa (lerövidíthesse vagy meghosszabbíthassa), valamint arra, hogy az időbeli sorrend megváltoztatásával a történések idejét manipulálja (László, 1999).

8.1.2 Narratív műfajok

László János felteszi a kérdést, miszerint a műfaj, illetve annak ismervei generálnak-e bizonyos történeteket, vagy éppen fordítva: a kész történeteket soroljuk később ismertetőjegyeik alapján műfaji kategóriákba (László, 1999). László leszögezi, hogy az irodalmi műfajokon kívül számon tartunk olyan narratívákat is, melyek egy irodalmi

műfajba sem tartoznak, hanem a hétköznapi események köré fonódnak (László, 1999), tehát a szervezeti történetek is ide sorolhatók.

8.1.3 Narratív jegyek – mikor lesz egy narratívum történet

8.1.3.1 Bonyodalom

Egy narratívum csak meghatározott kritériumok teljesülése esetén számít elmesélhető történetnek. Tartalmaznia kell a bonyodalmat, vagyis hogy a történet összeütközésbe kerüljön a várakozásokkal (László, 1999).

Léteznek úgynevezett forgatókönyv-típusú történetek, melyek ismérvei, hogy a hallgatóság által ismert helyzetben ismert eseményt mesélnék el, egy megadott kultúra tagjai ezekről a helyzetekről tudással rendelkeznek. A forgatókönyvszerű narratívum, ami csupán események láncolata, még nem elmesélésre, illetve meghallgatásra érdemes történet. „A történetszerű narratívumok vagy elbeszélések szükségképpen tartalmaznak valamilyen bonyodalmat, az események megszokott, kanonikus menetétől való eltérést” (László, 1999:69.). Ez lehet egyfajta állapotváltozás, amit egy bizonyos problémamegoldó folyamat eredményeként tarthatunk számon, lehet cselekedethez kötött, tehát megszervezett, ami a történetnyelvtan segítségével jön létre, vagy az eseménysémák játszanak meghatározó szerepet. A történetszerűséget Pléh -Terestyéni cselekvők (élő, vagy megszemélyesített) cselekvéséhez köti (Pléh-Síklaki-Terestyéni, 1997).

„A szöveg tartalma és formája határozza meg a történet keltette aktivációs feszültséget, melynek van egy optimális szintje, ez alatt túl unalmas, e fölött túlzottan feszültségkeltő egy történet” (Martindale, idézi László, 1999:72.). Itt meg kell jegyezni, hogy ismét egy szubjektív állításról van szó, az elvárt feszültség szintje a hallgatóság tagjaiban különböző.

8.1.3.2 Értelmezés

A narratívum egy olvasatot hoz létre (ez a szervezeti történetek esetében a közös tudásnak köszönhetően közel azonos). Nem egyértelműek, nem bírnak meghatározottsággal, mint a tudományos szövegek. Kettős struktúrájuk: rendelkeznek egyrészt verbális, másrészt érzelmi aspektussal, ami a hallgatóság értelmezési szabadságát okozza. Egy történet magát az értelmezést, a jelentés keresését indukálja.

A szövegben az implicit jelzések, vagyis a szimbólumok dominálnak, ezek szignifikációja teszi lehetővé az interpretációt. A bemutatott világ, az esemény az elbeszélő nézőpontján keresztül bontakozik ki, s ha a szöveg több perspektívát vonultat fel, vagyis a történet a valóságot több szempontból ábrázolja, az értelmezés tere is kitágul.

8.1.3.3 Perspektíva

Az elbeszélés tehát mindig egy vagy több nézőpontból történik, és az elbeszélő perspektívája meghatározó. Egy történetben megtalálhatók a perspektívára utaló kifejezések, s ezekben ott rejlik az értékelő, a tér-idői, a frazeológiai és a pszichológiai sík. Az értékelő síkban rejlik az elbeszélő álláspontja, amit a hallgatóság felé közvetít, a tér-idői síkban pedig az elbeszélő térbeli elhelyezkedése. Az idői perspektíva azt mutatja meg, hogy a mesélő hogyan képzei az események időbeli sorrendjét, s ezeket szinkron vagy retrospektív módon ábrázolja-e, míg a frazeológiai sík maga az események nyelvi megjelenítése: mondattagolás, lexikai elemek, valamint a szereplők idézett nyelvhasználata. A pszichológiai perspektíva a szereplők bemutatása, jellemzése - cselekvéseken keresztül vagy belső állapotának leírásával.

Bruner vezeti be a két mező: a cselekvés és a tudatosság mezejének fogalmát: a *landscape of action* a cselekvés argumentumait tartalmazza – a cselekvő, a szándék, a cél, helyzet, eszközök mezeje, a *landscape of consciousness*, a tudatosság mezeje pedig azt tartalmazza, hogy a cselekvés résztvevői mit tudnak, mit gondolnak, érznek, illetve mit nem (Bruner, 2001). Tehát a narratívum nem csak beszámol arról, ami történt, hanem felvázolja az események pszichológiai perspektíváját is.

8.1.3.4 A narratíva társadalomszervező funkciója

Azokat a történeteket, amelyek narratív formát adnak egy társadalmat, vagy társadalmi csoportot foglalkoztató eszméknek, Levi Strauss nyomán mítoszoknak nevezzük (László, 1999). „Ezeket a mítoszokat olyan „konstitutív egységeknek... tekinti, amelyek biztosítják, hogy a társadalom megértse önmagát és az őt körülvevő világot” (László, 1999:81.). Ennek tükrében a szervezeti történetek tehát azok a mítoszok, melyek biztosítják az integritást, a csoporthoz tartozást, identitást teremtenek a csoport, vagyis a szervezet tagjai számára. Ezek a narratívumok jelen vannak a szervezet életében, magukban hordozzák azokat a közös élményeket, melyek integrációt

teremtenek. Jelentéssel bírnak a szervezet tagjai számára, és ezáltal közvetítik annak kultúráját.

Narratív koherencia

Fisher hívja fel a figyelmet a narratív ésszerűsége és a koherenciára: egy narratíva akkor koherens, ha benne a cselekmények és a szereplők szerves egységet alkotnak, ha a történet összefüggő egész, és ha a szereplők következetesen járnak el - a narráció következetességét az érveléshez hasonlítja (Griffin, 2001). A történet akkor összefüggő, ha a mesélő nem hagyott ki egy részletet sem, és nem kerüli meg a többi lehetséges értelmezéseket. Ezt a hallgatók úgy ítélik meg, hogy a történetet összehasonlítják más, hasonló témájú narratívumokkal. Végül a szereplőknek autentikusan, jellemüknek, szerepüknek megfelelően kell viselkedniük.

8.1.4 Narratív hitelesség

Fisher felhívja a figyelmet, hogy „egy történet akkor hiteles, ha a befogadók korábbi tapasztalatai alapján igaznak hat; összhangban van azokkal a történetekkel, amelyeket saját magukról mesélhetnének” (Fisher, idézi Griffin, 2001:308.). A hallgatóság akkor ítéel hitelesnek egy narrációt, ha az számára ismerős világot ábrázol, illetve ha az érvelési logikája is helyes, amely eligazít, s amelyet teljes egészében az értékrend határoz meg: a hallgató azzal a szereplővel azonosul, amilyen ő szeretne lenni, amelyiknek az értékei, értékrendje a sajátjával azonos. Az érvelés Fisher szerint a következőkre épül:

- az üzenet értékrendje,
- ezek döntéseinkre gyakorolt hatása,
- az értékrendhez való csatlakozás következményei,
- mennyire fedik a történetben feltárt értékek a hallgatóság világgképét,
- mily mértékben felel meg az a hallgatóság erkölcsi elvárásainak.

Utóbbi két kitétel fedi Fisher állítását, amennyiben az emberek azokat a történeteket szeretik, amelyek illeszkednek saját értékrendjükbe: amelyeket igazságosnak, humánusnak, igaznak, szépnek tartanak (Griffin, 2001).

9 Szervezeti történetmesélés – a szervezeti kommunikáció narratív dimenziója

Dolgozatomban a szervezeti történeteken keresztül kívánom megragadni a vállalati kultúra többi alkotóelemének értelmezését s reprezentációját.

Mint minden kultúra tagja, így a szervezet tagjai is a kommunikáción, részben a történetmesélésen keresztül teremtik meg a valóságot. Az elbeszélések sok kultúrában szerepet játszanak a létfontosságú tapasztalati tudás tovább adásában. Történetekkel jól meg lehet oldani problémás helyzeteket, közvetett módon lehet a múltat feldolgozni, a történetek dolgokat simíthatnak el, tehetnek érthetővé és zárhatnak le, illetve problémamegoldásokat kínálhatnak a jelenre és a jövőre.

Talán a legismertebb, s a kultúra szimbolikus, tárgyiasult megjelenésére jó példa a Foxboro társaság esete a következő szervezeti történet, melyet Peters és Waterman ír le: (Peters-Waterman, 1986).

Történt ugyanis, hogy a vállalat alapításának időszakában a cég sikere vagy bukása múltott azon, hogy sikerül-e valamilyen technikai újdonsággal betörni a piacra. Egy este az elnök szobájába berohant az egyik feltaláló, kezében a működő prototípussal. Ez annyira mély benyomást tett az elnökre, hogy elkezdett kotorászni a fiókjában, hogy valamivel megjutalmazza a tudóst. Végül talált valamit, és az íróasztalán áthajolva átnyújtotta a jutalmat – egy banánt. Hirtelen nem talált semmi mást.

Azóta a Foxboronál egy kicsiny arany banán jelenti a tudományos eredmények legmagasabb fokát.

Szervezeteknél is vannak áthagyományozott történetek, anekdoták, aktuális sztorik, melyek legfontosabb feladatai, hogy a szervezet világképét transzferálják, s meghatározzák a működést és a cselekvést – a szervezeti történetmesélés információkkal szolgál a cégről, túlmenően a hivatalos verzión. „Az elbeszélés képessége azonban nem korlátozódik az irodalmi narratívumokra; ugyanígy érvényes a társas csoportok valódi életére, amikor e csoportok együttesen tevékenykednek, és élményként élik meg saját cselekedeteiket” (László, 1999:50.). 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 rejtnek, 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. Metaforák és asszociációk teszik lehetővé egyfajta „magasabb jelentés” együttes megkonstruálását, és ez által létrejön egy úgynevezett Big Picture, mellyel az események érthetővé, értelmezhetővé válnak a szervezet valamennyi tagja számára (Harringer-Maier, 2005), hiszen a történetek a szimbolikus, képzelet gazdag jobb agyféltekére hatnak, és az érzelmekre hatás eszközével a merev minták feloldódnak.

Az anekdoták fontos szerepet játszanak a szervezetek kultúrájának történeti megalapozásában, a szervezet tagjainak motiválásban, és segítséget nyújtanak abban, hogy azok a környezet jelentőségét átéljék. A történetek együttesen hatnak az értelemre és érzelemre, befolyásolják a dolgozók magatartását, és mederbe terelik a változásokat.

A szervezeti történetek tehát a kultúra formálásának eszközei, melyek nélkül a szervezetek nem tudnának működni. A sztorik segítik a tudás tovább adását, a döntést és a problémamegoldás folyamatát, s mivel a szervezet tagjainak tudatába vésik, hogy milyen a szervezet valójában, ezzel nagyban hozzájárulnak a szervezeti kultúra ideológiájának megerősítéséhez. „A szervezeti történet így szociálisan integráló mítosz lesz, ... s a szimbolikus szerepmintává váló főhős által megtestesített értékeket kommunikálja” (Csépan, 2005).

A történetek tehát szimbólumok, a cégben megtestesülő értékek szimbólumai, s mint ilyenek, kézzel foghatóvá teszik a véleményeket, attitűdöket, megmutatják, mi az elfogadott magatartás, s mik az elvárások. A szervezeti narratíva segít abban, hogy a szervezet tagjai értelmezni tudják a környezetükben a jelenségeket, de mivel többféle értelmezés lehetséges, egy adott történettel bármilyen érzések megcáfolhatók vagy alátámaszthatók. A történetek a szervezet szintjén biztosítják az integritást és a kontinuitást, azáltal, hogy egységbe fogják, a kollektív megértés részévé teszik a szervezeten belül a széttöredezett hiedelmeket és értékeket

A szervezeti történet a meggyőzés eszköze, Arisztotelész szerint három része

- a logosz (az intellektusra hat);
- a pátosz (az érzelmekre apellál);
- az etosz (a meggyőzni kívánó személy hitelességét igazolja).

A történetek vállalati kommunikációban való stratégiai alkalmazása leegyszerűsíti a komplex tartalmakat, a képszerű és transzparens ábrázolásnak köszönhetően segíti a célcsoport aktív együttgondolkodását – ezáltal értelmet teremt, és emocionális kötődést alakít ki, s így tartalmi megmaradnak az emlékezetben.

A szervezeti történetek tehát

- transzportálják a szervezet világgképét;
- meghatározzák a működést és a cselekvést;
- élményeket, tapasztalatokat, elveket, játékszabályokat tartalmaznak;
- lehetővé teszik a jelentés konstruálását;
- szerepet játszanak a tapasztalati tudás tovább adásában;
- arra is reflektálnak, hogy minek kellett volna történnie;
- szociális környezetet hoznak létre: megalapozzák a kultúrát, a vállalati filozófiát;
- segítenek a tudás megteremtésében;
- múltbéli következtetéseket ültetnek a jelenbe;
- értékeket kommunikálnak;
- véleményeket, elvárásokat, magatartást artikulálnak;
- a motiváció eszközei (Harringer – Maier, 2005).

**9.1A
sz
er
ve
zet
i
tö
rté
ne
te
k
le
he
tsé
ge
s
fel
os
zt
ás
ai
Re
in
m
an
n
és
Vo
hl
e
sz
eri
nt**

9.1.1 Analóg történetek

Analógiáról beszélünk, ha két vagy több tartalom hasonló, vagyis ha két vagy több sztori strukturális vagy funkcionális hasonlóságokat mutat. Ha tapasztalatokat vagy eseményeket

analóg történetek segítségével ábrázolunk, nő a manipuláció potenciális veszélye, ugyanakkor az analóg történetek alkalmazása segíti a mesélő és a hallgatóság közötti megértést.

Az analóg parafrázálásnak köszönhetően alakul ki a történet hallgatójában, immár mesélőjében a tudatosság, és az analóg struktúrák tudatos alkalmazásának képessége.

9.1.2 Pars pro toto történetek

A pars pro toto történetek mind a tudatosság mértéke, mind a befolyásolási szándék tekintetében az analóg és spontán elbeszélés között helyezkednek el. Az elbeszélő pozitív példát fogalmaz meg, azzal az egyértelmű szándékkal, hogy valamiféle utalást tegyen a hallgatóknak. Az előadás több eseményre épül.

9.1.3 Spontán történetek

Mind a tudatosság, mind a befolyásolási szándék a spontán történetek esetében a legcsekélyebb. Az elbeszélő egy, a múltban lezajlott eseményt vagy egy hallott elbeszélést ad hoc módon, előzetes megfontolások nélkül ad tovább. Az elsődleges motiváció a közlés szükségessége, és a társalgás létrejötte, azaz a fátikus kommunikáció megteremtése (Reinmann - Vohle, 2005).

Tudatosság mértéke	Befolyásolási szándék	Példa
magas	magas	analóg történetek
közepes	közepes	pars-pro-toto történetek
csekély	csekély	spontán történetek

2. táblázat A szervezeti történetek felosztása Reinmann-Vohle szerint. In: Reinmann, G., Vohle, F. (2005): Der Umgang mit Geschichten in Organisationen – Beispiele und Kategorisierungsvorschläge. In: Reinmann, G. (Hrsg.): Erfahrungswissen erzählbar machen. Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule, Pabst Science Publishers, Lengerich

9.2A sz er ve zet i tö rté ne te k fel os zt ás a A nn ett e Si m m on s sz eri nt

A sztorik valóságosabbak, mint a tények, mert multidimenzionálisak, alapjában véve a sztori egy narratív beszámoló egy eseményről, vagy eseményekről – igaz vagy fikcionális. A történetmesélés többlete a hozzáadott emocionális tartalom, illetve az érzékelésre vonatkozó részletek - a sztori a részleteket, a karaktereket és eseményeket egy egészé szövi, és így több mint részeinek összessége. Néhányan szeretnek különbséget tenni a metafora, az analógia, s a sztori között. A sztorik igazabbak, mint a tények, s tartalmazniuk kell a mikor – ki – hol hármását, hogy a sztori igazként hasson. A történet egyesíti az időt és a személyt, tartson az percekekig vagy generációkon át, s egy helyen, vagy helyeken történik, ami megadja a választ a

hol-ra. Egy sztori jól reprezentálja, hogy mi az igaz, mert egybe tudja szőni a tényeket a térrel, az idővel és az értékekkel. Az emberek nem racionálisak, bár a tények szerelmesei visszautasítják ezt az állítást – szeretik azt hinni, hogy a tények megcáfolhatatlanul tények.

Simmons a szervezeti történeteket a befolyásolás szempontjából vizsgálja, és a következő hat kategóriába sorolja:

- 1- Ki vagyok én – történetek;
- 2- Miért vagyok itt-történetek;
- 3- Vízio-történetek;
- 4- Tanító jellegű történetek;
- 5- Tudom, mit gondolsz – történetek (Simmons, 2006).

9.3A történetkörforgása szervezeti kommunikációban

A vonatkozó szakirodalom (Fog-Budtz-Yakaboylu, 2005) egy úgynevezett ötfázisú történetkeringést/cirkulációt tart számon, ami valamennyi storytelling-módszerre jól alkalmazható

- Az első fázisban mindenképp az üzenetet és a célcsoportot definiáljuk. A sztori keringése tehát a megfelelő történet keresésével kezdődik;
- a második fázisban az összes rendelkezésre álló történetet meg kell vizsgálni a relevanciáját illetően;
- a harmadik szakasz az elbeszéléseket a tekintetben szelektálja, hogy azok tartalmazzák a három lényeges elemet és a világos üzenetet;
- a negyedik fázisban a történet előadásmódjáról döntünk;

- az utolsó, ötödik szakasz a folyamatos továbbmesélésre vonatkozik: a cél, hogy a célcsoport a megértett történeteket saját ötleteivel fejlessze tovább, és a körforgás kezdődik előlről, az első fázissal (Fog – Budtz – Yakaboylu, 2005).

9.4A sz er ve zet i tö rté ne tm od ell ele m ei

Fog-Budtz-Yakaboylu a történetmodell négy elemét említi (üzenet, konfliktus, jellemek és cselekmény), és azokat a négy természeti elemhez: a vízhez, földhöz, a szélhez és a tűzhez hasonlítja – a négy elem kiegészíti egymást és szervesen illeszkedik egymáshoz.

Hogy hogyan meséljünk történetet, arra nincs egységes képlet - a stratégiai történetmesélés sokkal inkább a mindenkori helyzettől, a problémától, és természetesen a közönségtől függ, az alapvető struktúra csupán egyfajta kiindulópont, ami hozzájárul a szervezeten belül a történetek sikeres integrációjához.

A szervezeti történetek felépítése ugyanazokat az elemeket mutatja, amelyekkel már az előző fejezet keretén belül foglalkoztunk, ugyanazokat, amelyeket V. Propp leírt „A mese morfológiája”-ban (Propp, 2005). Propp szerint fontos a szereplők funkciójának tisztázása, valamint a történet (mese) világos tagolása: 1. előkészítő szakasz, 2. kibontakozás, 3. bonyodalom, 4. csúcspont.

9.4.1 Az üzenet

A szakirodalom egységes a szervezeti történetek legfontosabb elemét, az üzenetet tekintve: az üzenet az az előre világosan meghatározott, lényeges elem, mely nélkül lehetetlen egy jól strukturált és stratégiai fontosságú történet elmesélése. A középpontban a fő mondanivaló áll, teljesen függetlenül attól, hogy morális vagy ideológiai üzenetről van szó. Ügyelni kell arra, hogy egy történet csak egy üzenetet tartalmazzon, hogy a hallgatóságot ne tévesszük meg, hogy tisztán és világosan átjöjjön a mondanivaló.

9.4.2 A konfliktus

„The conflict is the driving force of a good story. No conflict, no a good story” (Fog-Budtz-Yakaboylu, 2005:33).

A bonyodalom, vagy konfliktus fontosságát már az előző részben hangsúlyoztuk - a konfliktus tehát a hajtóerő, mely a történet dinamikáját biztosítja, ha ez az elem nincs meg a történetben, akkor egy forgatókönyvvel van dolgunk, ami rendkívül unalmas a hallgatóság számára. Ha visszagondolunk a gyermekkorunkban hallott mesék legizgalmasabb részeire, látjuk, hogy a konfliktus mindig a legérdekesebb a hallgató számára. Mivel az ember kiegyensúlyozott, harmonikus környezetben szeret létezni, konfliktus esetén rögtön a megoldást kutatjuk, hiszen a vágyainkkal ellentétes dolgok, tapasztalatok azonnal cselekvésre ösztönöznek. A konfliktust az antagonista jelenlétéből ered - a konfliktus legyőzése, vagy megoldása a sztoriban a kihívást jelenti, egyfajta fordulópontot, ami a feszültséget teremt. Klasszikus történetekben, mint a mesék, ez a konfliktus mindig a jó és rossz között manifesztálódik, szervezeti történetek esetén pedig az ellenfél, a versenytárs, a rossz főnök, a lusta, nem lojális alkalmazott, de akár a főnök betegsége, egy pénzügyi válság, vagy ennek kirobbantó okai lehetnek a konfliktus okozói.

Ha a történetben nem tudunk azonosítani antagonistát, akkor nem narratívával, hanem forgatókönyvvel állunk szemben. Felmerül a kérdés, hogy mennyire szembetűnő ez az elem: mit nevezünk, mit nevezhetünk antagonistának?

A következő sztori példa arra, hogy a történet mely elemei számíthatnak antagonistának. Első olvasásnál azt gondolnánk, hogy az alábbi történet esetében egy forgatókönyvvel van dolgunk, hiszen a mesélő egy munkanapról számol be, ami szervezetek esetében egy rutinszerű cselekvésből, cselekvés-sorozatból áll.

Justin Hearn, Ludwigshafen DTL

Vevőszolgálat a Saharában

Árnyékban 55 fok, ezzel enyém a legmelegebb BASF-munkahely, legalábbis jelenleg. A vevőszolgálathoz hozzátartozik a helyi tanácsadás is, még akkor is, ha a kliens a Szahara kellős közepén van – mint az algír Sonatrach nevű cég, a BP és a Statoil, ami Kerchbában, a Szahara algériai részén tár fel olajmezőket. A kerchbai földgáz átlagosan 6,5% CO₂-t tartalmaz, túl sokat. ... A Sonatrach tehát egy olyan technológiát keresett, amivel a kitermeléskor eltávolítható a fölösleges CO₂-tartalom. A választás a BASF módszerére esett.

A kollégáimmal a partnereknek a létesítmények felállításában nyújtunk segítséget – 2004 közepén majdnem készen is volt. Elindultam hát a Szaharába, hogy a helyi üzem dolgozóit betanítsam a létesítmény kezelésére. Az út igen kalandos volt, és két napig tartott. Az utolsó szakaszt egy kis propelleres gép fedélzetén tettem meg, ami a perzselő forráságban, Kerchba közelében landolt az izzó homokban.

A földgázmező több száz kilométerre fekszik a következő településtől. A hőmérséklet napközben gyakran 55 fok fölé emelkedik árnyékban, a vas pedig 80 fokra forrósodik a napon. Egy kis lakókonténerben eltöltött éjszaka után – ami összesen egy ágygal, egy asztallal és egy klímaberendezéssel van felszerelve – elkezdtem az algír operátorok betanítását.

Eddig összesen háromszor mentem Kerchbába, és felügyeltem a létesítmény üzembe helyezését, míg valóban elindult a gázmosás. És a jövőben is jövök, legalább évente egyszer. A BASF-technológiának köszönhetően a kritikus 6,5%-os CO₂-tartalom 0,3%-ra csökken. A kiválasztott CO₂-t a föld alá pumpáljuk, így nem járul hozzá az üvegházhatáshoz.

Szeretem a munkámat, főleg a változatossága miatt, az első pillanattól a berendezés elindulásáig, és hát tulajdonképpen a partnerért vagyunk. Egyszerűen élvezem. S ha a nap, izzó vörösen lebukik a horizont alá, és a hőmérséklet 20 fok alá csökken, a Szaharában is véget ér a munka.

A mindennapi munka rutinszerűségét a következő kifejezések is támasztják alá: „A kollégáimmal a partnereknek a létesítmények felállításában nyújtunk segítséget.”, „Elindultam hát a Szaharába, hogy a helyi üzem dolgozóit betanítsam a létesítmény kezelésére”, „felügyeltem a létesítmény üzembe helyezését”. Ezek a sorok valóban napi rutinokat írnak le, mintegy forгатókönyv-jelleget kölcsönözve a történetnek. A sztoriban ugyanakkor számtalan olyan antagonista-elem található, melyek narratívává teszik azt. Ilyenek a megváltozott munkakörülmények: „Egy kis lakókonténerben ... ami összesen egy ágygal, egy asztallal és egy klímaberendezéssel van felszerelve”, a hosszú utazás: „A földgázmező több száz kilométerre fekszik a következő településtől.”, „Az utolsó szakaszt egy kis propelleres gép fedélzetén tettem meg, ami a perzselő forráságban.” „Az út igen kalandos volt, és két napig tartott”, az európai ember számára már-már elviselhetetlennek tűnő saharai hőmérséklet: „Árnyékban 55 fok”, „A hőmérséklet napközben gyakran 55 fok fölé emelkedik árnyékban, a vas pedig 80 fokra forrósodik a napon.”, a gáz magas CO₂-tartalma –, „A kerchbai földgáz átlagosan 6,5% CO₂-t tartalmaz, túl sokat.”. Ezek a megváltozott

munkakörülmények, a kihívások, leküzdendő akadályok egy szervezetnél mind antagonistaként vannak jelen, és a sztorinak biztosítják a szervezeti történet-modellt.

9.4.3 Jellemek

A konfliktus dinamikája mindig jellemekhez kötött: mindegyik szereplőnek meghatározott szerepe van, és individuális karakterrel bír. Az egyes szerepek egymással kapcsolatban állnak, kiegészítik egymást. A központi figura a történet hőse, akivel mindig szemben áll egy ellenlábas, s ők ketten ellentétes attitűdökkel és célokkal bírnak.

9.4.4 Cselekmény

A cselekmény különböző szálakat és helyszíneket egyesít, és az idősíkot tekintve a szervezeti történetnek is három eleme van: eleje, közepe, vége, s ebbe a sorrendbe kell beleágyazni az üzenetet, a konfliktust és a jellemeket. Első lépésként az üzenet kerül meghatározásra, majd kifejlődik a konfliktus, ami a történet előrehaladtával egyre jobban kikristályosodik, majd a tetőpont következik, végül a fordulópont és a végkifejlet.

9.5A tö rté ne t to vá bb i né gy ele m e

„A fent említett négy alapelemet további négy elemmel bővíthetjük: a stílus, a valóság-hűség, a megfelelő előkészítés és a továbbadás” (Denning, 2005:25.).

A szervezeti történetmesélésben egyszerűen követhető struktúrát, konkrét tartalommal bíró üzenetet és közvetlen elbeszélésmódot kell követnünk – még nagy plénum előtt is úgy

mesélünk történeteket, mintha egyetlenegy kiválasztott személynek mesélnénk. Valóság-hű tartalmak történetmesélő szempontjából való elmesélése növeli az elbeszélő hitelességét.

A szervezeti történetmesélés perfekt, hiánytalan elbeszélés és a spontaneitás kombinációja – a jó mesélést és a spontaneitást a folyamatos újramesélés során tanuljuk meg, melyben a hallgatóság reakciói is szerepet játszanak: ha a közönség kíváncsi, a történetet bővebben is kifejtjük, vagy hatásszünetekkel tehetjük még érdekesebbé. „A verbális üzeneteket a nonverbális elemekkel hangsúlyozzuk, és az emlékezést is mélyítjük, kiemelkedő szerepe van a testtartásnak, az intonációnak, a mimikának, gesztusoknak és a szemkontaktusnak” (Harringer – Maier, 2009:14.).

**9.6A
sz
er
ve
zet
i
tö
rté
ne
te
k
str
at
égi
ai
jel
en
tős
ég
e
és
al
ka
lm
az
ási
ter
ül
ete
i
-H
ar
ri
ng
er
és
M**

Miért kell egyáltalán szervezeti környezetben történetekkel operálni? Számolni kell ezzel a fenntartással, ha a számok, tények, adatok világában szeretnénk a személyközi kommunikáció egyik legősibb formájával boldogulni. Mindenesetre a történeteknél aligha van célravezetőbb eszköz arra, hogy az üzeneteket a vevők, vagy a szervezet saját munkatársai fejébe ültessük. A történetekkel egy kontextust teremtünk, mellyel a hallgató számára lehetővé tesszük, hogy felismerje valaminek az értelmét és a jelentőségét, és a számára releváns sztorit tovább fejlessze. A „tároló médium” az epizodikus emlékezet.

Az értelemalkotás mindazonáltal a szervezeti kommunikáció legnagyobb kihívása – a csupán önmagukban hangoztatott vállalati értékek az alkalmazottak számára teljesen értelmetlennek tűnnek, ha nincs magyarázat arra, mit kell érteni alattuk.

9.6.1 A Core Story kiemelkedő szerepe

A szervezeti bázistörténet, a Core Story egyetlen egy központi üzenetet tartalmaz, melyből különböző tartalmú történetek származnak, külső és belső célcsoportok számára egyaránt: ezek a vállalat alapításáról vagy találmányok születéséről szóló történetek. Fontos azonban a szervezeti bázistörténet folyamatos aktualizálása: egy olyan Core Story, ami a távoli múltba nyúlik vissza, csak akadályozhatja a szervezet továbbfejlődését, az ettől várt újítások, innovációk bevezetését, s ennek oka, hogy a célcsoport nem tud azonosulni a történetben szereplő modellel, mintával, a távoli múltból származó értékekkel. „A bázistörténetnek fejlődnie kell, konkrét változásokra kell reflektálnia, valamint illeszkednie kell az új körülményekhez, ez a szakadatlan fejlődés teszi lehetővé a folyamatos identitásteremtést, de ehhez szükség van a kritikai reflexiókra is” (Harringer – Maier, 2009:10.).

A bázistörténet tehát, mint a cégvezetés statement-je, legitimálja a szervezet szociális, politikai és kulturális értékrendjét, a célcsoport számára irányvonalat ad, amennyiben nem csupán egy forgatókönyvről van szó, hanem a történetmesélés modelljét követi (kiindulópont, bonyodalom, végkifejlet). Az elbeszéléseknek a történetek körforgásában nincs merev

struktúrája, a szöveg, a szereplők, a cselekmények és az idő variálhatók. A történet-modellnek köszönhetően a bázistörténetre befolyásolja a szervezet tagjainak cselekedetét és élmény-tapasztalását (Harringer – Maier, 2009).

Egy történet, a BASF Core storyja:

Catharina Clemm, Marketingmanager, Ludwigshafen

Óseim, a BASF-alapítók

A Basf-hez különös viszony fűz, mert a vállalatot 1865 április 6-án Friedrich Engelhorn és a bankár Seligmann Ladenburg közösen alapította őseimmel, a von Clemm fivérekkal, Carllal és Augusttal együtt. Carl és August nagypapája Carl Ludwig Clemm volt, az én ük-ük-üknagyapám. Nagypapám, Max még személyesen ismerte nagybátyját, August Clemmet: amikor August 1910-ben meghalt, nagypapám 10 éves volt. Még ismertem tehát egy embert, aki személyesen találkozott az első vegyészekkel és BASF-alapítókkal.

August az anilingyártásért, Carl pedig az anorganikus üzemekért és műhelyekért volt felelős. A Justus von Liebiggel szoros barátságban álló fivérek tulajdonképpeni „gyermeke” a korai műtrágyagyártás megkezdése volt, a mai, modern szerek elődei. Számomra az is érdekes, hogy ezek az emberek az elnökségben különböző frakciókhoz tartoztak. Ez a konfliktus az 1880-as évek elején különböző okokból újra és újra fellobbant. Ezek egyike az úgynevezett alicarin körüli vita volt: Carl Clemm Engelhornnal és több igazgatósági taggal azért kardoskodott, hogy alakítsanak egy kartellt más cégekkel, hogy biztosítsák az alicarin nevű festékből származó bevételt. August Clemm ellenezte ezt a tervet, és szilárd meggyőződése volt, hogy meggyőző termékekkel jobban helyt lehet állni a versenyben, mint bármiféle egyezséggel – de nézetét nem tudta keresztül vinni. Többek között ezért vonult ki August Clemm 1882-ben a BASF-ből, de hosszútávon neki lett igaza: más meggyőző minőségű festékek, mint az Indigó vagy az Indathren alapozták meg a BASF tartós sikerét, nem a megállapodások.

Ez időtájt egy további kérdés volt még vitás pont: mennyire kötelezze el magát a BASF az indigó szintetikus előállításának kutatása mellett, ami iszonyatos mértékben nyelte a pénzt. Engelhorn és Carl Clemm némi viszály után amellet volt, hogy anyagi okok miatt szálljanak ki ebből. Más elnökségi tagok, mint H. Brunck, meg voltak győződve, hogy a kutatások végül sikeresek lesznek és az anyagi siker sem marad el. A nézeteltérések miatt Carl Clemm és Engelhorn 1883-ban kivonultak az elnökségből. A BASF-kutatól valóban megtalálták az áhitott képletet és a vállalat még 1897-ben piacra dobta az első szintetikus indigót. Visszavonulása után Carl Clemm fivérével, Adolf Clemmel valamint Carl és Rudolf Haas-szal megalapította a cellulózgyárat waldhornban, ami ma az SCA konszern része.

A cég- és családtörténet mindig érdekes történetek kincsesbányájaként bontakozik ki. Nagy szerencsémnek tekintem, hogy ehhez a családhoz tartozom, melynek élete évszázadokon át jól dokumentált. Ha Ludwigshafenben látom az őseimről elnevezett Carl Clem utcát, az igazán különös érzés. Clemméknel a mai napig ápolják a családi hagyományt, például a dédnagyapám, a BASF-alapító unokatestvérének néhai birtokán tartott családi összejövetelekkel, ahol a Clemmek összegyűlnek.

Szép, hogy a BASF ősi épületében van egy Friedrich Engelhorn toronyház. A többi alapítóról sajnos nem emlékeznek meg. De ki tudja, talán majd egyszer.

9.6.2 Vezetői kommunikáció

A vezetői és értékesítési kommunikáció területén csaknem minden személyes síkon, tehát az interperszonális kommunikáció terén zajlik. Mindkét területen arról van szó, hogy egy megfelelő történet elmesélésével a hallgatóban (vevőben vagy kollégában) olyan magatartást váltunk ki, mely megfelel a mesélő elvárásainak, s erre a célra a legkülönbözőbb történetfajták alkalmasak. Az értékesítésben meghonosodott a storyselling fogalma, mely alatt egy történet-halmaz felépítését értjük, mely egy termék, vagy termékcsalád köré fonódik, s mindegyik történet ugyanannak a központi mondanivalónak felel meg. „Optimális esetben először egy Core Storyt fejlesztenek ki erre a bizonyos termékre (gyakran vevői történetek segítségével), s ebből a sztoriból alakul ki aztán egy csomó olyan történet, melyek legtöbbször a személyes eladásnál, de a termékkommunikáció bármely ágában alkalmazásra kerülnek” (Harringer – Maier, 2009:15.).

A befolyásolás az egyik legfontosabb elem a vezetői kommunikációban (vö. Simmons 2006). Erre reflektál a következő történet, melyben a főnök egy sztori elmesélésével győzte meg beosztottját – történet a történetben,

Tulasinath Naidu, Dubai, EAE főkönyvelő

Pályám a BASF-nél

1996 februárjában kerültem a BASF-hez Dubaiban, amikor az a Közel-Kelet egyik legnagyobb családi tulajdonú vállalatával egy joint venture-t alapított. Ebből valami olyasmi lett, mintha a másik házasságom lett volna. Ez a kis cég a Közel-Keletért volt felelős, és 12-en voltunk a csapatban. Úgy becéztük magunkat, hogy a piszkos tizenkettő. 1996 novemberében ellátogattam Ludwigshafenbe, s akkor nyertem igazán egy kis betekintést annak az óriási vállalatnak az életébe, amelyhez tartoztam. 2000-ben a BASF egy Business Center-t nyitott Dubaiban, s én főkönyvelő lettem. Akkor már 40-en voltunk a team-ben, a legkülönbözőbb nemzetiségű emberek, ez is mutatja, hogy mennyire nemzetközien gondolkodik a BASF. Knut

Siegel-ben, a managing director-ban valódi mentorra, barátira és tanácsadóra találtam. Siegel úr több mint 30 éve van a Közel-Keleten, a BASF sok részlegénél dolgozott. Én néha 14-16 órát töltöttem a munkában, amit a családom sínylett meg. Egyszer Siegel úr egy látogatás alkalmával a következő történetet mesélte, ami a következőképp szólt:

„Volt egyszer egy kisfiú, aki a papájával akart játszani. Minden nap kérte őt: Gyere, papa, játszunk! Az apa egy nagyon elfoglalt ember volt. Legtöbbször azt válaszolta a fiának: Jó, de nem most. Majd máskor. És így ment ez minden nap. Egy napon az apa észrevette saját balga viselkedését, érezte, hogy nem töltött elég időt a gyermekével. Odament hát a fiához és azt mondta: Gyere, játszunk! A fiú megfordult, és azt mondta: Rendben, de nem ma. Ma a barátnőmmel találkozom. Talán majd máskor. Csak ekkor vette észre az apa, hogy fia időközben 20 éves lett.

Miután meghallgattam ezt a történetet, jobban megértettem a dolgot. Kialakítottuk a könyvelést, és leszögeztük, hogy minden feladatért egy valaki felelős, és legalább egy valaki el tudja végezni egy másikkal a munkáját.

Ezt az üzenetet szeretném átadni minden BASF-kollégának. Őrizétek meg értékeiteket és töltsétek sok időt családokkal. A jövő nemzedékét szeretnünk kell és meg kell adni nekik azt a törődést, amire szükségük van. Tennünk kell azért, hogy a világot egy jobb helyé tegyünk.

A BASF állandóan itt van körülöttünk, mert benne van élelmiszereink színében, amit megeszünk, a házukban, amelyben lakunk, a rozsdamentes serpenyőn, amit használunk, a ruháinkban, amiket viselünk, az autókban, amivel közlekedünk, a BASF körülvesz mindannyiunkat. A BASF még a vízben is benne van, amit itt mi iszunk. Büszke vagyok, hogy a BASF-hez tartozom.

9.6.3 Változás-kommunikáció

Az úgynevezett springboard-storyknak az alkalmazásával sikerülhet egy változási folyamat ötletét a szervezet alkalmazottainak fejébe ültetni, s ezáltal azt ők a sajátjuknak érezhetik. Harringer és Maier leírja, hogy az ugródeszka-történet Steve Denning (a Világbank tudásmenedzsmentjének programigazgatója) nevéhez fűződik, aki saját tapasztalata alapján teremtette meg ezt a fogalmat – mert próbálkozása, hogy az információáramlást és a kommunikációs folyamatokat optimalizálja, és a dolgozók tudatában a tudásmenedzsment fontosságát erősítse, nem talált meghallgatásra (Harringer-Maier, 2009). Prezentációiban tényekkel és adatokkal hiába próbálta meggyőzni hallgatóit, míg egyik alkalommal előadásába egy anekdotát integrált, és legnagyobb meglepetésére elnyerte a plénum figyelmét. Minél több történetet ültetett az előadásaiba, annál inkább meghallgatásra találtak az ötletei. Denning maga is meglepődött a hatáson, „storytelling was the only thing that was working for me when it came to explaining a complex idea to a difficult, resistant audience and getting

them moving quickly into positive action” (a történetmesélés volt az egyedüli dolog, ami működött, amikor megpróbáltam hallgatóságomat pozitív irányba mozdítani).

Az ugródeszka-sztorik feladata tehát a szervezeten belül, hogy a változási folyamatokat hatékonyan és gyorsan integrálják a szervezetben. Itt is fontos kitétel, hogy a sztorinak valóságúnak kell lennie, hogy változásokat idézhessenek elő. „A „mi lenne, ha...” kérdéssel megmozgatjuk a hallgatók fantáziáját, és a dolgozók fejében ötleteket inspirálunk (a közös tudás építésére motiválva ezzel őket” (Harringer – Maier, 2009:18.).

9.6.4 Tudásmenedzsment

„Ha egy pillantást vetünk a szervezeti történetmesélés fejlődésére, megállapíthatjuk, hogy azt a német nyelvű országokban a tudásmenedzsment terén alkalmazták először” (Harringer – Maier, 2009:24-25.). Ezen a területen történtek az első kísérletek, és hamarosan világos volt, hogy a történetekkel való operálás és a szervezet sikere között közvetlen kapcsolat van. Azt a célt szolgálja, hogy az közelebb kerüljünk az implicit tapasztalati tudáshoz, ami a projektdokumentációkban gyakran nem kerül napvilágra, ezeket a nagy ráfordítással készülő irathalmazokat ugyanis alig olvassa valaki. Másrészt egészen bizonyos, hogy a szervezeti történetmesélés valódi értéktöbbletet nyújt, ha a tapasztalati tudás átadásáról van szó.

9.6.5 Márkafejlesztés és internal branding

A márkafejlesztésben és az internal brandingban hatalmas potenciálok rejlenek a szervezeti történetmesélést illetően. A narratívaelméletet figyelembe véve elmondhatjuk, hogy egy márka nem más, mint egy történet a vevő fejében, tehát minden arra a kérdésre redukálódik, hogy mit kell tennie a vállalatnak, hogy ez a sztori megelevenedjék a (potenciális) fogyasztó fejében. Ehhez a folyamathoz történetek kifejlesztéséhez kell nyúlni. Ennek különböző megközelítése van, például:

- mely szituációk és történetek jutnak eszébe, ha a szervezet eredeti ötletét szeretné leírni?
- mely történeteket mesélnék el a vevők, a munkatársak, a beszállítók? Melyeket mesélnék el nyilvánosság előtt, s mely történetek lennének ebben a tekintetben különösen fontosak?
- mely történet adja vissza önnek legjobban, leghűebben, hogy miről is van szó az ön vállalatában, s mi a vállalat sikerének titka?
- mely történet írja le azokat a cselekvési mintákat, melyek a hatékony probléma megoldást szolgálják? (Harringer – Maier, 2009:16.)

Arra, hogy hogyan keressünk, vagy fejlesszünk tovább (potenciális) szervezeti történeteket, Rheimann és Vohle öt variációt fejlesztett ki (Reinmann – Vohle 2005).

9.7.1 Kincskereső variáció (felfedezés)

A szervezetben meglévő, már cirkuláló komplett, analóg történetek felkutatásáról van szó, ezek a történetek megfigyeléssel, vagy a célcsoport megkérdezésével hozhatók felszínre. Ennek a variációnak az előnye abban rejlik, hogy objektíven tükrözi a szervezeti kultúrát, a képviselt értékeket, illetve reflektál azokra, ám a hátránya csaknem ugyanez: a történetek torzulhatnak is a megkérdezettek mesélése közben.

9.7.2 Történész-variáció (rekonstrukció)

A történész-módszer hasonlóan jár el, mint a kincskereső, ő szintén mintegy felfedező útra indul, de a kincskeresővel ellentétben a történeteket neki kell összeállítani és leírni. Utalások segítségével autentikusan rekonstruálja a folyamatokat, különböző forrásokból merít, eseményekre kérdez, és a miérteket kutatja. Ez egy igen időigényes eljárás, de valóságúen és megbízhatóan rekonstruálja az emberi cselekvést és gondolkodást, illetve részben problémamegoldásokat kínál.

9.7.3 Író-variáció (kreáció)

Ez a módszer hasonlóképpen jár el, mint a történész-variáció. A kutató autentikus forrásokat keres, azonban megelégszik néhány részlettel, ezeket saját képzeletébe ágyazza, így egyfajta élő kép jön létre

9.7.4 Feltaláló-variáció (konstrukció)

Ez a módszer akkor kerül alkalmazásra, ha a jövőbe szeretnénk nézni, prognózist szeretnénk felállítani. A kutató olyan tényeket és háttértudásokat gyűjt, melyek vonatkoztathatóak a jövőbeli szituációra. A gondolatilag megformált jövőkép alternatívákat mutat fel, és a lehető legnagyobb mértékben csökkenti az úgynevezett szervezeti vakságot, s a közeljövő vizualizálásának köszönhetően a megkreált scenáriók motiváló hatásúak.

9.7.5 Humorista-variáció

A humor és könnyedség eszközével a kétes, kényes tartalmakat egyrészt enyhíteni, másrészt, mivel azok oldják a szégyent, gondolkodásra ösztönöznek. Tények vagy fikciók humoros ábrázolásával a hallgatók megszabadulnak a már berögződött gondolatmenetektől, és értékmentesen viszonyulnak a különböző helyzetekhez (Reinmann – Vohle, 2005).

10 Hipotézisek

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

H1. A szervezeti történetek a problémamegoldás eszközeként, egyfajta szimbólumként értelmezhetőek, ezáltal elhelyezhetőek a PTC fogalmi keretében.

H2. A szervezeti történetekből kirajzolódik az adott szervezet, jelen kutatás esetében a különböző országokban, földrészeken megtalálható divíziók kultúrája, s elméletben 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 többsége 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.

11 A módszertan ismertetése

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

Az kutatási adatbázist a németországi BASF (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 világgképét, felszínre kerülnek azok a módok, ahogy az őket körülvevő világot látják, problémáikat megoldják, s azok az értékek, melyek mentén mindennapi gyakorlataikat végzik.

Módszertanom 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 (Hofstede – Hofstede 2008): megpróbálom felfedni a sztorikban azokat a jellemzőket, melyekkel Hofstede leírja az adott dimenziókat. Segítségül hívom még a Trompenaars által leírt kultúradimenziókat (Trompenaars, 1993) tekintve, hogy azok részben a Hofstede-kutatásból eredeztethetők, s véleményem szerint Trompenaars azokat cizellálja, a kultúrát némileg részletesebben leírja, s nem utolsó sorban dimenziói a szervezeti kultúrák leírásában használatosak.

„Geertz és Pcanowsky egyaránt óva intenek az „ez a történet azt jelenti” típusú elemzésektől. Az elbeszélések jelentésekből összeálló mozaikok és ellenállnak a szimbólumok leegyszerűsített, szó szerinti értelmezésének” (Griffin, 2001:260.). A történetek elemzése előtt fontos leszögezni: az kutatási eredmények a kutató olvasatait, hiszen egy történet más-más hallgatóban vagy olvasóban más-más olvasatot generál.

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 bővítem azokat.

11.1 Miért H ofs te de ?

Az elméleti keretben leírtak szerint „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 jelentéseket a kulturális preferenciák befolyásolják, tehát ... meg kell vizsgálni a kultúra szervezeteket befolyásoló látható és láthatatlan elemeit” (Gál – Szabó - Kovács, 2005:6.). Kutatásom kiindulópontja ez a premissza, amelyet a Hofstede (G. Hofstede –J. Hofstede, 2008) és Trompenaars (Trompenaars, 1993) kutatása nyomán a nemzeti és szervezeti kultúrákról felállított elméleteik is igazolnak. Hofstede a huszadik század első felében kialakult meggyőződés szerint - ti. hogy minden társadalomnak ugyanazokkal a problémákkal kell szembenéznie, csak a válaszaik lesznek eltérőek – 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.

Véleményem egybeesik Schwartzéval, miszerint az értékek határozzák meg mindennapi működésünket, azokat a módokat, ahogyan problémáinkat megoldjuk, vagy ahogyan a kultúra hagyományok modellje ábrázolja (G. Hofstede – J. Hofstede, 2008), a kultúra látható rétegeit. Hofstede szerint a kultúra összehasonlító elemzése előfeltételezi az értékek mérését. Mind a nemzeti, mind a szervezeti kultúrák közötti különbség alapja az értékek és gyakorlatok eltérő összetétele, tehát egy kultúra kutatásánál az értékutatásról nem lehet lemondani.

Hofstede „Cultures Consequences” című tanulmánya azért tekinthető méltán mérföldkőnek a kultúraközi 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).

Hofstede szerint a nemzeti kultúradimenziók mindegyikének megvannak a következményei a szervezeti kultúrákra, nemzeti kultúra és szervezeti kultúra között egyértelmű korrelációt ír le – s mivel azok különbözőek, így más-más szervezeti kultúramodellre implikálnak. Nem lehet tehát vezetési és szervezeti elméleteket exportálni anélkül, hogy ne vennénk figyelembe a kulturális kontextust (G. Hofstede – J. Hofstede, 2008).

A kutató nem tekinthet el a mindenkori hibaforrásoktól sem. A „Kultúra összehasonlító és interkulturális kutatási modellek” című fejezetben 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 az alaptételtől 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 (az IBM-alkalmazottakat) ellenőrizték, lehetséges az összehasonlítás. „Ez az erőssége az azonos kultúrán belül történő, más foglalkozási csoportokhoz való általánosítás nehézsége ellenére” (Mead, 1998:43). Mead kiemeli még, 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.).

12 Szervezeti történetek a kommunikáció participációs elméletének fogalmi keretében

Dolgozatom első felében, az elméleti bevezetőben megpróbáltam részletesen bemutatni kommunikáció participációs elméletének fogalomrendszerét, melynek kulcsfogalmai a következők:

- probléma;
- ágens (individuális és kollektív);
- szintér;
- felkészültség;
- közös tudás;
- nyilvánossá tétel;
- szignifikáció (Horányi, 2007).

12.1 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. Ezeken 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 gyáarak 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. Ezeken a találkozókön olyan előadásokat hallottunk, mint folyamatfejlesztés, teljesítmény, karbantartási problémák”*. 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.

12.2 Színtér

Kutatásomat egy olyan multinacionális vállalatnál felvett történetek alapján készítem, amely számtalan divízióval rendelkezik a világ minden pontján, tehát értelmezésem szerint egy kollektív ágensekből álló kollektív ágenssel, azaz többszörösen összetett ágenssel van dolgunk. Ennek az ágensnek a tevékenysége számtalan színtéren zajlik, s egyfajta konstitutív alap biztosítja ezen ágensek összehangolt működését. *„A PTC-ben a színtér, mint a probléma felismerés és/vagy megoldás a szignifikáció illetőleg a kommunikáció színtereként”* konstituálódik (Pete-P. Szilczl, 2007:54.).

Sundar Subramaniam, manager, learning and development, Rockwaay, USA

Hol máshol?

Hol máshol láthatsz többtonnányi acélt és betont, kilométer hosszú vezetékeket, óriási reaktorokat, az ég felé meredő oszlopokat, mint Port Arthurban, Texasban?

Hol tartanak reggel 7-kor telefonkonferenciát, amikor Brazíliában 8 óra van, Németországban 13, s ha még tovább megyünk, Szingapúrban este 7 és épp vacsoraidő?

Hol hasíthat beléd a felismerés, hogy indiai bevándorló vagy, amerikai állampolgár, aki egy német cégnek dolgozik, s aki egy londoni pubban ül, és japán autók színéről beszélget?

... Hol máshol dolgozhatsz le úgy húsz évet, hogy az IT-részlegről a logisztikára, majd a HR-hez kerülsz, SAP-t implementálsz, majd bevezeted az e-learning-et?

Hol találkozol és beszélsz ilyen sokféle emberrel, érdekes akcentussal és megannyi aranyos szóval, mint Y'all, fixin' to, harrrrd, eh, Noo Joisy“. Hol máshol, ha nem a BASF-nél.

Ezt az összetett, multikulturális színteret írja le a fenti történet, mely szintér nem, vagy nem csak egy konkrét lokalitásként értendő a nyers fakultásban, hanem egy olyan fizikai, és szimbolikus térként értelmezhető, ahol az ágensek probléma felismerése, a probléma megoldása zajlik: Brazíliában, Szingapúrban, Németországban. A kommunikációs folyamat azonban nem csak a vállalat konkrétan vett fizikai lokalitásaiban, azaz a cégek épületein belül zajlik, hanem a londoni pubban, ami szintén a szervezeti probléma megoldás színtere: a határok tehát kitolódnak. A történetben a szintér szintén nem csak egy-egy fizikai lokalitáshoz kötött: bár a probléma felismerő és megoldó kommunikáció, azaz a japán autók gyártott festékekről szóló szakmai beszélgetések a pubban, „*aki egy londoni pubban ül, és japán autók színéről beszélget*”, a felkészültség megszerzése: „*az IT-részlegről a logisztikára, majd a HR-hez kerülés*”, „*Hol tartanak reggel 7-kor telefonkonferenciát*” s a tudás nyilvánossá tétele: „*SAP-t implementálsz, majd bevezeted az e-learning-et?*” a szervezet egy-egy konkrétan vett lokalitásában folyik, ugyanakkor zajlik az éterben is: „*Hol tartanak reggel 7-kor telefonkonferenciát?*”.

Ebben a történetben explicit módon megjelenik, hogy a szervezet egy kulturális, sőt multikulturális rendszer: „*amikor Brazíliában 8 óra van, Németországban 13, s ha még tovább megyünk, Szingapúrban este 7*”, „*indiai bevándorló vagy, amerikai állampolgár, aki egy német cégnek dolgozik*”. A szervezet multikulturális mivolta egy összetettebb felkészültséget, bonyolultabb tudásrendszert feltételez, ahol azonban, mivel a szignifikáció a tanult módoktól eltér, számos buktatóval is számolni kell, s a szervezeti tanulási folyamat is többszörösen összetett. „*Hol beszélsz és találkozol ilyen sokféle emberrel, érdekes akcentussal és megannyi aranyos szóval, mint Y'all, fixin' to, harrrrd, eh, Noo Joisy*“ *Hol máshol, ha nem a BASF-nél.*“ A BASF-nél, azaz a világ számos országában, pubokban, az éterben, konferenciákon és szállodákban, irodákban és gyártelepeken.

Az intézmények tehát – Geertz kifejezésével élve – mint kulturális rendszerek vannak jelen a társadalomban (Horányi, 2007). „Kulturálisnak nevezhetjük ezeket azért, mert szimbolikus formákban kifejezett, örökölt koncepciók (jelentések) olyan rendszereit tárják elő, amelyek segítségével az emberek kommunikálnak, állandósítják és fejlesztik az élettel kapcsolatos tudásukat és attitűdjeiket” (Horányi, 2007:30.). „Az ágens más ágensekkel való érintkezése során rengeteg különféle színteret konstituál, mely színterek közül egyeseket az intézmények határoznak meg, s ezen színterek különböző kódok alapján láttatják az ágens számára a világot” (Pete-P. Szilczl, 2007:54.). A szintér, hatással van a kommunikáció tartalmára, és ugyanakkor, mint az elméleti részben már szó volt róla, mindig ágenshez, vagy ágensekhez

kötött. Az ágens az adott szintéren felkészültségével van jelen, s abban az esetben, ha az adott szintéren olyan ágensek vannak jelen, akik különböző kultúrák képviselői, tehát különböző felkészültségekkel rendelkeznek, ezek a különböző felkészültségek határozzák meg a szintér jellegét, s ezeknek a felkészültségeknek megfelelően, vagy ezektől függően zajlik a problémamegoldás. Nemzetközi szintér esetén a különböző kultúrák képviselői különböző felkészültségekkel bírnak, s ennek megfelelően határozzák meg a kollektív ágens jellegét.

12.3 Problémamegoldás és felkészültség

„Az egyes intézmények hordozói mindazoknak az ismereteknek és rutinoknak, melyek a problémamegoldó ágens számára felkészültségként jelenhetnek meg bizonyos problémahelyzetekben. A felkészültség tehát az intézmény vonatkozásában nem más, mint egy gondolkodási - viselkedési minta” (Pete-P. Szilczl, 2007:49.). A kultúra, miután azt a problémamegoldás módjaként értelmeztük, a felkészültségek összességét jelenti. A participációs elmélet tehát a felkészültséget, mint közös tudást olyan készletként feltételezi, amelynek birtoklása segít a kollektív ágens tagjainak az intézményen belüli eligazodásban, s ezeket a mintákat az intézmény tagjai ismerik.

Kutatásom tárgyát tehát egy nemzetközi cég különböző divízióinál dolgozó emberek által elmesélt történetek képezik, s egy ilyen kollektív ágens esetében, melyet problémamegoldó ágensként értelmezek, a közös tudás a működés alapfeltétele – e nélkül a felkészültség nélkül

a vállalat nem lenne képes az együttes problémamegoldásra. Egy ilyen nemzetközi szintéren működő cég esetében, azon túl, hogy alapvetően feltételezhető a szaktudás megléte, egy további fontos elem azonban a közös nyelv, mint a kommunikáció lehetőségének megléte. Természetesen nem csak a társalgási, hanem a szaknyelvi ismeretek is alapvetőek. „Ennek a mintának (ti. a közös gondolkodási – viselkedési mintáknak) jellemzője, hogy a társadalmi együttélés során alakult ki, nem genetikusan alapfelkészültséget, hanem valamiféle többlettudást vagy ahhoz kapcsolódó képességet takar, melyet a történelmi időben különböző generációk áthagyományoztak az újabbakra” (Horányi, 2007:49.). A szervezet esetében új tagoknál nem beszélhetünk társadalmi együttéléstről, szükség van arra a szervezeti tanulási folyamatra, amely során az ágens elsajátítja azokat a mintákat, melyekkel a szervezet, mint „társadalom” tagja lehet. Az intézményen belül létezik egy olyan konstitutív alap, amely meghatározza az ágens viselkedését, alapvető attitűdjeit.

Hamp felhívja a figyelmet, hogy egy ágens felkészültségeinek leírásával nem lehet az egész szintéret hatékonyan leírni (Hamp, 2006): „A problémamegoldás kereteit tárgyalva csupán egyetlen ágens felkészültségeinek leírása nem nyújt hatékony eszközt a szintér leírására és különösen arra, hogy a szintér változásairól számot adjunk. A kommunikatív aktusok mindig több résztvevő iparkodásaként jelennek meg” (Hamp, 2006:114.). Lényeges azonban hozzátenni, hogy a kollektív ágensen belül lehetnek olyan ágensek is, melyek nem vesznek részt az együttes problémamegoldásban, szerepük csak a megfigyelés, mindazonáltal számolni kell ezek esetleges segítő vagy akadályozó funkciójával.

A kölcsönös felkészültség szempontjából származhatnak olyan problémák, melyek csak egy ágens számára jelentkeznek, s olyanok, melyek olyan problémahelyzetet vagy helyzeteket idéznek elő, amelyek valamennyi ágens számára ugyanolyan problémaként jelentkeznek. E problémahelyzetek akkor állnak elő, ha a kollektív ágensen a tagok számára nem áll rendelkezésre a kölcsönös tudás, ebből fakadóan beszélhetünk közös problémáról, vagy olyanokról, amik csak egy, vagy néhány ágens számára jelentenek problémahelyzeteket.

Klaus Peter Jäckel, Departement Director, Ludwigshafen

Az elnökség és a részvényesek

Rendezvényház, a társaság közgyűlése. A részvényesek egy képviselője szót kér és a mikrofonhoz lép. „Igen tisztelt elnök úr, mint az imént hallhattuk, a BASF az angol Boots gyógyszervállalat felvásárlásával bővítette portfólióját. Kérdezem Önt, hogyan tudták ezt ilyen sikeresen végrehajtani, annak ellenére, hogy a BASF igazgatótanácsának tagjai csak igen gyéren bírják az angol nyelvet.”

A teremben vágni lehetett a csendet, néhány részvényes csak vigyorgott a merész, szokatlan kérdésen, mások felháborodtak. Még mielőtt a színpalak mögött elkezdték keresni a megfelelő választ, az elnök, dr Albers az ő maga utánözhatatlan, humoros módján spontán ezt válaszolta:

„Így igaz. Egészen egyszerűen szó nélkül átadtuk a pénzt az asztal fölött.” Frenetikus taps – és ebben a pillanatban érezhető volt a részvényesek rokonszenve.

Ebben a vicces történetben a közgyűlésen felszólaló részvényes a probléma megoldásához alapvetően szükséges felkészültségnek érzi a közös nyelv tudását, hiszen szerinte anélkül két különböző nyelvközösség között nincs sikeres kommunikáció, azaz nem lehet eredményes a problémamegoldás. A problémamegoldó ágensnek rendelkezni kell a probléma(megoldás) szempontjából releváns felkészültséggel így a sikeres kommunikáció, azaz problémamegoldás szempontjából szükség van azonos, vagy legalábbis egymásnak megfeleltethető felkészültségre. A részvényes úgy ítélte tehát, hogy a kommunikáció semmiféleképp nem lehet sikeres, mert nincs meg az egymásnak megfeleltethető felkészültség, amit tudástípusú felkészültségnek nevezünk, s elérhető mindkét kollektív ágens – az angol és a német cég képviselői – számára. Az ágenseket felkészültségeivel azonosította, s nem találta azokat egymásnak megfeleltethetőnek, szükségszerűnek látta, hogy a kommunikáció sikeréhez a német partnernek is rendelkeznie kell a szimbólumrendszerrel: az angol nyelvvel. „A kommunikációban résztvevőknek részben azonos felkészültségekkel kell rendelkezniük (pl. egy nyelvet kell beszélniük)” (Domschitz-Hamp, 2007: 112.). Az ágens felkészültsége ugyanakkor változik, így ismeretei bővíthetnek tanulási folyamatokon keresztül (például nyelvtanulás, bár ebben az esetben ez nem volt elégséges). Azonban egyfajta felkészültséget feltételez az is, hogy az ágens tudja, hogy a problémamegoldáshoz honnan hívhat elő releváns felkészültséget, azaz elérhető megoldást: tolmács, fordító, szótárgép – ezek a problémamegoldás idejében hozzáférhető problémamegoldó felkészültségek. Vannak az ágens felkészültségeinek korlátai, ám ezeket át tudjuk hidalni, de ez az igazgató tanácsot számon kérő részvényesnek egészen nyilvánvalóan nem jutott eszébe.

A felkészültség lehet az ágens számára rendelkezésre álló, és használja is felkészültségét, lehet nem rendelkezésre álló, vagy előállhat olyan eset is, amikor az ágens nem tartja adekvátnak felkészültségét az adott probléma megoldása szempontjából, ugyanakkor előállhat olyan helyzet is, amikor az ágens nem ismeri fel, hogy ő az adott probléma megoldásához rendelkezik valamiféle felkészültséggel.

Chaiyapat Hansumrithisak, Bangkok, Senior Manager, Thailand,

Pályaudvar

1988-ban, az egyetem befejezése után kezdtem el dolgozni a BASF-nél. ... Mivel nem volt szakmai tapasztalatom, nagyon élveztem a betanulást és a munkakörnyezetet. Az első pár hónapban főnökömet vagy az értékesítő kollégát kísértem ügyfelekhez. Bár az egyetemen tanultam angolul, nem sok alkalmam volt a nyelvet gyakorolni. Itt azonban szükségem volt rá a német kollégákkal való kapcsolattartáshoz. Az első feladatom nem csak a termékekkel, hanem a szervezeti kultúrával és kommunikációval való megismerkedés volt.

Másfél év múlva elutazhattam Németországba, egy tanfolyamra Berlinbe és Ludwigshafenbe. Vasárnap kora reggel szálltam le Frankfurtban. Miután kicsomagoltam a szállodában, enni szerettem volna valamit. Elindultam a városba – ázsiaiaként nem vagyok hozzászokva, hogy senki nincs az utcákon. Gondoltam, hogy valami nincs rendjén, mert egy teremtett lélek sem volt sehol. Néhány óras bolyongás után – közben kb. 10 emberrel találkoztam – rájöttem, hogy csakis a pályaudvaron lehet valami. Ott végre tudtam ennivalót venni.

Amikor visszamentem a szállodába, következett a második lecke. Thaiföldön ugyanis a szállodákban mindig van egy pár üveg ásványvíz, ingyen. Itt semmi. Felhívtam a recepciót, s megtudtam, hogy iható a csapvíz. Nem nagyon bíztam a dologban, tehát vissza a pályaudvarra, vízért. Az üzletben rengeteg féle palack volt, de a címkék mind németül voltak! Találomra levettem egyet, amelyiknek a legszebb volt a címkéje. A vizet azonban ki kellett köpnöm, olyan furcsa íze volt – Selterst sikerül vásárolnom, amihez nem voltam hozzászokva. Így hát szomjas maradtam. Másnap beszélünk róla a kollégáimmal, és kiderítettem, hogy Németországban legtöbbször sört vagy ásványvizet isznak, a sima víz pedig Franciaországból jön.

Az első hét után Heidelbergben töltöttem a hétvégét. Néhány órára szükség volt, míg megértettem a tömegközlekedési hálózatot és a ludwigshafen-i pályaudvaron a vágányszámokat. Az egyetlen nagy problémám a német nyelv volt. Valahogy azért mégis sikerült. Az egész napot Heidelbergben töltöttem és nagyon jól éreztem magam. A nap véget ért és este vissza kellett mennem a hotelba. Jóval korábban kimentem a pályaudvarra, hogy biztosan ne késsem le a vonatot. Várakozás közben egy különös pályaudvari élményem volt. Láttam egy fiatal lányt, aki a barátjával volt együtt. Valamelyikük utazni készült. Könnyes szemmel hosszasan beszéltek (hogy miről, azt nem értettem). A fiú hirtelen magához húzta a lányt, és hosszan, hevesen megcsókolta. Teljesen elképedtem! Thaiföldön nem merésztünk volna ilyesmit csinálni nyilvánosság előtt!

A BASF-nél mindig van mit tanulnom. Nem csak a termékekről, az ügyfelekről és a versenytársakról, az új technológiákról és a főnökökkel való kommunikációról tudok meg egyre többet, hanem mindenekelőtt más kultúrákról tanulok. ...

Ez a szervezeti történet két különböző tanulási folyamatot ír le: az első, ami problémamentes, a szervezeten belüli tanulási folyamat. Bár adódhatnak kétségeink azt illetően, hogy valóban problémamentes volt a szervezeti tanulási folyamat, de az ágens minden esetre nem tesz említést a problémáiról. Ennek véleményem szerint lehet oka, hogy azt a tanulást természetesnek veszi a szervezet dolgozója, hiszen egy olyan új kulturális közegbe lép, ahol ő még azt megelőzően nem szerzett tapasztalatot, s természetesnek veszi a tanulást, mivel általa a szervezet egyenrangú tagjává szeretne válni. A második, a Távols-Keletről érkezett BASF -munkatársnak folyamatos meglepetésekkel szolgáló tanulási folyamat pedig a számára számtalan meglepetéssel szolgáló szintéren, azaz a tanfolyam tágabb színterén, a német kultúrában, a mindennapokban zajlott.

A történet az elsőként leírt tanulási folyamatnál tehát semmi nehézségről nem számol be: a szervezeti tanulás során az ágens egy számára „természetes” folyamatot jár végig: bekerül egy kollektív ágensbe, és azon fáradozik, hogy annak elismert tagjává váljon. Ebben az esetben a probléma valóban nem a „baj”, a „krízis” szinonimájaként értendő, hanem abban az értelemben, ahogyan azt értelmezi: feladat, egy megoldandó szituáció. A történet mesélője azt írja: „élveztem a betanulást és a munkakörnyezetet”, tehát szívesen fáradozott a probléma megoldáson, s ennek vélhetően egyik oka, hogy voltak, akik nyilvánossá tették számára a tudást: „főnökömet vagy az értékesítő kollégát kísértem ügyfelekhez”. Sőt: eddig megszerzett felkészültségét is szívesen alkalmazza: „...*angolul, ... szükségem volt rá a ... kapcsolattartáshoz*”. Meglehetősen érdekes, ahogyan a két új, számára ismeretlen kultúrához viszonyul: a szervezeti kultúrába lépve semmi meglepetés nem éri, hogy egy tanulási folyamat elé kell néznie, beleveti magát ebbe a folyamatba, ellentétben a folytatásban leírtakkal.

A történet a következőkben szemléletesen leír egy meglehetősen komplex tanulási folyamatot, azt, amin a távol-keleti kultúrából érkezett munkatárs végigjár a németországi látogatása során. Ebben a részben sem a ludwigshafen-i vagy a berlini tanfolyamon végigjárt tanulási folyamatról kapunk képet, nyilvánvalóan azért, mert részben az ágens várakozásainak megfelelt, másrészt előzetes felkészültségébe beleillett mindaz a felkészültség, az a tudás, amit ott nyilvánossá tettek számára. Az ágens azonban abszolút felkészületlenül lépett egy idegen színtérre - ha megnézzük a szituációt, egy olyan színtéren teljesíti elsődleges feladatát, ami egy számára teljesen idegen színtéren található, vagyis egy szervezetnél kell látogatást tennie, ami egy számára abszolút ismeretlen kultúrában, azaz színtéren található. Felkészületlenül – azaz nem volt birtokában azoknak a felkészültségeknek, amelyek segítségével, ha nem is az adott közeg egyenrangú tagja lett volna, de legalábbis birtokában lett volna annak a tudásnak, amely segítségével az adott színtéren problémáit meg tudja oldani. Nem volt előzetes felkészültsége, amelybe beleillett volna az az új tudáshalmaz, aminek birtokába került egy-két napon belül - nem rendelkezett azzal a szimbolikus felkészültséggel, amely segítségével problémáját megoldotta volna. A kultúra idegen építőkövei nem illettek abba a mintázatba, amellyel, saját nemzeti kultúrája révén rendelkezett. A történetmesélő teljesen más valóság struktúrával rendelkezik, mint az őt aktuálisan körülvevő társadalom, ezért „hibaüzenetek” érkeznek. „Minél inkább természetesnek tartják a társadalom tagjai az intézmények által közvetített relevanciákat, annál kevesebb alternatíva merül fel az intézményes keretekkel szemben, annál inkább előre

megjósolhatók lesznek a közösség tagjainak kommunikatív megnyilvánulásai (ez a biztonság érzetet teremt meg és tartja fenn), annál inkább ellenőrizhető lesz a viselkedés” (Pete-P.Szilczl, 2007:30.). A leírt kommunikáció nemzetközi szinten zajlik, és a szintér meghatározza nem csak a kommunikáció tartalmát, hanem azt is, hogy a kommunikáció résztvevői miként értékelik azt.

Az első ilyen traumát a néptelen utcák *„Gondoltam hogy valami nincs rendjén mert egy teremtett lélek sem volt az utcákon”*; és a vasárnap zárva tartó boltok jelentették: *„Néhány óras bolyongás után rájöttem, hogy csakis a pályaudvaron lehet valami”* – ez nem a távolkeleti nagyvárosi kultúra sajátja; a másodikat pedig az ásványvíz hiánya okozta: *„Thaiföldön a szállodákban mindig van egy pár üveg ásványvíz”*. Nincs meg a felkészültsége a legnagyobb probléma megoldására: a számára lehető legrosszabb megoldást hozza meg, amikor a víz megvásárlására kerül a sor: a már említett szimbolikus felkészültség hiányában nem tudja értelmezni a vizesüveg címkéjét és a legrosszabbat veszi meg: *„... de a címkék mind németül voltak! Találomra levettem egyet, amelyiknek a legszebb volt a címkéje. A vizet azonban ki kellett köpnöm, olyan furcsa íze volt.”* A problémamegoldó ágens – és ebben a helyzetben a probléma már nem csak a feladat, a megoldandó szituáció értelmében használható, hanem a probléma a „baj” értelemben jelenik meg: a szimbolikus felkészültség hiányában, azaz a német nyelv ismerete nélkül nem, vagy csak nagy nehézségek árán tudta (némileg) megoldani problémáit – *„néhány órára szükség volt, míg némileg megértettem a tömegközlekedési hálózatot és a vágányszámokat”*.

A történetben az ágens felkészültségeinek egy részén nem kapcsolódik egymáshoz, nem közös a tudásuk, például mert különböző szubkultúrákból származnak, vagy ami az egyik számára nem jelent semmit, az a másiknak jelentőségteljes, „például mert különböznek a tapasztalataik” (Domschitz-Hamp, 2007: 123.) – *„A fiú hirtelen magához húzta a lányt, és hosszan, hevesen megcsókolta. Teljesen elképedtem! Thaiföldön nem merésztünk volna ilyesmit csinálni nyilvánosság előtt!*

Látjuk, hogy a tudást illetően fontos kritérium annak „közös”, vagy „kölcsonös” mivolta. Ha a tudás közös, az azt jelenti, hogy az adott tudás mindenki számára egyaránt rendelkezésre áll, amennyiben viszont kölcsönös tudásról beszélünk, akkor mindenki pontosan ugyanazzal a tudással rendelkezik. A szimbolikus nyelvi eszközök lehetővé teszik, hogy individuális szinten nem, vagy csak nagyon nagy költségen megszerezhető ismeretek nemzedékről nemzedékre megőrződjenek.

A következő, némi humorral, s öniróniával fűszerezett történet esetében a nevéből ítélve német származású munkatárs (Annette Klaubert) számára láthatóan a nyelvi problémák jelentették a legnagyobb akadályát annak, hogy már kezdetben a szervezet, mint kollektív ágens elismert, egyenrangú tagja lehessen, mivel nem osztozott a közös tudásban – nem ismerte az angol nyelv Ausztráliában használt változatát. A nyelv esetében, ha anyanyelvi területen élünk és működünk, a közös tudás adott, hiszen annak előfeltétele a társadalmi együttélés. Esetünkben azonban erről nem beszélhetünk, mivel egy külföldi kolléga csatlakozott a szervezethez, s nem voltak adottak számára azok a szignifikációk, melyek által ismerhette volna a szükséges mintákat, s ezt a többlet-tudást egy tanulási folyamat során kellett elsajátítania. A mesélő így is írja le a szituációt: „*földrajzi és nyelvi aknamező*”, „*hozzá kellett szokni*” – olyan esetekről, kommunikációs helyzetekről kapunk beszámolót, amik sikertelenségének oka a közös tudás hiánya. A tanulási folyamat végtelen, a szükséges minták elsajátítása hosszú (szervezeti) tanulási folyamatot igényel, hiszen a világ a közösség tagjai számára az intézményi szignifikációkon keresztül adott (Horányi 2007, Hamp 2006).

Annette Klaubert, Sekräterin; Melbourne

Játék a nyelvvel

Egy bevándorló számára Ausztrália nyelvi és földrajzi aknamező lehet, akinek a mindennapi élethez is és az ausztrál BASF-nél jellemző munka világához is hozzá kell szoknia! És nem fogom elfelejteni azt a napot, amikor egy „Fragellone” úr telefonüzenetét adtam át, akiről később kiderült, hogy ő bizony Roger Lane.

S inkább ne is emlegessük, amikor egy új-zélandi kolléga a reptéri „Chicken” ablakról (check in!!!) mesélt, lelki szememmel láttam, hogy a McDonalds állította ki a repjegyet, vagy amikor minden Presto nevű céget felhívtam Perth-ben, hogy megtaláljak egy kollégát, hogy aztán megtudjam, hogy a Presto nem is a cég, hanem a termék neve. Egy másik alkalommal pedig Tazmániába akartam egy tengerentúli utat foglalni!

Egy csomó kellemetlen pillanat volt: a felismerés, hogy a footy a foci, a „see you soon” vagy pedig „talk to you later” pedig csak néhány perccel későbbi időpontot jelent, illetve hogy a „bring a plate” nem azt jelenti, hogy a házigazdának nincs elég edénye.

A tanulási folyamat talán soha nem ér véget. Ennek ellenére sok szép pillanat volt. ...

Egyik emlékezetes napon kávéfőzés közben nagyon megégettem az egyik kollégám kezét, akivel a szerencsétlen kezdet után később összeházasodtunk! A BASF Ausztrália jól felkészített engem erre a merész húzásra: a férjem új-zélandi, és igazi akcentussal büszkélkedhet. Talán felesleges is említeni, hogy kettőnk közül ő az, aki telefonon lefoglalja az utazásokat.

A történetmesélő, azaz az ágens számára elérhető felkészültséggel került, kerül annak a tudásfajtának a birtokába, amely segítségével egyre sikeresebben vehet részt a problémamegoldásban – de ehhez szükséges az elérhető felkészültségekben való részesedés.

Az ágens tehát különböző felkészültségeivel nyilvánul meg ágensként: problémamegoldóként, szignifikálóként, kommunikálóként. „Az ágens felkészültségei változhatnak, az eredendő felkészültségek nem individuális, a többletfelkészültségek pedig individuális szinten” (Hamp, 2006:109). A felkészültségek egyéni tanulást tesznek lehetővé, vagyis a felkészültségek a tapasztalattal változhatnak. Bizonyos felkészültség típusok lehetővé teszik az ágens számára, hogy felkészültségeit bővítse különféle tanulási (például szimbolikus felkészültségeket igénylő) módokon. Fentebb már volt szó róla, hogy a szimbolikus felkészültség, például a nyelvtudás individuális szinten csak nagyon nagy ráfordítás árán szerezhető meg. Ezek az ismeretek magukban foglalhatnak tematikus felkészültségeket, ezek egy része témaspecifikus (például egy szakma fogásainak ismerete), más részük témainvariáns felkészültség (például a nyelvi) (Horányi, 2007). A következő történetben az elbeszélő felismert egy problémát: a közös munkát hátráltatja, hogy nem csak a kölcsönös tudás, hanem egy, mindenki számára elérhető közös tudás sem áll rendelkezésre, nincs elérhető felkészültség sem. Egy vegyipari nemzetközi céggel van dolgunk, ahol a szakma ismeretén kívül szükség van olyan közös szaknyelvi eszközökre, amik az együttes munkafolyamatokban való eligazodást segítik, ennek hiányában a kommunikáció sikertelen, a problémamegoldás nem működik. Ezeket a felkészültségeket én témavariáns felkészültségnek nevezem, melyek bár nyelvi természetűek, azaz valójában témainvariánsnak kellene őket jelölni, ugyanakkor – bár angol, német, portugál szavakkal van dolgunk - csak azok számára értelmezhetőek, akik a témaspecifikus szakmai felkészültségekkel is rendelkeznek.

12.4 Nyilv án os sá tét el

Henry Erwin Philippsborn, Sales, Rio de Janeiro, Brazília

A nyelvek jelentősége a BASF-piacok fejlődésében

Tevékenységet 1968-ban kezdtem Rio de Janeiro-ban, mint értékesítő, s az importcikkkel foglalkoztam. Már tevékenységem kezdete óta a nyelvek segítettek a vevőkkel való kapcsolattartásban, mivel az importőrök közül sokan beszéltek németül és angolul.

A 70-es évek elején Porto Alegre-ben dolgoztam, szintén az értékesítésben, majd Rio-ban ismét.

... Angolul és németül beszéltünk, s természetesen portugálul, az ország hivatalos nyelvén.

Ezekben az években a BASF sok értekezletet tartott itt Rio-ban, ludwigshafen-i szakemberekkel, amelyeken a termékekről kaptunk információkat, s mi magunk is gyakran látogattunk el Németországba. ... S ezeken az összejöveteleken gyakran voltak nyelvi problémáink. Kezdetben az anyagok csak angol és német nyelven voltak hozzáférhetőek. S úgy gondoltam, hogy most végre visszaadhatok valamit a cégnek abból, amit én sok éven át megtanultam. Elkezdtem portugál nyelven műszaki jelentéseket írni, olyan formában, hogy azokat az értekezleteken használni lehessen, az angol és német anyag nélkül. A legterjedelmesebb munkák például a sörről szóltak, a gyártásról és a BASF által előállított anyagokról, amiket a sörgyártáshoz használnak, aztán volt egy munkám a BASF-vitaminokról, egy másik, aminek a címe „BASF-termékek az élelmiszeripar számára”, egy másik, a „BASF organikus köztes termékei”. Ezeket a munkákat a sao paulo-i kollégák képzése során használtuk.

1980-ban a „BASF Informationen” című lapban, Németországban megjelent egy cikk, amiben olyan munkatársakat kerestek, akik le tudnak fordítani szakszavakat olyan nyelvekre, amelyeket nem sokan beszélnek Németországban. Ekkor kezdtem összeállítani az első listákat, műszaki szakkifejezésekből, különböző nyelveken. A holland Elsevier Science BV Kiadó gondozásában később meg is jelentek ezek a listák, majd vegyi-műszaki szótárak következtek, mert ráébredtem, hogy a tudományos-műszaki fogalmak különböző nyelven való ismerete nem csak az én viszonylag szűk területemen fontos, hanem világszerte szükség van erre a tudásra, műszaki/tudományos irodalmak megírásához, amik az ügyfelek számára is fontosak, s az ügyfél pedig a cég számára felbecsülhetetlen érték.

A 90-es években részlegem kérésére megalkottam a Mezőgazdasági és állattenyésztési glosszáriumot, ami 800 angol, német és portugál nyelvű definíciót tartalmazott, s amit a BASF a hatóságok és ügyfelek számára ingyen rendelkezésre bocsátott, s ugyanakkor adta ki az említett kiadó az „Elseviers dictionary of Industrial technology” c szótáramat, ami csaknem 15000 definíciót tartalmazott, az említett nyelveken.

... A következő szótáram azt a területet ölelte fel, amivel a cégnél töltött 28 év alatt foglalkoztam – a kozmetika területét, több mint 7300 szócikket tartalmazott, most már franciául is. A BASF örömmel fogadta ezt a szótárat, CD-re rögzítette, s ebben a formában adja a vevőknek.

Két további szótár következett, az egyik táplálkozás-témában, a másik pedig vitaminokról és gyógyszerkészítményekről.

Remélem, hogy ezzel a 35617 vegyi-műszaki/tudományos fogalommal a tudósok, műszaki emberek és ügyfelek széles körének tudtam segítséget nyújtani, műszaki és tudományos témájú írásaikhoz, prezentációikhoz, valamint hozzájárultam a BASF piacainak bővüléséhez, BASF – always the company.

A probléma: „... s mi magunk is gyakran látogattunk el Németországba ... s ezeken az összejöveteleken gyakran voltak nyelvi problémáink. Kezdetben az anyagok csak angol és német nyelven voltak hozzáférhetőek. ... Elkezdtem portugál nyelven jelentéseket írni, olyan formában, hogy azokat az értekezleteken is használni lehessen.” A szerző fáradozásai a terminológia összeállítása során nem más, mint a kölcsönösen hozzáférhető tudás összeállítása, amelyet minden ágens számára elérhetővé tett, s amely – optimális esetben –

közös tudássá kell, hogy váljon. „...olyan munkatársakat kerestek, akik le tudnak fordítani szakszavakat olyan nyelvekre, amelyeket nem sokan beszélnek Németországban ... Ráébredtem, hogy a tudományos-műszaki fogalmak különböző nyelven való ismerete nem csak az én viszonylag szűk területemen fontos, hanem világszerte szükség van erre a tudásra.”

Az ágensek felkészültségkészlete tehát nem volt homogén, bár jelen esetben egyféle tudástípusról beszélünk, ezek elérése meglehetősen nehezen történik. Ez a fajta tudás korábban a szervezetnél nem volt jelen, semmilyen formában nem volt elérhető. Abból indulunk ki azonban, amit a kommunikáció participációs elméletének bemutatása során említettünk, miszerint a problémamegoldáshoz szükséges felkészültség a problémamegoldás színterén található: a szervezet, mint kollektív ágens egy tagja a probléma felismerést követően az általa képviselt tudást, azaz saját felkészültségét rendelkezésre bocsátotta, közössé, azaz nyilvánossá tette.

A nyilvánossá tétel nem más, mint az ágens birtokában lévő tudás közös tudássá tétele. „A „tud” az ágens számára a problémamegoldás idejében hozzáférhető problémamegoldó felkészültségekre utal” (Domschitz-Hamp, 2007:123.). Ha az ágens ezt a tudást a többi, vele egy szintéren működő ágenssel megosztja, közös tudásról beszélünk. Történetünkben ennek a közös tudásnak kölcsönössé kellett válnia ahhoz, hogy a kollektív ágens működése problémamentes legyen. Vannak olyan típusú tudások, melyek igen nehezen oszthatók meg, s évekig tartó tanítási-tanulási folyamatra van szükség az elsajátításukhoz, azonban ebben az esetben, amiről a történetmesélő számot ad, nem volt különösebben problémás a nyilvánossá tétel: „ekkor kezdtem összeállítani az első listákat műszaki szakkifejezésekből, különböző nyelveken, A holland Elsevier Science BV Kiadó gondozásában később meg is jelentek ezek a listák.”

Ennek a tudásnak a megoszthatósága azonban már feltételez bizonyos előzetes közös tudást, az ágensek bizonyos felkészültségeinek egymáshoz kapcsolódását, előzetes közös tapasztalatokat.

12.5 A szignifikáció

„Ahhoz, hogy valami tárgya lehessen az ágens észlelésének, az ágensnek rendelkezni kell bizonyos koncepciókkal, pontosabban szignifikációk rendszerével, melybe az adott észlelet beilleszthető vagy az ágens által beilleszhetőnek gondolt. Ezekhez a koncepciókhoz az ágens a nyelven és más intézményeken keresztül fér hozzá” (Pete-P.Szilczl, 2007:44.).

A szignifikáció azt jelenti, hogy az ágens valamilyennek tart valamit, és hogy az ágens rendelkezik is azzal a szabállyal vagy szabályrendszerrel, ami alapján valamilyennek tart valamit. A szignifikáció az a folyamat, amikor az ágens egy dolognak a saját felkészültségei alapján jelentést tulajdonít, azaz értelemmel lát el, azonosít valamit. A szignifikáns az maga a jelentés, amit az ágens a szignifikátumhoz rendel, s ez a hozzárendelés csak az ágens számára rendelkezésre álló készletek alapján tud működni. Ha a társítás nem jó, ennek az az oka, hogy az ágens nem volt birtokában azoknak a felkészültségeknek, amik a szignifikációt lehetővé teszik. Ilyenkor előfordulhat az is, hogy bár a szignifikáció nem helytálló, az ágens azt mégis helyesnek hiszi – korábbi tapasztalatai alapján-, és ez félreértéshez, esetleg konfliktushoz vezet. Az ágens felkészültsége tehát különféle szignifikációkon keresztül mutatkozik meg (Horányi 2007).

A következő rövid, egyszerű, csattanós történet egy olyan esetről számol be, amikor az ágens nem ismert fel, nem helyesen azonosított egy helyzetet, azaz egy olyan szignifikánst rendelt egy szignifikátumhoz, ami a saját fejében létező konstitutív alap szerint történt meg, de a külvilág számára nem volt értelmezhető. Ennek oka, hogy Japánban a meghajlásnak teljesen más szerepe van, mint a világ többi országában (náluk a feltétlen tiszteletadás jele), ami a buszon utazó helyi kairóiak és a világ minden tájáról ideérkezett turisták számára nem bírt jelentéssel: ha az ágens, esetünkben ágensek nincsenek felkészülve a szignifikációra, akkor az a szignifikáció nem jöhet létre.

„A szignifikátum mint a világnak egy fragmentuma vagy nyers, vagy szimbolikus. A nyers esetek, mint szignifikátumok a szignifikáció keretében csak konstatálva vannak” (Horányi,

2007: 249.). A nyers esetek, amikor természeti törvényekkel leírható összefüggés van szignifikátum és szignifikáns között, konstatalódnak, a szimbolikus esetek pedig, amikor fizikai, kémiai, stb. törvényekkel le nem írható relációval találkozunk, konstituálódnak. Ehhez szükséges az a konstitutív alap, amely a hozzárendelést szabályozza.

A szignifikatív egy komplex eset, lehet

- osztentatív,
- osztentatív (és transzcendális),
- pszichés,
- szakrális,
- szimbolikus (Horányi, 2007).

A szignifikáns és szignifikátum sosem szétválaszthatók.

A következő rövid, egyszerű, csattanós történet egy olyan esetről számol be, amikor az ágens nem ismert fel, nem helyesen azonosított egy helyzetet, azaz egy olyan szignifikánst rendelt egy szignifikátumhoz, ami a saját fejében létező konstitutív alap szerint történt meg, de a külvilág számára nem volt értelmezhető. Ennek oka, hogy Japánban a meghajlásnak teljesen más szerepe van, mint a világ többi országában (náluk a feltétlen tiszteletadás jele), ami a buszon utazó helyi kairóiak és a világ minden tájáról ideérkezett turisták számára nem bírt jelentéssel: ha az ágens, esetünkben ágensek nincsenek felkészülve a szignifikációra, akkor az a szignifikáció nem jöhet létre. Bár az azokban részt vevő ágenseknek megvolt a szignifikációra való képesség, a szimbólumok különböző értelmezése miatt nem jön létre a sikeres kommunikáció.

Jutta Malguth, könyvelő, NO, Münster

Respekt

A barátom számára a BASF és a respect 1998 óta két egymástól elválaszthatatlan fogalom. Abban az évben utazgatott a Keleten. Kairóban, a milliós nagyvárosban, lüktetett az élet. Mivel a forgalom Afrika legnagyobb városában is igen megnőtt, és mint a világon mindenütt, itt Kairóban is nagyon gyorsan vezetnek, a városvezetés úgy döntött, hogy a különösen balesetveszélyes szakaszokon az úttestekbe fekvő rendőröket építenek. Ezeket a helyeket sok sofőr nem ismerte, ugyanis a busz, amin a barátom ült, olyan gyorsan „repült” át az egyik ilyen akadályon, hogy az utasok egyszerre „meghajoltak”. Nyilván valóan ezt értette félre egy japán turista, aki az út szélén állt! Meghatódva attól, hogy ilyen sok ember fejezi ki tiszteletét előtte és nemzete előtt, szintén mélyen meghajolt. S egy fehér színű, BASF feliratú trikó volt rajta!

A történet szempontjából egyértelműen a szimbolikus szignifikáció mentén történő elemzés releváns, hiszen egy olyan szimbólummal találkozunk, ami a különböző kultúrákban

különböző jelentéssel van felruházva: míg a nyugati kultúrákban jelen eset a nyers fakultásban értelmezhető (fizikai törvény, a tehetetlenség törvényével magyarázható), addig a japánok ezt a szignifikációt a szimbolikusban hajtják végre: a főhajtás a feltétlen tisztelet jele.

A szimbólumok a geertz-i felfogás szerint értelmessé teszik a világot, más felfogás szerint pedig információt hordoznak. A kommunikáció participációs felfogása szerint a szimbolikus a problémamegoldáshoz szükséges felkészültség egy lehetséges helye, amely sajátos konstitúció - a szignifikáció adott körülmények között, adott szinten jön létre. „A szignifikációban jön létre ugyanis a szignifikánsnak és a szignifikátumnak az egysége valamely ágens által elfogadott (érvényesnek tekintett) sajátos tudás (felkészültség mentén)” (www.ktnye.hu). A félreértés oka esetünkben, hogy a japán turista olyan szignifikánst rendelt a szignifikátumhoz, azaz olyan értelmet adott valaminek, ami a saját felkészültsége mentén jött létre, s mások ebben a felkészültségben nem osztoztak.

Bizonyos szignifikációkhoz az egyén azáltal fér hozzá, hogy közösségben van másokkal. „A kommunikatívban való részesedés következtében az (individuális) ágensek integrálódnak, azaz (kommunikatív) közösségeket alkothatnak, a többlet-felkészültség az ágens szocializációja során válik számára elérhetővé (hozzáférhetővé (Horányi, 2007:258.). Az alábbi történetbe, a szervezeti tanulási folyamat (vö. Nemes, 1988, Tölgyes, 1994), egy fajta szimbolikus tanulás során kerül az individuális ágens többlet-felkészültség birtokába ehhez biztosítottak kell lenni a hozzáférésnek és a nyilvánossá tételnek.

Rudy Lisa, Senior Research associate, Wiandotte, USA

De tulajdonképpen ki az a LOU?

1976-ban kerültem a BASF-hez és akkoriban a Chemical Engineering részlegen dolgoztam. Röviddel a kezdés után értekezletem volt valakivel, aki nem az én részlegemen dolgozott, egy viszonylag kis megbeszélés volt, 6-7 résztvevővel.

Az említett külső látogató a BASF Corporate Engineering akkori vezetője volt, Jack Wehman. Egy csomó pontot kellett megbeszelnünk, az egyik az én témám volt. De Jack mindegyik pontnál valami ilyesmit mondott: „Lou azt akarja” vagy: „Lou azt gondolja, hogy”, vagy: Lou ezt nem fogja támogatni.

Amikor jöttünk kifelé a megbeszélésről, kérdőn ránéztem a főnökömre, s megkérdeztem:

„Ki az a Lou, aki mindenről ilyen jól informált?”

Hát kiderült, hogy amit én Lou-nak hallottam (a Louis amerikai beceneve), valójában LU volt, Ludwigshafen rövidítése! Jack-nek később még több funkciója volt, s több érdekes projektet végzett. ... De akármit is csinált, biztos vagyok benne, hogy mindig figyelembe vette, mit gondolt „Lou”.

A történetben a szervezetnél az az ágens, aki nem volt birtokában a szignifikánsnak: „*Ki az a Lou, aki mindenről ilyen jól informált?*” és ezáltal nem hajthatott végre sikeres szignifikációt, a szervezetnél betöltött szerepének megvalósítása révén kapcsolatba került más olyan ágenssel, aki nyilvánossá tette számára azt a tudást, ami a szignifikációhoz kellett: „*Amikor jöttünk kifelé a megbeszélésről, kérdőn ránéztem a főnökömre, s megkérdeztem*”. A szocializáció, azaz a participáció során tehát a felkészültség beszerezhető: „*Hát kiderült, hogy amit én Lou-nak hallottam (a Louis amerikai beceneve), valójában LU volt, Ludwigshafen rövidítése!*”

13 A szervezeti történetek, mint a kultúra hordozói

13.1 Kollektivistikus-individualizmus

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 foglalkozásbeli mobilitás nagyobb;
Az alkalmazottak belső csoportok tagjai és a belső csoportok érdekeit szolgálják	Az alkalmazott gazdasági lény, akkor szolgálja érdekeit, ha az az övével egybeesik;
Jutalmazás csoportszinten történik;	Az előléptetésre vonatkozó döntéseknek szabályokon

	kell alapulniuk;
A munkáltató és alkalmazott kapcsolata érzelmi alapú;	A munkaadó és alkalmazott kapcsolata szerződés;
A vezetés csoportok vezetését jelenti	A vezetés egyének vezetését jelenti;
Közvetlen értékelés nem elfogadott;	Az érzések kinyilvánítása elfogadott;
A belcsoport tagjai jobb bánásmódban részesülnek;	Minden fogyasztót azonos bánásmódban részesítenek;
A kapcsolatok fontosabbak, mint a feladat;	A feladat fontos, nem a kapcsolatok.
A fogyatékkal élők szégyent jelentenek.	A fogyatékkal élőket nem rejtegetik

3. táblázat A kollektivisták és az individualisták társadalmak között meglévő legfontosabb különbségek az iskola és a munkahely tekintetében In: G. Hofstede, J. Hofstede: Kultúrák és szervezetek 2008, 147.o.

Az individualista kultúrákban a menedzser a szervezetnél egyéneket irányít, míg a kollektivisták társadalmakban csoportokat. A jutalmazás is csoportszinten történik, individualista kultúrákban a jutalom az egyén teljesítményének függvénye. A teljesítmény nyílt megvitatása még a beosztottnak is egy arcvesztéssel együtt járó kellemetlen feladat, mivel sérti a társadalmi harmóniát. Az ilyen kultúrákban a vezetők az értékelés személytelenebb, nem nyílt színen történő fajtáját választják. Ugyanígy nem alkalmasak a kollektivisták kultúrákban az érzések nyílt közlésére alapuló képzési módszerek (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008).

Az individualista kultúrák egyik legfőbb ismérve, hogy az alkalmazottak mindent saját érdekükben végeznek, és mindig önös érdekük a cselekedeteik mozgatórugói.

Trompenaars-nál szintén létezik a kollektívizmus-individualizmus dimenzió, Trompenaars üzleti szempontból elsősorban a célkitűzés és döntés folyamatát vizsgálja. Individualista 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, 1993). Érdekes megfigyelni azonban, hogy Hofstede ezen a dimenzióon belül olyan ismérveket írt le, ti. a másokkal való bánásmód tekintetében, amelyekre Trompenaars egy külön kategóriát állított fel: az univerzalizmus-partikularizmus dimenzióját. Az univerzalista felfogás szerint a jogok és kötelességek mindenre, mindenhol és minden helyzetben egyaránt vonatkoznak; a partikularista szerint a jogok és kötelességek alkalmazása az emberi kapcsolatok, viszonyok függvénye (Trompenaars, 1993).

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 (Anh-Fülöp, 2006). A kollektívizmusra vonatkozó értékek Schwartznál a tradicionális (hagyománykövető), valamint jóindulatúság és jóakaratuság motivációs értéktípuson belül jelennek meg: csoportszolidaritás, jámborság, alázatosság, kötelességek teljesítése, áldozatkészség, segítőkészség, önfeláldozás, empátia.

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 nejlonszál 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 pletyagépezetet. 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 érkezett 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 problémáknak 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 érdeklik, 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: a munkában is önös érdekek vezérlik: „*én, mint karrierje elején álló fiatal munkatárs, nagyon félttem*” (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, hogy 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 érdeklík, 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 bizonytal azért, mert a munkaadó és a dolgozók céljai és érdekei nem esnek egybe. A szervezet egy individuális ágensek összessége, kollektív mivoltja 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 feladatcultúra, s a sztoriban egy szó sem esik emberi kapcsolatokról. A szervezet tagjainál fellelhetők tehát a Schwartz által definiált értékek: saját célválasztás, önmegvalósítás (Schwartz, 2003).

A következő sztori szintén egy amerikai telephely munkatársának története, aki akkoriban Kanadában dolgozott, amelynek individualizmus-indexe 80, a vizsgált országok között a sorrendben a negyedik helyen áll.

Patrick Getty, technical manager, Charlotte, USA

Egy csodálatos generáció

1999 volt és akkor pontosan két éve dolgoztam a BASF-nél az akkori pozíciómban, mint K&F-technikus, Kanadában, az Ontario állambeli Sarina-ban. A laborban egy kis ünnepséget tartottunk a supervisorunknak, egy szűkszávú, öreg fickónak, aki sikeresen teljesítette a 25 éves mérföldkövet a cégnél. Normál esetben ezeken az ünnepségeken egyáltalán nem beszélünk, megettük a süteményt, váltottunk egy-két szót az időjárásról és mentünk vissza

dolgozni. De ez alkalommal a supervisorunk mondani akart valamit. Máig emlékszem rá. Valahogy így szólt:

„Sok évet dolgoztam a vegyiparban, megéltem jót is, rosszat is. Néha nagyon csalódott voltam, máskor kevésbé, de ami a legnagyobb hatással van rám, az a mostani fiatal generáció.”

Ez nagyon megérintett engem, mint fiatal, újonnan belépett technikust. Emlékszem, hogy nagyon meglepődtem és rettenetesen büszke voltam. S máig azon gondolkodom, hogy is tegyek ennek eleget, én magam, és a generációm.

Patrick Getty története szintén az emberi kapcsolatok hiányát tükrözi: *„Normál esetben ezeken az ünnepeken egyáltalán nem beszélgettünk”*. A történetnek az ad feloldást, amikor a szupervizor kiemeli a „tömegeből” a fiatal generációt, és mint a büszkesége tárgyát említi őket, s ennek a fiatal generációnak tagja a történetmesélő is. A középpontban az „én” áll, az elbeszélő saját magát állítja a történet fókuszába, semmit nem tudunk meg a szervezetről, csak a feladat és az egyén az, ami felbukkan a történetben: *megettük a süteményt, váltottunk egy-két szót az időjárásról és mentünk vissza dolgozni.* Individualista kultúrákban jellemzően a személyes érdekek dominálnak (Trompenaars, 1993), s nyoma sincs a csoportszolidaritás iránti igénynek (Schwartz értékdimenziója szerint).

A következő történetből is jól kitűnik, hogy a szervezet nem, mint kollektív ágens jelenik meg, abban az értelemben, ahogyan ezt a kommunikáció participációs elmélete is leírja, hanem olyan formában, mint egy keret, amelyben individuális ágensek vannak, akik önmagukat előtérbe helyezve működnek és valósítják meg céljaikat. Az alábbi történetben a nevek felsorolása is mintegy bizonyíték arra, hogy az egyén a fontos, az áll a középpontban, s a szervezet, vagy annak valamely egysége nem homogén entitás, hanem szinte mintha magányos ágenseket, Beth-eket, Jonathan-okat, Gene-eket összegyűjtő színtér lenne, s nem a kollektíva a fontos, hanem ismét csak az egyén. A sztoriban megjelennek az emberi kapcsolatok, de ezek a viszonyok a saját network építését, azaz az egyén előrejutását, a feladat minél jobb ellátását szolgálják (feladatkultúra). Scott Grassmann történetében a munkavállaló érdekei nyilvánvalóan egybeesnek a szervezet célkitűzéseivel és érdekeivel.

Scott Grassmann, Procurement Agent, Geismar, USA

Kezdésem BASF-nél

A történetem 5 évvel ezelőtt kezdődött, a munkába álláskor. Az a megtiszteltetés ért, hogy közvetlenül a főiskola befejezése után felvettek a BASF-hez a PDP-be (Professional Development Program). Érdekes kihívás előtt álltam, aminek nagy tisztelettel néztem elébe.

Számomra ez a program az utolsó állomás volt, mielőtt elkezdődik a nagybetűs, felelősségteljes élet. Mindent át kellett ültetnem a gyakorlatba, amit az utóbbi 18 év alatt tanultam. Amikor február végén kezdtem Geismarban, éreztem a felelősség súlyát, ami ott rám nehezedett. De valami más is várt rám: számtalan kolléga, akik támogattak, aki szakmailag is és magánemberként is rengeteg segítséget nyújtottak – egy állandóan növekvő network a BASF-en belül.

Ebben a közösségben különösen a program résztvevői jelentettek számomra felbecsülhetetlen értéket. A lehetőség, hogy a rotációs elv szerint a BASF minden részlegét megismertem és mindenhol tanultam valamit, megfizethetetlen volt. S köszönhetem ezt Parthiv-nak a marketing-, Jenn-nek az audit-, Beth-nek az engineering- részlegről, Jonathan-nak a cracking-üzemből, Gene-nek a jogi osztályról, Joel-nek és Mike-nek a logisztikáról, Susanne-nak a termékmenedzsmentről, valamint Damian-nak a minőség-ellenőrzésről (a listát természetesen még hosszan lehetne folytatni).

Mindannyian azon dolgozunk, hogy tovább építsük saját networkjeinket a BASF-nél. Egy emberi kapcsolatról se mondanék le itt a cégnél, legyen az privát, vagy szakmai. Ha önöknek még nem volt kapcsolatuk a szomszéd szobában dolgozó kollégáikkal, vagy nem beszélgettek kollégáikkal a folyosón, kérem, sürgősen pótolják. A BASF-nél mindannyian azon dolgozunk, hogy tovább építsük saját networkjeinket a BASF-nél bevetheti saját képességeit, mindenki tehet valamit, van, aki kevesebbet, van, aki többet. A barátaimban, akiket a BASF-nél ismertem meg, még egyikben sem csalódtam, és fogadok, hogy ez önökkel is így lesz. Szeretnék köszönetet mondani az együtt töltött időkért minden régi kollégámnak, Karinnak a központban, Thorstennek Ludwigshafenben, Ronnak és Cindy-nek Wyandotte-ban, George-nak Geismarban és Mike-nek Modestaban. Bármikor számíthattok rám!

A kollektivisták kultúra tagjainak szükségletei mindig artikulálódnak, ezért őket gazdasági lényeknek is tekinthetjük, míg kollektivisták kultúrákban a munkaadó a „csoporthoz tartozó egyént” alkalmazza. Scott Grassmann történetében a szervezet, a kollektíva, illetve annak egyes tagjai (akiket a mesélő név szerint fel is sorolt) segítik az egyént munkája végzésében, a minél nagyobb sikerhez jutásban, az „önmegvalósításban”: „számtalan kolléga, akik támogattak, aki szakmailag is és magánemberként is rengeteg segítséget nyújtottak – egy állandóan növekvő network a BASF-en belül”. A kollektíva tagjai szolgálják az egyén érdekét: „köszönhetem ezt Parthiv-nak a marketing-, Jenn-nek az audit-, Beth-nek az engineering- részlegről, Jonathan-nak a cracking-üzemből, Gene-nek a jogi osztályról, Joel-nek és Mike-nek a logisztikáról, Susanne-nak a termékmenedzsmentről, valamint Damian-nak a minőség-ellenőrzésről” – míg ezzel ellentétben a kollektivismusban a dolgozók leginkább akkor teljesítenek jól, ha név nélkül, csapatban dolgoznak - az individualista kultúrákban pedig a szervezet tagjai az egyéni munka során nyújtják a legkiemelkedőbb teljesítményt. Az individualista kultúrákban az egyéni érdekek élveznek elsőbbséget, s jellemzően az egyén köré szerveződik a rendszer (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008; Trompenaars, 1993):

„Mindannyian azon dolgozunk, hogy tovább építsük saját networkjeinket a BASF-nél.” - a sztoriból kitűnik, hogy a kollektíva szerepe az egyén munkájának, előbbre jutásának a segítése. Schwartznál az öncélok érvényesítése a cél (Schwartz, 2003).

Hasonló attitűdök kerülnek felszínre Tamara Frizzell történetében, nevezetesen a segítségnyújtás, de ismét nem a dolgozó részéről, hanem a dolgozó részére.

Tamara Frizzell, administrative associate, Enka, USA

Az élet teli van változással

Egy nagyon szép, ugyanakkor nagyon szomorú időszakot élünk. A BASF a 140 év alatt egy nagyon sikeres vállalatot épített fel, s csaknem 45 évig része volt családom életének.

1994-ben egyedülálló anyaként kezdtem itt dolgozni, amikor apám csaknem 34 év után ment innen nyugdíjba. Amikor bezárják az enka-i gyárat, akkor lesz a második gyermekem végzős főiskolás. Az enka-i BASF-gyár támogatott engem gyerekkoromban, s segített a két gyermekemről való gondoskodásban is. Nagyon szomorú érzés azt tudni, hogy bezárják a gyárat, de hát az élet teli van változásokkal és mindig tovább kell lépni. Ezért köszönöm a BASF-nek a sok támogatást és minden jót kívánok a 140 éves fennállásához. Mindenkinek, akivel utam során összetalálkoztam, sok sikert kívánok!

Tamara Frizzell története szintén arról szól, hogy az évek során milyen segítséget nyújtott neki és családja számára a BASF – „Az enka-i BASF-gyár támogatott engem gyerekkoromban”, s ez folytatódik a későbbiekben is: „s segített a két gyermekemről való gondoskodásban is”. Ismét nem az egyén szolgálja a kollektívát, hanem ellenkezőleg, a történetmesélő számára a legfontosabb az, amit ő kapott a cégtől, tehát az önérdék szem előtt tartása a cél.

Hofstede szerint, kollektivista kultúrákban, ha az alkalmazott rosszabbul teljesít, nem kerül sor rögtön elbocsátásra, a viszonyok inkább a családon belüli kapcsolatokhoz hasonlítanak, míg az individualista kultúrákban a rosszabb teljesítmény nyomós ok lehet szinte az azonnali elbocsátásra is. A kollektivista kultúrákban különbség van a „mi csoportunk” és a „másik csoport” között, míg ez az individualista társadalmakban teljességgel elképzelhetetlen, ott a többiekkel szembeni egyenlő elbánás alapelv. Előbbiben a szervezetek működésében is fontos az érzelmi kapcsolat, míg utóbbiban ennek semmi szerepe nincs: a feladat, és nem a kapcsolatok állnak a középpontban: (feladatorientált vs. kapcsolatorientált kultúrák (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008).

Az amerikai alkalmazottak által leírt történetekben ábrázolt kultúra szöges ellentéte az a típusú kultúra, ami a következő sztorikból rajzolódik ki – Az alábbi néhány történet kivétel nélkül dél-amerikai és dél-kelet ázsiai országokból származik (Peru, Kolumbia, Brazília, Chile), amely országokban a Hofstede-kutatás során meglehetősen alacsony individualizmus-index (Peru: 16, Kolumbia: 13, Brazília: 38, Chile: 23) született. Egyértelműen kollektivisták kultúrákról van tehát szó, s a sztorikban explicit módon artikulálódnak azok a jellemzők, melyeket Hofstede és Trompenaars ezen kultúráknak tulajdonít, illetve fellelhetők a Schwartz által leírt értékek is.

Ruben Roca Pizzini, Plant supervisor, Lima, Peru

Álomkeresés

Ennek a történetnek az is lehetne a címe, hogy „Állomás az időben”.

... Apámtól örököltem a vegyészet iránti szeretetet, aki gyógyszerész volt. Az álmaim, és a jobb lehetőségek miatt elhagytuk szülővárosomat. Kémiát tanultam, doktori címet szereztem, számos kutatásban vettem részt, egyszer egy heidelbergi professzor vezetésével. Mivel többet szerettem volna tudni Németországról és a vegyiparáról, jelentkeztem a BASF-nél. ... Az évek során a BASF Peru hatalmas fejlődésen ment keresztül, számos innovációnak és bővítésnek köszönhetően. A BASF nem csak a munkám, hanem az életem része is.

Talán sikerült valóra váltani a gyerekkori álmom, hogy én is vegyész legyek, mint az apám. Talán apám álma is valóra vált. de egyvalamiben biztos vagyok: apám mindig büszke lesz rám, hogy a fia a BASF-nél építette fel az életét. Köszönöm, BASF!

„A kollektivisták társadalomban a fiúk nagyobb valószínűséggel folytatják apjuk foglalkozását, mint az individualista társadalomban, s a foglalkozási mobilitás jelentősen alacsonyabb” (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008:141-142.) – s ez nem csak az egyénre vonatkozatható, a családok szintjén is működik: „Apámtól örököltem a vegyészet iránti szeretetemet.” „Talán sikerült valóra váltani a gyerekkori álmom, hogy én is vegyész legyek, mint az apám.” A kollektivisták társadalmakra jellemző, hogy a munkába való felvételkor a már ott dolgozók rokonai, vagy akik régebben dolgoztak a cégnél, az ő hozzátartozóik prioritást élveznek, ezzel csökkentik a kockázatot. Individualista kultúrákban a családi kapcsolatok nem kedveltek, ezt érdektükközésnek tekintik, sőt, sok individualista kultúrában a munkahelyi házasság sem megengedett: ha kollégák kötnek házasságot, az egyiküknek el kell hagyni a szervezetet (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008). Schwartznál ez a hagyománykövetés értékdimenziójának felel meg.

Angelike und Peter Gütner: Boldog házasságban – hála a BASF-nek!

A BASF nélkül ma nem lennénk házasok, mert itt ismertük és szerettük meg egymást. Ennek már 10 éve. Ugyanannál az osztálynál dolgoztunk, és csupán kollégák voltunk. 1995 végén volt egy buli az üzemben, ahol jól elbeszélgettünk, majd egy bisztróba is elmentünk, és fellobbant a szikra közöttünk.

De mit mondjunk most a kedves kollégáknak? Nem akartuk magunkat semmiféle szóbeszédnek kitenni, legalábbis még egyelőre nem. Elhatároztuk tehát, hogy titokban tartjuk a kapcsolatunkat a munkatársak előtt. És elkezdődött a mi kis kalandunk, amit sosem felejték el: reggel együtt mentünk munkába, de egyikünk mindig előbb szállt ki a kocsiból, és gyalog ment az üzemig, hogy külön jelenjünk meg. Munkaidő alatt játszottuk a kollégát, pénteken pedig kedvesen szép hétvégét kívántunk egymásnak. A hétvégék voltak csak igazán izgalmasak: séta közben mindig a fejünket kapkodtuk, hogy nem lát-e meg minket valaki a kollégák közül. Ha felbukkant valamelyik, mondjuk az áruházban, rögtön bebújtunk a ruhaállvány mögé. Egyszer kirakat nézegetés közben a főnökünk egy méterre ment el mellettünk, mi sóbálvánnyá dermedtünk, de nem látott meg minket.

Úgy háromnegyed évig zajlott ez így, amikor is az egyik kollégánk szimatot fogott. Mi pedig teljesen nyíltan elmondtuk az egészet, és elcsodálkoztunk, hogy milyen simán fogadták. Néhányan azonban igen meg voltak lepődve.

Ebben a sztoriban nem jutott el a pár a „végkifejletig”, azaz addig a pontig, hogy valamelyiküknek el kelljen hagyni a munkahelyet, de a tény, hogy individualista kultúrákban a családi kapcsolatok nem kedveltek, egyértelműen kirajzolódik. *„De most mit mondjunk a kedves kollégáknak?”* A privát élet nem publikus, munkahelyre nem való, sőt titkolni kell - *„Elhatároztuk tehát, hogy titokban tartjuk a kapcsolatunkat a munkatársak előtt.”* Mindenképpen fennállt a lehetősége annak, hogy a kollégák ellenérzéssel fogadják a munkahelyi ismeretségből köttetett házasságot, hiszen a pozitív fogadtatás meglepő volt a pár számára: *„elcsodálkoztunk, hogy milyen simán fogadták”*. Az individualista társadalom a családi kapcsolatokat gyakran nemkívánatosnak tekinti a munkahelyen, mivel ez nepotizmushoz és az érdekek ütközéséhez vezethet. *„Van olyan vállalati szabályzat, amely szerint, ha két alkalmazott összeházasodik, egyiküknek távoznia kell”* (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008:142.).

A kollektivistákban a munkahely felé érzelmi kötődés alakul ki, s nagyobb a szervezet iránti lojalitás, mint az individualista kultúrákban: a kolumbiai alkalmazott, Hermann Herrera története szintén ezt támasztja alá:

Hermann Herrera, Sales, Kolumbia, Bogota

Újra otthon

30 éve kerültem a vállalathoz, és máig hű maradtam.

Szerény körülmények közül származom. Amikor idekerültem, határozott idejű szerződésem volt, és könyvelőként dolgoztam. Örömmel költöztem Medellin-be, ahol a BASF-központ volt.

Hatalmas erőbedobással dolgoztam és végig ez határozta meg a BASF-he fűződő kapcsolatomat, ahhoz a céghez, amely megváltoztatta az életemet. Talán ez az oka, hogy a 30 év alatt egy napot sem hiányoztam!

A nagy távolság anyámtól arra sarkallt, hogy új feladat után nézzek, s visszatérhessek Bogotába. Így kerültem az értékesítéshez, ahol szakirodalmat olvastam, tanfolyamokon vettem részt, így képeztem magam. Ott sajátítottam el azt is, hogy a vevői elégedettség minden vállalat számára egy hatalmas tőke.

A 30 év alatt rengeteg támogatást kaptam. Úgy érzem itt magam, mint a saját családomban. Szívesen emlékszem vissza a szép pillanatokra, de a nehézségekre is, amiket a vezetőség szakértelmének és a klassz csapatmunkának köszönhetően mindig megoldottunk. Felnőttünk a feladatokhoz.

... Szerencsém volt, hogy anyám olyan értékeket adott, amiknek köszönhetően harmonikus az életem – a családban is és a munkahelyen is. A lányom születése a legfontosabb pillanat volt az életemben. Köszönöm Istennek, hogy ennél a nagyszerű vállalatnál dolgozhatok, amely lehetővé teszi, hogy családomnak anyagi és érzelmi biztonságot adhatok.

„A BASF nem csak a munkám, hanem az életem része is.” „30 éve kerültem a vállalathoz, és máig hű maradtam.” A mobilitás tehát kicsi, a szervezet felé tanúsított lojalitás meghatározó, illetve hangsúlyos a kollektíva szerepe, tehát a csoportszolidaritás (Schwartz 2003), valamint a vezetőség felé érzett lojalitás, amely szintén fellelhető a sztoriban: *„a vezetőség szakértelmének és a klassz csapatmunkának köszönhetően”*... Ezekkel az attitűdökkel az amerikai alkalmazottak történetében nem találkoztunk. A mesélő a szervezetet, a szervezet érdekeit helyezi középpontba: *„a vevői elégedettség minden vállalat számára egy hatalmas tőke”*, ő maga is azért képezi magát, hogy a cég profitáljon, s ugyanakkor megjelenik a család-hasonlat: a dolgozók a kollektivista kultúrákban a családként kezelik, a lojalitás és az odatartozás-érzés hasonló, mintha a családjukról beszélnének.

A fenti megállapítást támasztja alá a következő történet is, miszerint a kollektivista kultúrákban a munkavállaló és munkaadó kapcsolata érzelmi töltetű.

Antonio Carioti, Production Supervisor, Buenos Aires

A BASF-nek már van egy szentje

A 22 év alatt, amióta a BASF-nél dolgozom, több száz olyan helyzetet éltem meg, amikről regélni lehetne. De ami a leginkább megmaradt bennem, az a szentté avatásom. Igen, jól olvassák – a szentté avatásom, és az a bizottság, amely ezt elvégezte, a BASF Argentina festékgyár munkásaiból állt. 1985-től különböző részlegeket vezettem, ebben az időben a festékgyár termelési vezetője voltam.

A történet a 90-es évek végéről származik, amikor is két igen munkás év után, amelyeket az autóipar robbanásszerű fejlődése jellemezett, válság következett be. A gyár speciális helyzete

miatt a munkások nagyon aggódtak, amikor észrevették, milyen kevés a tennivaló, holott röviddel azelőtt még extra műszakot kellett beiktatni. S ekkor az egyik addigi legnagyobb kihívás előtt álltam: a munkások nagy részét a berendezések karbantartásával kellett megbíznom. A cél az volt, hogy fenntartsuk a dolgozók morálját. Olyan munkáknak fogtunk, mint festés, takarítás, a gépek, s más javításra szoruló dolgok apróbb javítgatásai. Mivel senki nem unatkozhatott, még a legapróbb csavart is lefestették, a leghátsó sarkot is kitisztították, én pedig végül megkaptam a San Cayetano nevet, annak a szentnek a nevét, aki kenyeret és munkát ad. Kérdeztem, mért ez az elnevezés, és a következő választ kaptam: Mert azzal törődsz, hogy senki ne szenvedjen hiányt munkában. A válasz hallatán természetesen nevetnem kellett.

Végül véget ért a válság és visszatértünk a normális kerékvágásba. A gyárból egy gyöngyszem lett, és a munkások most már a szent BASF védelme alatt voltak.

A munkaadó, a vezető tehát érzelmi töltetű kapcsolattal van a beosztottak iránt, a szívében viseli, hogy a munkavállaló jól érezze magát a munkahelyén, és ezzel a lojalitást is támogatja, amiből természetesen a szervezet is profitál: „A cél az volt, hogy fenntartsuk a dolgozók morálját.” Az egyik törekvés tehát, hogy a dolgozó jól érezze magát és megmaradjon a kötődés a szervezet felé, a másik pedig, hogy a szervezet ne hulljon szét az átmeneti válság idején. Fontos tehát a kollektíva fenntartása, a csoportjólét (Schwartz, 2003). A munkaadónak fontos a dolgozó komfortérzete, másrészt a cég stabil jövője. Valószínű, hogy válság idején egy individualista kultúrában ilyen lojalitás elképzelhetetlen lenne, ott az egyéni érdekek artikulálódnak - Schwartznál: önérvényesítés, egyéni siker.

Hasonló kép rajzolódik ki a lengyel alkalmazott sztorijából, amelyben szintén a kollektíva áll a középpontban:

Beata Zakrzewska, Sales Specialist, Warsaw

14 évem a BASF-nél

„Elmondhatom, hogy egész szakmai életem a BASF-hez kapcsolódik. Röviddel a Varsói egyetemen folytatott germanisztika-tanulmányaim, valamint Német Nagykövetségnél tett rövid kitérő után, 1991-ben kerültem a BASF-hez. Az iroda akkoriban az elegáns Mariott-hotel helységeiben volt, Varsó szívében. Egy hangyaszorgalmú kollégákból álló kis csapatba kerültem, amely élén egy igényes, német főnöknő állt. Ezek voltak az önálló BASF-képviselő kezdetei Varsóban.

Akkoriban kaptam az első „iskolákat” a tapasztaltabb, idősebb kollégáktól, akkor tettem az első látogatásokat az ügyfeleimnél, és bonyolítottam első megrendeléseimet. Kezdetektől fogva örömet leltem benne, hiszen csak a kölcsönös támogatás és bizalom légkörében lehet jól és eredményesen dolgozni a cégért és saját magadért. ... Továbbra is szeretem a munkámat, és azt hiszem, tulajdonképpen ez a lényeg.”

Hofstede kutatásai nyomán Lengyelország 60-as individualizmus index-szel bír (Hofstede-Hofstede, 2008), a történet viszont a kollektivista kultúra jegyeit hordozza magán: „*egy hangyaszorgalmú kis csapatba kerültem*”. Párhuzamosan jelenik meg a szervezet és az én fontossága, tehát nem egyértelmű, hogy a sztori individualista, vagy kollektivista kultúrából való-e – „*csak a kölcsönös támogatás és bizalom légkörében lehet jól és eredményesen dolgozni a cégért és saját magadért*”.

A kollektivista kultúra jegyei azonban egyértelműen kirajzolódnak a következő történetekben, melyek túlnyomórészt Dél-Amerikából és Távols-Kelet-Ázsiából származnak.

Az egyik legmarkánsabb ismérv, hogy ezekben a kultúrákban a család szerepe meghatározó, és a kollektivizmus még szervezeti történetek elemzésekor sem csak a munkahely vonatkozásában bizonyítható, hanem szinte minden esetben jelen van a család. A család szerepe meghatározó nem csak a privát szférát illetően, de a családtagok jelen vannak a szervezetben, meghatározó szerepük van a szervezet kiválasztásában, és az ágensek abban való működésében.

Míg az individualista társadalmakban a fiatalok hamar kiszakadnak a családi közegből, s jellemzően családtól távol kezdik életpályájukat, valamint foglalkozás tekintetében sem beszélhetünk családi hagyományról (Schwartz: nincs hagyománykövetés), addig a kollektivizmusban a család a felnőtt életet is meghatározza, és alakítja.

A család tehát hangsúlyosan jelen van a kollektivista kultúrákból származó, jellemzően a dél-amerikai (brazíliai, chilei) illetve a kelet-ázsiai történetekben, s míg az ázsiai történetekben a család szót a szervezet jellemzésére használják, valamint a szervezethez való tartozás áll előtérben, addig a dél-amerikai történetekben a saját család szerepe a hangsúlyos. Több történetben olvashatunk arról, hogy a munkahelyhez a saját családon keresztül, annak segítségével vezetett az út – fontos tehát a család, mint kollektíva (Schwartz: hagyománykövetés), aminek segítségével boldogul az egyén, az odatartozás igen meghatározó.

A következő történetek Dél-Amerikából származnak, és szinte mindegyikükben artikulálódik a család egyén életében betöltött szerepe, s a szervezethez való kapcsolatának meghatározó szerepe.

Gloria Luz Mecias Escobedo, Supervisor, Santiago de Chile, Chile

27 év növekedés

Egy szép napon, 1978. május 5-én a főiskola, ahol tanultam, egy álláshirdetést küldött a Polymeros Nacionales-től, ahol segédkönyvelőt kerestek. Elmentem, s volt egy interjúm a termelésvezetővel, mivel a könyvelő nem volt ott. Elkérték az önéletrajzomat, hogy szükség esetén értesíthessenek. Még ugyanazon a napon, ebéd után eljött hozzánk a termelésvezető és a könyvelő. Meglátták a nagybátyám írógépét, s legépeltek velem egy kéziratot, amit magukkal vittek. Majd azt mondták, május 8-án menjek be a céghez. Azt hittem, hogy könyvelésből is kell valamiféle tesztet csinálnom, de nem: hétfőn már kezdenem kellett.

... A sok változást jól viseltem. 1980-ban megismertem a cégnél a férjemet, akivel három év múlva összeházasodtunk. 1984 októberében megszületett az első fiunk, aki olyan volt a kollégáim számára, mint egy unokaöcs. A munkahelyen családias volt a légkör. A fiamat anyám minden délben behozta hozzám, hogy megszoptathassam. Három évvel később megszületett a másik fiam, de vele már nem tudtam megcsinálni ezt a procedúrát, mert kissé messzebbre költöztünk.

... A 27 év alatt ... sok mindent tanultam, aminek köszönhetően szakmailag és emberileg is jobbá váltam.

A két német alkalmazott, Angelika és Peter Gütner története is megmutatta, hogy az individualista kultúrákban a privát szféra és a munka különválnak, a kapcsolatot titkolni kell, a kollektivista kultúrákban azonban a párválasztás minden probléma nélkül történhet a szervezeten belül is: „1980-ban megismertem a cégnél a férjemet, akivel három év múlva összeházasodtunk.” A fenti történetben azonban a színterek teljes összemosódásáról van szó: először a szervezet tagjai mennek el a pályázó otthonába - ahol több generáció, rokon lakik együtt – és ott történik meg az a kommunikáció, történetesen a jelentkezővel egy állásinterjú, ami jellemzően a szervezetenél zajlik, a lokalitás értelemben vett színtéren. A történet mesélője természetes módon ad számot arról, hogy a potenciális főnökök az otthonában folytatták le az interjút: „Még ugyanazon a napon, ebéd után eljött hozzánk a termelésvezető és a könyvelő.” A színtér „kicserélése” megfordítva is jelen van a sztoriban: „A fiamat anyám minden délben behozta hozzám, hogy megszoptathassam.” Egy olyan aktus, ami csak a privát színtéren képzelhető el, a kollektivista kultúrákban lehet a család, tehát a privát szféra és a munka ilyen mértékű összemosódását tapasztalni – a fentebb elemzett, individualista kultúrákból származó történetekből pedig ennek ellenkezője világlik ki.

A család és a munkahely teljes összemosódását lehet megfigyelni a következő két sztoriban is, amelyek két dél-amerikai (brazil) alkalmazott tollából származnak. A család szerepe itt is rendkívül meghatározó a családtagok szakmai életében, a munkakeresésben – oly mértékben kirajzolódik ez a két történetből, hogy az olvasó számára már-már misztikusnak, hihetetlennek tűnik. „egy napon apám álmot látott ... egy hang azt mondta: Mondd meg a

lányodnak, hogy még várjon. Egy hónappal később apám egy másik álmot látott. A kukoricaföld közepében, elmosódva, nem túl élesen a BASF négy betűjét látta.” Az apa olyannyira együtt él a lányával a szakmai életét illetően (is), hogy már-már az az érzése támad az olvasónak, hogy munkahelyet „varázsol” neki, szinte természetes befejezése a sztorinak, hogy *„Apám álma valóra vált”*. A másik történetben szintén egy családtag „jósol” munkahelyet, itt nem az apáé, hanem a feleségé a főszerep, de a szervezeti történetből itt sem marad ki a család. Itt a feleség szerepe a meghatározó, ő az, aki „megálmodja” férje szakmai jövőjét. A történet végén jellemzően ott szerepel az *„ Eliana-val boldog házasságban élek és van két gyermekünk: Monica és Vincente”* mondat, újabb bizonyíték arra, hogy a család és a szervezet teljesen összemosódik.

Meire Melo, Bilingual administrative assistant, Imigrantes, Brazil

A négybetűs álom: BASF

1996, október. Sao Paulo-ban laktam, és egy multinacionális argentin autóalkatrész-gyár, a Cablesa alkalmazásában álltam, az ügyvezető titkárnője voltam. Minden reggel a BASF mellett haladt el utam munkába mene,t.... s egyik nap azt gondoltam: ennél a vállalatnál szívesen dolgoznék!

A Cablesa 1999-ben Itatiba költözött ... A céget aztán felvásárolta a Kromberg és Schubert nevű német társaság, aminek elbocsátások lettek a következményei. 2000-ben engem is elküldtek.A következő 3 hónapban éjjel-nappal állást kerestem. Naponta mentem cégekhez ... Be kell vallanom, hogy néha elveszítettem minden reményemet, de a szüleim bátorítottak. Míg egy napon apám álmot látott, s a reggeli kávé közben elmesélte. Apám egy hatalmas kukoricaföldet pillantott meg; a szél simogatta a száraz leveleket és egy hang azt mondta: Mondd meg a lányodnak, hogy még várjon. Ekkor még nem értettük az álom jelentését. Folytattam az állásinterjúkat, eredmény nélkül. Egy hónappal később apám egy másik álmot látott. A kukoricaföld közepében, elmosódva, nem túl élesen a BASF négy betűjét látta. Ezen a napon, délelőtt, egy másik állásinterjúra mentem Sao Paulo-ba, amikor kaptam egy hívást a titkárnő-közvetítő cégtől, s a hölgy még aznap délutánra interjúra hívott a BASF ügyvezetőjéhez! Nem gondolkoztam, lemondtam az interjút, ahová épp tartottam, s visszamentem Itatiba. Feltétlen közölnöm kellett szüleimmel a jó hírt, és készültem a szó legszorosabb értelmében vett álominterjúra!

Apám álma valóra vált: a BASF-hez kerültem, a mezőgazdasági részre. Amikor megérkeztem a vállalathoz és beléptem a csarnokba, eszembe jutott minden, ami az elmúlt hónapokban történt, és arra gondoltam: Ezt a vállalatot csak akkor hagyom el, ha nyugdíjba vonulok!

Dorival Sbegen, administration supervisor, Sapucaja do Sul, Brazil

A végzetes reklámtábla

Elég korán elkezdtem dolgozni, 1967-ben, 16 évesen. Garibaldi különböző üzemeiben dolgoztam, abban a hegyi városban, ahol születtem. 1975-ben a bátyám révén egy grafikai céghez kerültem... 1977-ben eljöttem a grafikai vállalattól, s feleségemmel egy pár napra elutaztam a szülővárosomba szabadságra.... A szabadságról visszafele jövet a főváros felé

vezető autópályán egy csomó reklámtábla mellett jöttünk el, melyek közül a feleségem figyelmes lett az egyikre. A Glasurit do Brazil (a Sunuvil és Glasurit gyártójának) reklámja volt. Akkoriban így hívták a vállalatot, de már a BASF-hez tartozott., A feleségem azt mondta: ENNÉL A VÁLLALATNÁL FOGSZ DOLGOZNI! El is felejtettem, amit mondott; egy pénteki nap volt, 1977 májusa. Mivel azzal a szándékkal jöttem vissza Porto Alegre-be, hogy új állást keressék, vasárnap kinyitottam a Zero Hora nevű helyi újságot, hogy átnézzem az álláshirdetéseket, s megakadt a szemem az egyikben, amiben benne volt az arapapagájos logo, amit a reklámtáblán láttunk.

A következő hétfőn elindultam a hirdetésben megadott címre, a Rio Grande do Sul és Santa Catarina festék-értékesítés területi irodájába. A Glasurit do Brasil munkatársat keresett a leendő gyár igazgatóságára, amit Porto Alegre-ben létesítettek. Elmentem interjúra a telephely vezetőjéhez, és kiválasztottak. 1977 júniusában kerültem a BASF-hez, és a mai napig ennél a nagyszerű cégnél dolgozom.

Eliana-val boldog házasságban élek és van két gyermekünk: Monica és Vincente.

Az következő történetet a cég egy szingapúri telephelyén dolgozó kolléga jegyezte le. Szingapúr az individualizmus – kollektívizmus skálán a 20-as indexet kapta, ami egyértelműen kollektivisták kultúráját takar.

Giny Lee Szingapúr, Manager Asia Pacific

A BASF kitölti az életemet

Két szó van, ami leírja az életemet a BASF-nél: beteljesülés és képzés. Titkárnőként kezdtem a BASF-nél, amikor a vállalat 1990 januárjában létrehozta Singapurban regionális központját. 1994-ben a vezető asszisztensévé léptettek elő, és a befektetési és stratégiai alelnök alá tartoztam. A felettesem bátorított és támogatta a karrieremet, így 1996-ban elhagytam a titkárságot és a PR-osztály vezetője lettem.

Minden elképzelhető továbbképzésen részt vettem, amit a BASF kínált. A BASF támogatta karrierterveimet. A BASF nem csak lehetőséget nyújt a szakmai felemelkedésre, hanem a megvalósításban is segít, s ez a légkör pozitívan hat rám, emberileg és szakmailag is. Mindegyik lehetőségből profitáltam, és a BASF segít képességeim kibontakoztatásában.

Néhány régebbi főnököm különösen inspirált, szakmailag és magánemberként is. A BASF-nek köszönhetem, hogy találkoztam ezekkel a nagyszerű emberekkel, akik olyan sokat adtak nekem.

Természetesen voltak pillanatok, amikor elégedetlen és boldogtalan voltam. De nem veszítem el a kedvem, mert újra és újra eszembe jutnak egy régebbi főnököm inspiráló szavai: „Mindegy, hogy a munkában vagy a magánéletben – mindig nyerünk valamit, ugyanakkor el is veszítünk valamit. Vannak emberek, akik kiegészítenek minket, és mások, akikkel nem olyan jó az összhang. Tegye csak fel őszintén a kérdést: jól bánik magával a cég? Hát akkor nem a cég jövőjéért kellene dolgoznia?”

Ebben az évben ünnepelem a 15 éves jubileumomat a BASF-nél. Hálás vagyok a nagyszerű embereknek a támogatásért. Egy jó munkahely egy olyan hely, ahol a kollégák bíznak

azokban, akikért dolgoznak, büszkék arra, amit tesznek, s kedvelik azokat, akikkel együtt dolgoznak.

A történet szerkezetében hasonlít arra a sztorira, ami Scott Grassmann (amerikai dolgozó) tollából származik, s aki szintén a BASF-nél eltöltött évekről, pályafutásáról mesél. E történetből azonban szemléletesen kirajzolódik a kollektivista munkakultúrák jellemzője: az alkalmazott, mint az adott kultúrára jellemző, egy belcsoport tagja, a mindenkori csoport érdekeit szolgálja, azért dolgozik, hogy annak célja megvalósuljon. Scott Grassmann: *„Ebben a közösségben különösen a program résztvevői jelentettek számomra felbecsülhetetlen értéket. A lehetőség, hogy a rotációs elv szerint a BASF minden részlegét megismertem és mindenhol tanultam valamit, megfizethetetlen volt.”* Giny Lee is többször hangsúlyozza: *„minden elképzelhető továbbképzésen részt vettem, amit a BASF kínált.”* *„... a BASF segít szakmai képességeim kibontakoztatásában.”* Eddig szinte semmi különbséget nem lehet találni az amerikai sztori és e történet között - Az amerikai elbeszélő sztorijából azon kívül név szerint megtaláljuk a csapat tagjait (individualista munkakultúra), míg az utóbbi történetben a csoport áll a középpontban (Schwartz: önérdék érvényesítése vs. csoportsszolidaritás). Utóbbi szakmai beteljesülés azonban nem az adott személy, hanem a kollektíva érdekében történik, s a főnöke is a kollektíváért való munkálkodásra ösztönzi: *„Tegye csak fel a kérdést ... hát akkor nem a cég jövőéért kellene dolgoznia?”* Grassmann történetében pedig ez hangzik el: *„A BASF-nél mindannyian azon dolgozunk, hogy tovább építsük saját networkjeinket.”* – míg az amerikai individualista munkakultúrában a munkavállaló érdekei állnak a szervezet érdekei felett, addig a kollektivista kultúra a csoport érdekeit tartja szem előtt. Az értékelés a kollektivizmusban főnök és beosztott között szemből szembe történik. Az emberi kapcsolatokon belül fontos a beosztott-főnök kapcsolat: *„Néhány régebbi főnököm különösen inspirált, szakmailag és magánemberként is.”*

A kollektivista kultúrákban a munkáltató és munkavállaló érzelmi kapcsolatának hiánya vagy rossz minősége hatással van a dolgozókra – a fenti történet mesélőjét is negatívan érinti a kollégákkal való esetleges rossz kapcsolat: elégedetlenségének és boldogtalanságának ad hangot, mert *„vannak emberek, akikkel nem olyan jó az összhang...”*. Schwartz is kiemeli a csoport szerepét, mint fő értéket. Kollektivista kultúrákban akkor tud jól működni a kollektív ágens, ha a tagok között tökéletes a harmónia, annak hiányában a gépezet akadozik. *„A kollektivista társadalomban maga a munkahely is egy belcsoport a szó érzelmi jelentésében”* (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008:142.). A történetben kulcsfogalmak *„a bizalom, segítség, támogatás, összhang, emberileg, inspirál, kiegészít, kedvel, jól bánik, nagyszerű ember, sokat*

adtak, pozitív légkör”- „Egy jó munkahely egy olyan hely, ahol a kollégák bíznak azokban, akikért dolgoznak, büszkék arra, amit tesznek, s kedvelik azokat, akikkel dolgoznak.” A munkahelyi csoporthoz való tartozás fontossága már-már felér a családi kapcsolatok fontosságával: „mindegy, hogy a magánéletben, vagy a munkában...” „a munkában is és magánemberként is”. „... eszembe jutnak egy régebbi főnököm inspiráló szavai”, „... a felettesem bátorított és támogatta a karrieremet.”, „A BASF támogatta karrierterveimet.”, „... hogy találkozhattam ezekkel a nagyszerű emberekkel.”.

A család szerepe tehát meghatározó a kollektivista (dél-amerikai, ázsiai) kultúrákban, de a történetek tükrében megmutatkozik egy lényeges különbség: míg a dél-amerikai sztorikban a család integrálódik valamilyen módon a szervezetbe, addig az ázsiai sztorikból ennek ellenkezője kerül napvilágra: a szervezet a meghatározó, a család alárendeli magát neki. A brazil történetekben a család, a családtagok „határozzák meg” a munkahelyet, az ő szerepük a domináns a szervezet kiválasztásában, addig a következő történetben a szervezet a családi kapcsolatok meghatározója.

Young Jin Kim Korea, Seoul, sales marketing

„A BASF a bátorságom, a büszkeségem, az ugródeszkám, az erősségem

Amikor 2001-ben elkezdtem dolgozni, el sem tudtam képzelni, hogy a BASF név ilyen mértékben megkönnyíti majd az életemet. Őszintén szólva azért döntöttem amellet, hogy a BASF-Koreánál dolgozzak, mert egyik legjobb barátom is ott dolgozott és ő beszélt rá, hogy kezdjek a BASF-nél. Még azt sem tudtam, milyen fajta termékeket gyárt ez a cég.

Visszatekintve meg kell állapítanom, hogy számtalan előnyöm származott abból, hogy a BASF-nél dolgozom. Például, a főbérőlm csinos kedvezményt adott a lakbérből, mivel az egyik barátja is a BASF-nél dolgozott! A BASF akkor is segítségemre volt, amikor a menyasszonyom szüleitől akartam áldást kérni a házasságunkra. Virágot vittem és egy tea mellett elbeszélgettem a menyasszonyom szüleivel. Leendő apósom ... autókról beszélt, művészetről és történelemről, de mivel ezekben a témákban nem ismertem ki olyan jól magam, kissé kényelmetlenül éreztem magam és zavarban voltam. Pár kínos pillanat után megkérdezte: „S miből él?” Mivel nem tudtam, hogy fog reagálni, kissé idegesen válaszoltam. „Egy német vegyipari cégnek dolgozom, a neve BASF”. Meglepetésemre ismerte! Kiderült, hogy mint profi fényképész, évekig Malaysiában dolgozott a királyi családnak. S azt mondta, hogy nagy rajongója a BASF-filmeknek! Ettől fogva simán beszélgettünk, és mondanom sem kell, hogy tiszta szívéből áldását adta a házasságunkra. A BASF segítségemre volt, hogy boldog családot alapítsak, s még mindig boldog vagyok a BASF-nél is.

A kollektivista kultúra egyéb jelei is fellelhetők a történetben: „Őszintén szólva azért döntöttem amellet, hogy a BASF-Koreánál dolgozzak, mert egyik legjobb barátom is ott dolgozott és ő beszélt rá, hogy kezdjek a BASF-nél” – a munkahely kiválasztásában közrejátszanak az egyéb emberi (családi, baráti) kapcsolatok. A munkaerő felvételénél a

kollektivisták társadalmában mindig figyelembe veszik a jelentkező saját, privát belcsoportját is. A kollektivisták kultúrában a munkaadó sohasem pusztán az egyént alkalmazza, hanem egy olyan személyt, aki valamilyen belcsoporthoz tartozik. „Az alkalmazott ennek a csoportnak az érdeke szerint fog viselkedni, ami nem mindig esik egybe saját egyéni érdekeivel: az ilyen társadalmakban teljesen normális elvárás az, hogy az egyén a csoport érdekében önmagát háttérbe szorítsa” (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008:142.), Schwartznál: egyéni érdekérvényesítés. A magánélet egyéb szférájában is szerepet játszik a szervezet: „*a főbélőm csinos kedvezményt adott a lakbérből, mivel az egyik barátja is a BASF-nél dolgozott!*”, voltaképpen az, hogy az egyén mely szervezet tagja, döntően meghatározza az élete minden szféráját – „*Visszatekintve meg kell állapítanom, hogy számtalan előnyöm származott abból, hogy a BASF-nél dolgozom.*” A nagy kihívást a lánykérés jelentette: az édesapa számára nem a fiú emberi kvalitásai, vagy más egyéb körülmény volt a meghatározó, hogy áldását adja-e a lány házasságára, hanem az a szervezet, amelyiknél a fiú dolgozott: „*Egy német vegyipari cégnek dolgozom, a neve BASF*”. *Meglepetésemre ismerte!*” Ez az információ oldotta fel a feszültséget: „*nagy rajongója a BASF-filmeknek! Ettől fogva simán beszélgettünk*”. Valóban ez a tény volt az, ami megtörte a jeget: „*mondanom sem kell, hogy tiszta szívéből áldását adta a házasságunkra*”.

A következő szempont, amit Hofstede leírt az individualizmus-kollektivizmus dimenzióin belül, a sérült emberek helyzete a vállalatnál. A Hofstede-kutatás eredménye szerint az individualista kultúrákra jellemző, hogy a fogyatékosokat nem rejtegetik, hanem nyíltan felvállalják őket és a nem sérült kollégákkal egyenrangúan kezelik, míg a kollektivisták kultúrákban ennek ellenkezője jellemző: a fogyatékkal élőket szinte elrejtik, nem vállalnak velük semmiféle közösséget, csak az egészséges munkavállaló a teljes értékű. A rendelkezésemre álló történetek elemzése során ennek ellenkezőjére jutottam: A BASF-sztorik ezt az állítást egyértelműen megcáfolják. Mind az individualista (USA, Németország), mind a kollektivisták kultúrákban (Japán) felvállalják, sőt: támogatásban részesítik a fogyatékkal élőket, adott esetben a szervezet mindent megtesz annak érdekében, hogy a munkaerőpiacra tudjanak kerülni, vagy ott maradni.

Az alábbiakban három munkavállaló (amerikai, német, japán) történetét olvashatjuk, tehát olyan alkalmazottakról van szó, akik közül kettő individualista, és egyikük kollektivisták kultúrából való. A történetek meggyőznek arról, hogy a BASF-nél – legyen szó individualista vagy kollektivisták kultúráról, a sérült emberek munkaerő piaci integrációja előtérben van. Schwartz ezt az előítélet mentesség értékkel írja le.

Walter Ohrbom, senior research associate, Southfield, Michigan, USA

A szerencséről, hogy az lehetek, aki vagyok

1987 óta dolgozom a cégnél. A történetem a kollégáimról szól, és a szerencsémről, hogy a BASF-nek dolgozhatok. Diszlexiás vagyok – az olvasási és helyesírási képességeim egy kilencéves gyerekének felelnek meg. Találkozáskor nem vagyok jó benyomással az emberekre, és nehezen tudom gondolataimat szavakba önteni. Vita közben az érvelés is nagy problémát okoz. Hogy szépen fogalmazzak: nem éppen az vagyok, akiről azt gondolják, hogy egy vegyipari vállalatnak tud dolgozni – főleg nem a kutatás-fejlesztésben. Amikor sok évvel ezelőtt a BASF-hez kerültem, nagy gondot okozott, hogyan fognak fogadni a kollégáim és a feletteseim. Félre kellene húzódnom és meg kellene próbálnom elrejteni a hibámat? A BASF felismeri vajon a jó oldalamat is a hibák mögött? Félelmeim azonban alaptalannak bizonyultak.

A kollégák között az lehettem, aki vagyok. Ilyennek fogadnak el – olvasási és helyesírási nehézségeimmel. Sosem kellett szégyenkezniem vagy stratégiákat kitalálnom, amiket úgysem tudtam volna tartani. ... Meg vagyok róla győződve, hogy a diszlexiám (és a másfajta látásmódom) a kollégáknak köszönhetően még hasznomra is van, hogy jobb eredményeket érjek el a munkámban. Tőlem származik több mint 80 USA-szabadalom, ... Sok termékvonalkban benne volt a kezem. Mindenért, amit én adtam a cégnek, visszakaptam valamit. De a legértékesebb tapasztalatom a BASF-nél, hogy olyannak fogadnak el, amilyen vagyok. Karrier. Már elértem céljaimat. És ha lehet még egy kívánságom a következő évekre: adjatok még több kihívást! Még sokat tudok tenni értetek!

Az amerikai (individualista kultúrából származó) munkavállaló bár először tart a szegregációtól, a megkülönböztetéstől és a hátrányos bánásmódtól: „Amikor sok évvel ezelőtt a BASF-hez kerültem, nagy gondot okozott, hogyan fognak fogadni a kollégáim és a feletteseim. Félre kellene húzódnom és meg kellene próbálnom elrejteni a hibámat? A BASF felismeri vajon a jó oldalamat is a hibák mögött?”, azonban a munkaadótól minden támogatást megkapott a munkahelyre való beilleszkedéshez: „Félelmeim azonban alaptalannak bizonyultak”. Ennél a történetnél is látjuk, amire feltétlen ki kell térni a kultúrák vizsgálatánál, hogy a történetmesélő attitűdjei nem a várakozásnak megfelelőek, hiszen „az individualista kultúrákban a fogyatékkal élők továbbra is vidámak és optimisták maradnak, rosszul tűrik a függést és a segítséget, és terveik szerint a jövőben is normális életet fognak élni” (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008:138.). A történetben azonban a félelem szavai dominálnak: *gond, félrehúzódni, elrejteni a hibákat, vajon felismeri-e*. Meglepő tehát a mesélő beállítottsága, mert individualista kultúráról beszélve a fogyatékkal élőtől más attitűdökre számíthatnánk – ez a sztori is megerősíti azt a tézist, amely szerint, bár minden egyén a saját kultúrájának reprezentánsa, a csoport ennek ellenére sohasem homogén, hiszen a szocializáció

során minden ember különböző tapasztalatokat szerez, azokat különbözőképpen dolgozza fel, s ezáltal egyedi személyiséggel bír. A fogadtatás azonban már egyértelműen magán hordozza az individualista kultúra jegyeit: „*A kollégák között az lehettem, aki vagyok. Ilyennek fogadnak el – olvasási és helyesírási nehézségeimmel. Sosem kellett szégyenkezniem vagy stratégiákat kitalálnom, amiket úgysem tudtam volna tartani.*” Az individualista kultúra tehát nem rejti el, hanem felvállalja fogyatékkal élő munkavállalót is, hiszen az képességei révén teljes értékű tagja tud lenni a szervezetnek. Érdekközösségben vannak: „*Sok termékvonalunkban benne volt a kezem. Mindenért, amit én adtam a cégnek, visszakaptam valamit*”. Az individualista kultúrának megfelelően az érdekek egyezésével tudnak jó szövetségesek lenni – adok-kapok kapcsolat. A kollektivista kultúrákkal ellentétben a fogyatékkal élők nem jelentenek szégyent, osztályrészük nem a kirekesztettség és a megbélyegzettség. Aki a szervezet hasznára van, és Walter Ohrbom esetében ezt bátran kijelenthetjük, hiszen „*Tőlem származik több mint 80 USA-szabadalom*”, annak teljes értékű helye van a szervezetben. Cserébe kapja a kibontakozási lehetőségeket: „*Karrier. Már elértem céljaimat. Adjatok még több kihívást:*” – az individualista kultúrában az egyén kibontakozása és előrébb jutása fontos szempont.

Hasonló kép rajzolódik ki a német munkavállaló sztorijából.

Karl Grupp, Szingapur, Director Asia Pacific

Büszke vagyok, hogy a BASF-család tagja lehetek

Miután már több mint 30 éve, különböző funkciókban, különböző munkakörökben és országokban dolgoztam a BASF-nél, engem személyesen a vállalat magatartása érintett meg, amit irányomban tanúsított 4 évvel ezelőtt. Egy súlyos kerékpár-balesetet szenvedtem ... Amikor felébredtem a kómából, sem járni, sem beszélni nem tudtam. Miután kicsit jobban lettem, az orvosok tájékoztattak a legjobb rehabilitációs klinikákról. Az egyik Heidelbergben volt, a másik Konstanz mellett, de egyikben sem volt hely az elkövetkező hónapokra.

S ekkor bevetette magát az orvosi részlegünk vezetője. Felhívta a klinikák igazgatóit és sikerült helyet szereznie nekem. A klinikákon elérték, hogy 6 hónap múlva működtek a legfontosabb funkcióim! A kollégáim, a feletteseim, az elnökség és az üzemi tanács tagjai állandó kapcsolatban álltak velem ez alatt, mindenről informáltak, ami a vállalatnál, illetve az osztályunkon zajlott, és mindenben támogattak engem és a családomat.

Amikor hazatértem, a vállalat felajánlott egy speciális reintergrációs programot, aminek segítségével visszatérhettem régi pozíciómba ... De még egyszer hangsúlyozom: a legfontosabb a kollégák és a főnökök támogatása volt, akik a munkát felügyelték és segítettek a fokozatos visszatérésben.

A sérülést szenvedett alkalmazottat a cég nem bocsátotta el, mint arra esetleg számítani lehetne, hanem mindent megtett a dolgozó teljes felépüléséért – „*S ekkor bevetette magát az orvosi részlegünk vezetője*” – ebben a sztoriban is előtérbe kerül az pozitív bánásmód, amiben a fogyatékkal élők részesülnek. „*Felhívta a klinikák igazgatóit és sikerült helyet szereznie nekem.*”, „*A kollégáim, a feletteseim, az elnökség és az üzemi tanács tagjai állandó kapcsolatban álltak velem.*” Az individualista munkakultúra segít a dolgozó re-integrációjában, fontos, hogy az a dolgozó is, akinek meglehetősen bizonytalan az egészségi állapota, visszatérhessen a munkaerő piacra: „*a vállalat felajánlott egy speciális reintegrációs programot, aminek segítségével visszatérhettem régi pozíciómba*”.

A kollektivistákban a hendikeppel rendelkező emberekre jellemző reakció viszont a bánat, a szégyen, és a pesszimizmus; a fogyatékkal élők a családjukhoz fordulnak tanácsért és segítségért; és az illető jövőjére vonatkozó fontos döntéseket is ők hozzák meg. „*A kollektivisták közösségeknél a fogyatékosok szégyent jelent a család számára, és megbélyegzi annak tagjait*” (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008:138.). Az alábbi történet egy kifejezetten kollektivisták társadalmában, Japánban élő és a BASF Japan-nál dolgozó munkavállaló sztorija, amely teljes egészében ellent mond ezeknek a paramétereknek, itt is érvényesül az előítélet mentesség.

Yumi Taniguchi, Supply Chain management, customer solutions

A hallássérülésem nem lehet akadály

Mielőtt a BASF-hez kerültem, az USA-ban tanultam és siketek iskolájában tanítottam, Boston külvárosában. Majd amikor visszatértem Japánba, olyan állást kerestem, ahol az angoltudásomat kamatoztatni tudom – a munkaközvetítő cég a BASF-et ajánlotta.

Időközben a Toei Ltd. nevű film-produkciós cégnél.... megkérdeztem, hogy meg lehetne-e filmesíteni legújabb könyvem. Szerencsére azonnal felkarolták az ötletemet, s 2004 márciusában elkezdődtek a „Jól hallgass ide” c. film forgatásai.

Közben a BASF-nél eljutottam az utolsó interjúig. Meg voltam róla győződve, hogy ennél a cégnél mindenféle hátrányos megkülönböztetés nélkül ki tudom bontakoztatni képességeimet. 2004 márciusában kezdtem a cégnél, amely a legmesszebbmenőkig támogatta a filmem gyártását.

Augusztusban rendezte az USA Hawaii-on a négynapos „Siketek konferenciáját”. Bár még új voltam a cégnél, s nem volt szabadságom, engedélyt kaptam a részvételre. ... Egyik nap meghívást kaptam egy előadás tartására, s azt kérdezték, hogy író vagyok-e. Addig BASF-al alkalmazottnak tartottam magam, de egyértelmű volt, hogy négy megjelent könyvvel és két filmmel a hátam mögött valóban több foglalkozásom van.

Egyértelműen szeretném leszögezni, hogy csak a BASF támogatásának köszönhetően tudtam mindezt végrehajtani, és boldog vagyok, mert bár a BASF-nél teljes erőbedobással dolgozom, mégis van lehetőségem, hogy munkaidőn kívül a saját világgal foglalkozzam.

A hallássérült nő a többi, nem fogyatékkal élő pályázóhoz hasonló elbírálás alá esik a jelentkezéskor, és hasonló feltételek mellett jut álláshoz a BASF-nél: *„Közben a BASF-nél eljutottam az utolsó interjúig”* – a kollektivista kultúrákra nem jellemző esélyegyenlőséggel van tehát dolgunk. A fogyatékkal élő BASF-alkalmazott segítségnyújtással találkozik, hogy *„szolgálatot teljesítsen”* azon a területen, ahol, mint érintett, segíteni tud az embereknek: *„Bár még új voltam a cégnél, s nem volt szabadságom, engedélyt kaptam a részvételre”*.

A megszokottól eltérő, egyenlő elbánás természetesen lehet kivételes eset is, de arra is visszavezethető, hogy, mivel a dolgozót érintő döntést minden valószínűség szerint a BASF Japan-nál vezetői szinten hozzák meg, a vélhetően német menedzsment a saját kultúrájának megfelelő döntést hozott, és alkalmazott. Ez pedig egy bizonyíték lehet arra, hogy interkulturális környezetben a kultúrák hatnak egymásra, és azok kölcsönhatásaként a kultúra változik, dinamikus volta tehát megkérdőjelezhetetlen.

Természetesen ezt a dimenziót tekintve is kell eltérésekkel számolni az egyes kultúrákon belül, ti. hogy nem mindegyik szervezetre igazak a csak kollektivista vagy csak individualista jellemzők, sőt: mindegyik szervezetnél fellelhetők úgy a kollektivista, mint az individualista jegyek. Akadnak kollektivista kultúrákban olyan szervezetek is, melyeknél nem játszik szerepet munkaadó és munkavállaló között az érzelmi kapcsolat, így a kollektivista országokban ezt a szálát például munkahelyi érdekvédelmi szervezetek képviselik (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008). Ennek ellenkezője is igaz: individualista kultúrákban található szervezeteknél, ahol meglehetősen egybeesik a dolgozó és a szervezet érdeke, olyan mértékű lojalitás alakulhat ki az alkalmazott részéről, ami kifejezetten kollektivista kultúrákra jellemző. Mindezt befolyásolhatják a társadalmon belüli kulturális különbségek (etnikai különbségek, falu-város közötti eltérések, az a különbség, ahogyan a dolgozók a csoportba integrálva érzik magukat, stb.), s ez esetenként konfliktushoz vezethet a menedzsment és beosztottak között.

13.2 Masz ku lin itá s és fe mi nit ás a m un ka he lye n

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

A feminin és a maskulin 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	A magas végzettséget igénylő munkakörben dolgozó

munkakörben;	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.

4. táblázat A feminin és maszkulin társadalmak között meglévő legfontosabb különbségek a munkahelyen In: G. Hofstede, J. Hofstede: Kultúrák és szervezetek 2008, 189.o.

Hofstede kutatása szerint „az IBM férfi illetve női alkalmazottai e dimenzió tekintetében produkáltak a legeltérőbb értékeket” (Hofstede-Hofstede, 2008:164.). A munkahelyeken a következő prioritások érvényesülnek maszkulin kultúrákban (ezek a jellemzők természetesen nem fedik le a férfi és női alkalmazottak közti különbséget):

- magas fizetés;
- a jó munkáért járó elismerés;
- feljebb jutás lehetősége;
- kihívás a munkában.

Feminin kultúrákban a fontos munkahelyi célok:

- jó munkakapcsolat a felettséggel;
- jó együttműködés a kollégákkal;
- jó, biztos munkahely.

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. A feminin kultúrák jellemzésére pedig a biztonságra orientált, valamint a jóindulatúság és jóakaratuság motivációs értéktípusokkal támasztanom alá a kultúra jellemzését. Az ide sorolható feminin értékek az önfeláldozás, segítőkészség, lojalitás, empátia, családi biztonság, segítségnyújtás (Schwartz, 2003).

Érdekes eredményre jut Hofstede a kutatása során- kulturális jellemzőiknek megfelelően a maszkulin és feminin országok más és más iparágakban tűnnek ki. Az iparilag fejlett maszkulin kultúrák versenyelőnyt élveznek a gyártás területén, különösen a nagy volumenek esetében: gyorsan, hatékonyan és jól végzik dolgukat. Igen jók a nagy terjedelmű, nehézipari berendezések és az ömlesztett vegyi áruk előállításában. A feminin kultúrák a szolgáltatások terén élveznek viszonylagos előnyt. Létezik egy nemzetközi munkamegosztás, amely szerint az egyes országok olyan gazdasági tevékenységekben tekinthetők viszonylag sikeresebbek,

amelyek megfelelnek népességük kulturális preferenciáinak. Kutatásom szempontjából ez a megállapítás igen releváns, mivel a nagy múltú visszatekintő és prosperáló BASF történeteit elemzem, amely a világ egyik vezető vegyipari konszernje (Németország MAS 66).

A maskulin társadalmakban a magas fizetés a fontos, illetve annak a lehetősége, hogy magasabb beosztásba kerüljünk. A személy a munkában teljesedik ki - személyes siker, ambíció, céltudatosság, míg a feminin kultúrákra a vezetővel való jó kapcsolat és az asszertivitás a jellemző – lojalitás, empátia, segítőkészség (Schwartz, 2003), s annak biztonsága, hogy addig dolgozhassunk a munkahelyünkön, ameddig szeretnénk.

A maskulin kultúrát Trompenaars a státusszal írja le (Trompenaars, 1993) – a hatalom, az elismerés kiérdemlésének alapja többek között a nem.

Hofstede megjegyzi, hogy a jóléti államokban találni kapcsolatot a feminin kultúra és a felsőfokú végzettséggel rendelkező, magasabb pozícióban dolgozó nők nagyobb száma között, a maskulin kultúrákban pedig az úgynevezett minőségi munkanélküliség elkerülésére törekszenek, ami az alacsonyabb végzettségűek általi magasabb szintű feladatok elvégzését jelenti (pl. az egyszerű fizikai munkások végzik a gépek beüzemelését, karbantartását is, tehát olyan feladatokat végeznek, amelyeket alapvetően magasabb végzettségűek láttak el).

Ezt a dimenziót Hofstede a vezetélmélet klasszikus amerikai irodalmából eredezteti, ahol két dimenziót különböztetnek meg: a munkával való törődés vs. az emberekkel való törődés dimenzióját – erre reflektálnak a fentebb leírt Schwartz-féle értékek is. E két dimenzió egymáshoz való viszonyában eltérések tapasztalhatók az egyes kultúrák között, s ez a dimenzió, hatással van a szervezeti kultúrára is. A maskulin kultúrákban a problémákat általában „férfias” eszközökkel próbálják megoldani - kemény csatározások – személyes siker bármi áron, a feminin kultúrákban ez inkább kompromisszumos megoldások keresésével történik – segítségnyújtás, megbocsátás (vö. Schwartz, 2003), míg a mérsékelt feminin kultúrákban a sértegetések jellemzők. A maskulin társadalmakban a fiúkat a magabiztosság, becsvágy és versengés irányába szocializálják. Amikor felnőnek, elvárják tőlük, hogy karrierjükben előmenetelre törekedjenek. A maskulin társadalmak szervezetei az eredményességet hangsúlyozzák, és igyekeznek meg is jutalmazni, mégpedig igazságosan – azaz mindenkinek a teljesítménye szerint. „A feminin országok szervezetei viszont nagyon valószínűséggel jutalmazzák dolgozóikat az egyenlőség alapján – azaz mindenkit szükségletei szerint” (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008:190.).

Jól szemlélteti ezeket az attitűdöket az alábbi történet, melyet egy japán származású dolgozó írt le, akinek ük-nagyapjáig összes felmenője festékekkel kereskedett. A maszkulin kultúrákban jellemző a szakmai hagyomány ápolása, a foglalkozás jellemzően generációról generációra öröklődik, amit a következő történet egyértelműen be is mutat: a szakma öt generáció óta száll nemzedékről nemzedékre. A család férfitagjai a meghatározóak, olyannyira, hogy a nőkről – egy kivétellel – említés sem esik. A Hofstede által leírtakkal rímelő attitűdök erősen alátámasztják a maszkulin kultúra jellemzőit – Japán a maszkulinitás - feminitás skálán 95-ös index-szel bír – ezzel a felmérésben résztvevő országok közül a második helyen áll, mindössze Szlovákia előzi meg.

Masako Yamada, Material management, Tokyo, Japan

Az ötödik generáció – szoros kapcsolatban a BASF Japan-nel

Családom és a BASF kapcsolata a XX. elejétől datálódik. Történetemmel néhány családfőt szeretnék bemutatni, akik mindannyian markáns személyiségek voltak.

Üknagyapám, Ichirobe Yamada, egy festék-nagykereskedő (szintén Ichirobe Yamada) lányával kötött házassága révén lett családunk tagja. Miután tevékenységüket kiterjesztették egész Japánra, II. Ichirobe Yamada az importtal foglalkozott és BASF- DuPont-, s Ciba Geigy-termékekkel kezdett el kereskedni. Abban az időben Japánban a vegyipar még igen fejletlen volt. Az importcikkek hamar keresettek lettek, mindenek előtt az indigó

Dédnagyapám, Yoshitaro egy lobbanékony természetű vállalkozó volt, aki egyfolytában magára akarta terelni a figyelmet. 1910-ben Tokioba ment, hogy festékekkel és más vegyi termékkel kereskedjen. Olyan férfi volt, aki kihasználta a lehetőségeit, sok sikerrel, és ugyanakkor sok bukással. Az első világháborúban bebizonyította különleges tehetségét és üzleti érzékét. 1914-ben, közvetlenül a háború kitörése után, hatalmas mennyiségű árut rendelt, aminek köszönhetően monopolhelyzetbe került és ellenőrzése alá vonta az egész piacot, hogy így az egekig srófolja az árakat. Hatalmas ismertségre tett szert ez által.

Nagyapám, Yasami, Yoshitaro lányával kötött házassága révén került a családba. Meglehetősen furcsa, hogy a vakmerő Yoshitaro becsülte nagyapámat, Yasamit, aki inkább józan, komoly, körültekintő volt, aki mindig ügyelt a formásokra és ráadásul tisztaságmániás volt. 1949-ben Masami Shibata Shoten-nel együtt megalapította a Color Chemie Trading Co. Ltd. nevű céget, a mai BASF Japan elődét, és újra BASF-termékeket importált. Yasami sok éven át okosan és megfontoltan irányította a céget, egy teljesen más vezetési stílussal, mint Yoshitaro. Ügyelt arra, hogy 70 éves koráig fit maradjon.

Apám, Yoshitaka két éven keresztül kutatómunkát végzett Németországban.

Én magam a főiskola befejezése után mentem a BASF-hez. Akik még ismerték nagyapámat, sokszor mondták nekem: „Hasonlítasz nagyapádra”. Hogy állítólag én, egy 23 éves fiatal nő, egy nem különösen jóképű úrra hasonlítok, nem hallottam valami szívesen! De a családom

hosszú kapcsolata a japán BASF-fel ugyanúgy az életem része, mint a családi hasonlóságok – akár tetszik, akár nem. Ma az ilyen hasonlítgatások már nem zavarnak, és nagyra becsülöm a családi hagyományt.

A maszkulin (és természetesen kollektivistá) kultúrákra: jellemző, hogy a foglalkozás apáról fiúra száll. Már a történet kezdetén leszögezi a mesélő: családföket mutat be, „*akik mindannyian markáns személyiségek voltak*”. Az üknagyapánál kezdődik a sztori, aki sikeres üzletember volt: „*tevékenységüket kiterjesztették egész Japánra*”. A dédnagypapa bemutatása folytatódik a maszkulin kultúrák jellemzőivel: harcos, lobbanékony, nehéz természetű, vakmerő, sikerorientált: „*egyfolytában magára akarta terelni a figyelmet*”, „*sok sikerrel, és ugyanakkor sok bukással*”, „*bebizonyította különleges tehetségét*”, „*Hatalmas ismertségre tett szert.*” A leszármazottja által írt jellemzésben dominálnak azok a jelzők, amik ezt alátámasztják: sikeres, üzleti érzékkel bír, kihasználta lehetőségeit, ellenőrzi a piacot, s ugyanakkor explicit módon megfogalmazódik a bátorság is, valamint a küzdelem. A történet hősei, a férfi felmenők minden kétséget kizáróan rendelkeznek a Schwartz által leírt értékekkel (teljesítményorientált motivációs értéktípus): siker, ambíció, szorgalom, céltudatosság, törekvés, kitartás. A küzdelmet siker is koronázta, hiszen a nagypapa szintén tekintélyes cégvezető volt, aki a maszkulin kultúrákban, ahol a hatalmi távolság is jellemzően nagy, a megkérdőjelezhetetlen tekintélyt testesíti meg: „*józan, komoly, körültekintő volt*”, „*okosan és megfontoltan irányította a céget*”.

Az apáról, legalábbis a jellemét tekintve, nem sokat árul el a történet, de mintegy csattanóként a történet végén nem egy fiú, hanem egy női leszármazott történetét olvassuk. A történet egy japán nő tollából származik, s a japán (kollektivistá, maszkulin) kultúrában a foglalkozás jellemzően apáról fiúra száll, itt azonban a szakma egy női örökösre szállt (aki nem vezető pozícióban van). Fontosnak tartja, mint ez a kollektivistá kultúrákra jellemző, az évszázados családi kötődést a szervezethez: „*De a családom hosszú kapcsolata a japán BASF-fel ugyanúgy az életem része, mint a családi hasonlóságok*”, „*nagyra becsülöm a családi hagyományt*”. A női leszármazott azonban már lágyabb, inkább feminin tulajdonságokról tesz tanúbizonyítást: „*a családom hosszú kapcsolata a japán BASF-fel ugyanúgy az életem része, mint a családi hasonlóságok*”, „*nagyra becsülöm a családi hagyományt*”. A Schwartz-féle értékek e dimenzió tekintetében: család, empátia, lojalitás artikulálódnak.

Az, hogy a munka milyen szerepet játszik az ember életében, szintén különbözik a maszkulin és feminin kultúrákban. A maszkulin társadalom erkölcsi felfogása szerint „*azért élünk, hogy dolgozzunk*”, míg a feminin társadalom erkölcsi felfogása szerint „*azért dolgozunk, hogy*

éljük”, és a női vezetők mindkét kultúrában jobban tudják ötvözni a manézs és háztartás aspektusait. (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008; Trompenaars, 1993). Míg a maszkulin társadalmakban a nők kisebb része akar karriert, a férfiak javára, addig a feminin társadalmakban ez egyenlően megoszlik férfiak és nők között: mindkét nem képviselői egyformán törekedhet karrierre, vagy nem foglalkozik vele - a prioritás a szerénység és szolidaritás. A következő sztori egy chilei alkalmazott tollából származik (Chile kifejezetten feminin kultúra, MAS 28), amelyben nyomon követhetők ezek az attitűdök.

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 maszkulin 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 és sok munkával azonban bebizonyítottam, hogy képes vagyok a feladatra. És sikerült!”. Kezdetben nyoma sincs a Schwartz által leírt teljesítményorientált motivációs értéktípusnak (ambíció, céltudatosság), az csak külső motiváció eredménye.

Hermann Herrera, Sales, Kolumbia, Bogota

Újra otthon

30 éve kerültem a vállalathoz, és máig hű maradtam. Szerény körülmények közül származom. Amikor idekerültem, határozott idejű szerződésem volt, és könyvelőként dolgoztam. Örömmel költöztem Medellin-be, ahol a BASF-központ volt. Hatalmas erőbedobással dolgoztam és végig ez határozta meg kapcsolatomat a BASF-hez, ahhoz a céghez, amely megváltoztatta az életemet. Talán ez az oka, hogy a 30 év alatt egy napot sem hiányoztam!

A nagy távolság anyámtól arra sarkallt, hogy új feladat után nézzek, s visszatérhessek Bogotába. Így kerültem az értékesítésre, ahol szakirodalmat olvastam, tanfolyamokon vettem részt, így képeztem magam. Ott sajátítottam el azt is, hogy a vevői elégedettség minden vállalat számára egy hatalmas tőke. ... A 30 év alatt rengeteg támogatást kaptam. Úgy érzem itt magam, mint a saját családomban. Szívesen emlékszem vissza a szép pillanatokra, de a nehézségekre is, amiket a vezetőség szakértelmének és a klassz csapatmunkának köszönhetően mindig megoldottunk. Felnőttünk a feladatokhoz. ... Szerencsém volt, hogy anyám olyan értékeket adott, amiknek köszönhetően harmonikus az életem – a családban is és a munkahelyen is. A lányom születése a legfontosabb pillanat volt az életemben. Köszönöm Istennek, hogy ennél a nagyszerű vállalatnál dolgozhatok, amely lehetővé teszi, hogy családomnak anyagi és érzelmi biztonságot adhatok.

A kolumbiai alkalmazott története, bár Kolumbia 64-es index-szel rendelkezik, ami meglehetősen maszkulin kultúrát takar, sok olyan információt tartalmaz, amely feminin kultúrára vall. Ebben a kultúrában olyan értékeket fedezünk fel, melyek együttesen reflektálnak a kultúra kollektivista és feminin mivoltára. A sztori a támogatásról, az együttműködésről, a segítségről és a csapatról szól: „Hatalmas erőbedobással dolgoztam”, „emlékszem vissza a szép pillanatokra, de a nehézségekre is, amiket a vezetőség szakértelmének és a klassz csapatmunkának köszönhetően mindig megoldottunk”: a csapat együtt dolgozik a cégért. Hofstede e dimenzió tekintetében kiemeli a főnökkel való jó munkakapcsolat, a kollégákkal való jó együttműködés, s a jó, biztos munkahely fontosságát. Schwartz ezt a dimenziót (feminin kultúra) a következő értékekkel írja le: családi biztonság, kölcsönös segítségnyújtás, önfeláldozás, felelősségteljeség, megbízhatóság, Trompenaars pedig az érzelmes kultúráról beszél (Schwartz, 2003; G. Hofstede-J. Hofstede, 2008; Trompenaars, 1993). Fontos a harmónia: „a családban is és a munkahelyen is”. A feminin

értékek állnak az előtérben: „Szerencsém volt, hogy anyám olyan értékeket adott, amiknek köszönhetően harmonikus az életem”. Kidomborodik a család fontossága, csakúgy, mint a szervezeti (Schwartz: valahová tartozás érzése), s a társas viszonyok stabilitása és a családi biztonság: „családomnak anyagi és érzelmi biztonságot adhatok.”. Már a cím is erre reflektál: „Újra otthon.”

Az alábbi sztori egy USA-béli alkalmazott története (USA: 62-es MAS-index), melyben egy maskulin társadalomban egy nőnek kell a férfi kollégákkal szemben egy jellemzően maskulin foglalkozás tekintetében kivívni a férfiakkal azonos jogait és az elismerést, hogy ő is végre tudja hajtani ugyanazt, mint a férfi alkalmazottak. Feljebb már esett róla szó, hogy a kutatás során e dimenzió tekintetében produkáltak a férfi és női alkalmazottak a legkülönbözőbb válaszokat – maskulin és feminin értékek kerültek napvilágra. Hofstede szerint egy társadalmat akkor lehet maskulinnak nevezni, ha a megkérdezettek nagyobb arányban adnak maskulin értékeket tükröző válaszokat - nem csak a férfiak, hanem a nők is. Maskulin kultúrákban tehát a nők is nagyobb arányban képviselik a maskulin értékeket. A következő történetben ez explicit módon napvilágra kerül – tekintve azt a tényt is, hogy vannak olyan foglalkozások, amiket femininnek, illetve amiket maskulinnak nevezhetünk (a vegyipari szakmunka jellemzően utóbbinak tekinthető).

Barbara Jackson, administrative associate, Wyandotte, USA

Egy szeretetteli emlék

Apám egy héttel ezelőtt meghalt, és most sajnálom, hogy nem mutattam meg neki, amit írtam, így csak remélem, hogy tudja, ő volt az, aki ösztönzött, hogy bizonyítsak, és életem legnagyobb kihívását elfogadjam. 11 éve kezdtem, apám akkor ünnepelte a 25 éves jubileumát. Elképzelésem sem volt róla, mit csinál itt az apám. Annyit tudtam csak, hogy olyan munkája van, „ami nem egy nőnek való”. Mindig ezt hallottam, amikor csak a legkisebb érdeklődést is mutattam a munkája iránt. Azt mondta, nehéz munkája van, amit nem tudnék csinálni, de nem is kellene. Nem volt gyári munkában tapasztalatom, és olyan típusú nő vagyok, aki sehová nem megy rúzs nélkül. Hogy bebizonyítsam apámnak a tévedését, jelentkeztem a BASF-nél. Legnagyobb meglepetésére munkát kaptam a wyandotte-i telephelyen. Az első héten annyira el voltam veszve a csövek és tartályok között, hogy a mosodából visszafele jövet eltévedtem. Egy védősisakokból, pumpákból, biztonsági szelepekből, légzés-védelmi készülékekből, és hasonló dolgokból álló világba kerültem, s minden idegen volt. Többnyire nálam 10 évvel idősebb férfiakkal dolgoztam együtt, akik osztották apám véleményét, hogy egy ilyen gyár nem egy nőnek való munkahely. Az első héten nagy kihívásokkal konfrontálódtam, de hamarosan (egy tutornak köszönhetően) megismertem a folyamatokat, megszoktam a váltott műszakot, barátokat találtam.... Tanultam, s végül területi vezetővé neveztek ki – s még a rúzsomról sem kellett lemondanom! Apám 30 év után

nyugdíjba ment, időközben megváltozott a véleménye és beismerte, hogy a kicsi lánya képes megcsinálni, amit szilárdan eltervez. Mindehhez jön még, hogy a férjemet a BASF-nél ismertem meg. Van egy csodálatos kislányunk, akit egyikünk sem becsülne le soha – még apám sem!

A történetben a maszkulin értékeket valló nő kimondottan maszkulin foglalkozást választ, ami az apa és a férfi kollégák szemében szokatlan: „*olyan munkája van, ami nem egy nőnek való*”. Mindig ezt hallottam, amikor csak a legkisebb érdeklődést is mutattam a munkája iránt. „*nehéz munkája van, amit nem tudnék csinálni, de nem is kellene.*” A maszkulin társadalmak lányai megoszlanak azokra, akik karriert akarnak, illetve arra a többségre, akik nem akarnak, így az ilyen attitűd csodálkozást vált ki a társadalomból – annak ellenére, hogy a maszkulin kultúrákban a nők is inkább a maszkulin értékeket képviselik. Szokatlan tehát a választás, mert ő maga is meglepődik, amikor elnyeri az állást a vegyipari cégnél: „*Legnagyobb meglepetésére munkát kaptam a wyendotte-i telephelyen*”, s a férfiak körében ki kell vívni az elismerést, hogy ő is egyenrangú velük: „*Többnyire nálam 10 évvel idősebb férfiakkal dolgoztam együtt, akik osztották apám véleményét, hogy egy ilyen gyár nem egy nőnek való munkahely*”. Az apa is és a kollégák is csak férfiakat tudnak elképzelni ebben a pozícióban, tehát a maszkulin ideált képviselik (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008).

Hasonló attitűdök olvashatók ki a németországi alkalmazott történetéből is, és a szituáció szinte teljesen azonos az előző történetben leírttal: egy maszkulin társadalomban (Németország: MAS 62) egy női vezetőnek kell kivívnia pozícióját a férfiakkal szemben.

Monica Betz, Ludwigshafen (Germany), osztályvezető

A nőknek nem mindig könnyű

A nőknek nem mindig könnyű a BASF-nél – legalábbis ez a benyomásom a vállalatnál töltött 17 évem alatt. Sőt: gyakran lebecsülik őket.

Ehhez 3 anekdota, amit saját magam éltem meg.

Valamikor a 80-as években, munkába állásom idején történt. Több férfikollégával együtt ültem egy megbeszélésen. egy olyan helységben, ahol igen átláthatatlan, bonyolult világítástechnika volt. Amikor az írásvetítő-fóliákra került a sor, megkértek, hogy kapcsoljam le a villanyt. A zűrzavaros kapcsolótáblán azonban, a megszámlálhatatlanul sok gomb között nem találtam meg a jó gombot – ahelyett, hogy elaludt volna a fény, hirtelen minden lámpa felgyulladt. Akkor hirtelen rám rivallt az akkori osztályvezető: „Ide mérnök kell!” Általános derűltség a teremben, a kapcsolótáblához lépett egy férfikolléga, aki azonban ugyanolyan csúnyán felsült, mint én. Én pedig jót vigyorogtam magamban.

A környezetvédelmi engedélyekért felelős osztálynál folytatott tevékenységem során kérdeztem, hogy átvehetném-e az iszapégető felügyeletét, mivel az engem nagyon érdekelt. A következő választ kaptam: „Kedves Dr Betz, nem veheti át. Először is ön nő, másodszer ezt egy mérnöknek kell csinálnia.” Mindazonáltal: néhány évvel később átvettem a derítő vezetését, s vele együtt az iszapégetőét is. Jóvátétel volt!

Egy nap megpályáztam egy érdekes tevékenységet a részlegünkön belül. Helyettem egy férfit választottak. Jóindulatú kollégáim vigasztalni akartak, és azt mondták: „Frau Betz, ez egyébként sem Önnek való lett volna – ezen a poszton karakán fellépésre van szükség.” Ma már osztályvezető vagyok, és biztos nem a két szép szemem miatt.

Természetesen ez nem azt jelenti, hogy minden férfi ilyen a cégnél. Sőt, ellenkezőleg! Egyébként nem lennék itt, ahol vagyok. De időről időre lehet ilyen férfiakkal találkozni.

A konzekvenciám: nők, ne hagyjátok, hogy kedveteket vegyék, higgyetek szilárdan magatokban. Céltudatossággal, kitartással, teljesítménnyel és kis szerencsével célba értek, ugyanúgy, mint a férfi kollégák. Én magam jó példa vagyok rá.

Az amerikai történethez hasonlóan ebben a sztoriban is a maszkulin ideál jelenik meg a férfi kollégák részéről: „Ide mérnök kell!”, „Először is ön nő”, „Ezen a poszton karakán fellépésre van szükség” – a maszkulin értékek artikulálódnak, a női kollégától pedig a lány, feminin értékeket feltételezik, nem pedig a keményebb, férfiasabb értékeket. Ám nem csak a férfi kollégák képviselik ezeket, hanem a történet mesélője is: azon nők közé tartozik, akik a nem a feminin értékeket preferálják: „Céltudatossággal, kitartással, teljesítménnyel és kis szerencsével célba értek, ugyanúgy, mint a férfi kollégák”. Ez a kultúra furcsának tartja nők esetében a Schwartz-féle teljesítményorientált motivációs értéktípust.

Ezen kívül artikulálódik a kultúra heterogén mivolta: „Természetesen ez nem azt jelenti, hogy minden férfi ilyen a cégnél” – a maszkulin kultúra nem mindegyik tagja képviseli csak a maszkulin értékeket, esetünkben a maszkulin ideált.

További két történet támasztja alá a maszkulin-ideált, az egyik egy Japán nő története, a másikat pedig egy német női alkalmazott vetette papírra.

Tomoko Myamoto, Japan, Tokio, Sales & Marketing

A változás hullámai

1998-ban kerültem a BASF Japan Ltd-hez, ez volt az áttörés éve, mert a BJJ elsőként döntött amellet, hogy nőket alkalmaz. Már 1985-ben megszületett a törvény a nők munkahelyi egyenjogúságáról, de mivel még mindig ritka volt, hogy a nők ugyanolyan esélyeket és feladatokat kaptak, átdolgozták a törvényt. Ez volt az az időpont, amikor a BJJ a trendnek megfelelően változtatott e régi gyakorlaton.

Számomra az volt benne a legjobb, hogy a BJK nem csak ajtót nyitott a nők előtt, hanem sokféle állást kínált nekik. Első munkám a Bulk-vitaminok értékesítése és marketingje volt. Ez volt a legelső alkalom, hogy a BASF nőket alkalmazott értékesítői pozícióba. ... Azóta már más üzletágban is vannak nők az értékesítésen. A női vezetők száma is növekszik – ebben látjuk a nagy változást itt a BJK-nél....

A történetek központja továbbra is a maszkulin ideál, amellyel a női alkalmazottaknak keményen meg kell küzdeni. Japánban, ahol a maszkulinitás-index az egyik legnagyobb, a nők meglehetősen későn kerülhettek a munkaerő-piacra, és komoly harcot kellett vívniuk, hogy betölthessék a maszkulin pozíciókat: „Már 1985-ben megszületett a törvény a nők munkahelyi egyenjogúságáról” (!), ám a folyamat lassú és kezdetben eredménytelen: „de mivel még mindig ritka volt, hogy a nők ugyanolyan esélyeket és feladatokat kaptak...”. A nők nem csak álláshoz jutottak, hanem kifejezetten maszkulin pozíciókba is kerülhettek – „Ez volt a legelső alkalom, hogy a BASF nőket alkalmazott értékesítői pozícióba” (Hofstede az értékesítést a tipikusan maszkulin foglalkozások közé sorolja), sőt vezetői székbe is ülhettek: „A női vezetők száma is növekszik”.

A sztori egyben bizonyíték a kultúra dinamikus mivoltára, hogy a kultúra építőkövei – bár lassan – de változnak és ez a változási folyamat más szervezeti modell kialakulásához vezet.

Az utolsó történet, melyet görcső alá veszek a maszkulinitás-feminitás dimenzióban, újra a relatíve magas maszkulinitás index-szel bíró Németországból származik (MAS 62), és az előző történethez hasonlóan szintén a változásokra reflektál:

M. Armbrust, Ramona Christ, DTL (Ludwigshafen)

Ikrek egy műszakban

A nővéremmel ikrek vagyunk és 2001 óta ugyanabban a műszakban dolgozunk, vegyészként. A képzés alatt kerültünk ebbe az üzembe, és a vizsga után itt is maradhattunk.

Akkoriban az első nők közé tartoztunk a BASF-nél, akik vegyésznek tanulhattak. Pár évvel ezelőttig a nők nem vállalhattak éjszakai műszakot, mert a törvény tiltotta. Ezért nem volt régebben a BASF-nél női vegyész. Így mi a nővéremmel úttörők voltunk egy férfias közegben. Már a képzés alatt is az egyedüli nők voltunk az osztályban. Ez persze nem csak előnyt jelent, mert egyedüli lányként igen feltűnő vagy, és mindegyik tanár azt gondolta, hogy több energiát kell beleadnia, hogy a lányok is megértsék...

A kollégák kezdeti kétségei után, hogy lépést tudunk-e tartani a férfikollégákkal, gyorsan beilleszkedtünk. Természetesen nőként, ennyi férfi között, egy egészséges adag önbizalomra van szükséged, és nem kell túl komolyan vened a kollégák fanyalgásait. Ma a mindennapokban már semmi jelentősége, hogy nők vagyunk. Végül is minden az emberen múlik, nem azon, hogy melyik nemhez tartozik. ...

A történetnek két szereplője van, az ikerpár, akik nőként sok diszkriminációval kellett megküzdjenek, miután a 90-es évek végén az elsők között kerülhettek vegyészeti pályára: *„Akkoriban az első nők közé tartoztunk a BASF-nél, akik vegyésznek tanulhattak”. „Már a képzés alatt is az egyedüli nők voltunk az osztályban.”* Kihangsúlyozza a szakma maskulin mivoltát: *„mi a nővéremmel úttörők voltunk egy férfias közegben”,* sőt a diszkrimináció is utolérte őket, már az iskolapadban (minden bizonnyal a maskulin ideál miatt): *„mindegyik tanár azt gondolta, hogy több energiát kell beleadnia, hogy a lányok is megértsék”. A tolerancia hiánya folytatódik a munkahelyen is, ahol a férfi kollégákkal kellett elfogadtatniuk magukat: „A kollégák kezdeti kétségei után, hogy lépést tudunk-e tartani a férfikollégákkal”. Majd megállapítja, hogy azoknak a minden bizonnyal maskulin értékeket valló nőknek, akik ilyen maskulin foglalkozást választanak, meglehetősen hosszú folyamat, míg a férfi kollégákkal elfogadtatják magukat, s kivívják egyenrangú pozíciójukat a munkahelyen: *„ennyi férfi között, egy egészséges adag önbizalomra van szükséged, és nem kell túl komolyan vinned a kollégák fanyalgásait.”**

13.3

Bizon

yt
al
an
sá
gk
er
ül
és
a
sz
er
ve
zet
ek
né
l

A következő Hofstede-i dimenzió, melyet a szervezeti történetek tükrében vizsgálók, a bizonytalanságkerülés dimenziója.

Ez a dimenzió azt fejezi ki, hogy a bizonytalanság elkerülhetetlenül jelen van bármely ország bármely emberi intézményében. Minden emberi lény kénytelen szembenézni azzal a ténnyel, hogy nem tudhatja, mit hoz a holnap: a jövő bizonytalan, és ezzel mindenképpen együtt kell élnie. „A bizonytalanságkerülést tehát úgy határozhatjuk meg, mint annak mértékét, hogy az adott kultúra tagjai mennyire tekintik fenyegetésnek a kétes vagy ismeretlen helyzeteket” (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008:212.).

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 képzetés van a munkára;
Az idő csak keret;	Az idő pénz;
Jól tűrik a kétértelmű helyzeteket és a káoszt;	Igénylik a precizitást, hivatalosságot, formalitásokat;
Hisznek a józan észben;	Hisznek a szakértőkben, a technikai megoldásokban;
A csúcsvezetők a stratégiával foglalkoznak;	A csúcsvezetők a napi működéssel foglalkoznak;
Több az új márká;	Kevesebb az új márká;
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 a motiváció.	A biztonság és a megbecsülés vagy a valahová tartozás jelenti a motivációt.

5. táblázat Az erősen és a gyengén bizonytalanságkerülő társadalmak közötti legfontosabb különbségek a munkahely, a szervezet és a motiváció tekintetében. In: G. Hofstede, J. Hofstede: Kultúrák és szervezetek 2008, 240.o.

Erősen bizonytalanságkerülő kultúrákban a munkahelyeken a dolgozókat nagyfokú szorongás jellemzi, a szabályok következetes betartása, valamint az a vágy jellemzi, hogy minél tovább a munkahelyükön dolgozhassanak.

Ahol nagy a bizonytalanságkerülés, ott a dolgozók legszívesebben örökre megszabadulnának a konfliktus helyzetektől, a vezetőktől pontos válaszokat várnak a problémáikra, szeretik a precíz instrukciókat, a tisztán leírt feladatköröket és munkaköröket. Az utasításokat egyetlen főnöktől várják, mert nem akarják, s tudják kezelni a több forrásból eredő információk okozta bizonytalan helyzeteket, amihez elvárják a szervezet áttekinthető felépítését. Azokban a kultúrákban pedig, amelyekben kicsi ez az index, ott a dolgozók a bizonytalan helyzetek megoldását feladatnak tekintik, kihívásnak, amiben kreativitásukat kibontakoztathatják. Ám fordítva nem áll fenn ez a helyzet: az erős bizonytalanságkerülés nem öli meg a kreativitást, és az sem magától értetődő, hogy a kreativitás az alacsonyabb bizonytalanságkerülés természetes velejárója (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008).

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 (Trompenaars, 1993).

Az emberek, ha magas UAI index-szel bíró kultúrák tagjai, szívesen dolgoznak nagyvállalatoknál, akár multinacionális cégeknél, és az önfoglalkoztatás még a fejlett gazdasággal rendelkező társadalomban sem annyira jellemző – azt inkább a gyengébben bizonytalanságkerülő országokban találhatjuk dominánsnak. Ezekben jellemző az önfoglalkoztatás magasabb aránya, tehát egyértelműen pozitív korrelációt mutat az UAI-index-szel. A kutatások egyértelmű összefüggést mutattak ki magas bizonytalanságkerülés és a társadalomban jelenlévő boldogság-szint között is – az elégedetlenség tehát szintén lehet mozgatórugója az önfoglalkoztatás melletti döntésnek. A szekvenciális kultúrákban az emberek előre elkészített napirend szerint működnek, míg a szinkron kultúrákban az előre történő ütemezés nem játszik szerepet.

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. Ha erős bizonytalanságkerülésű kultúrával van dolgunk, természetesen ezen értékek ellenkezőjét találjuk meg: Schwartz-nál kifejezetten erre a dimenzióra reflektál a biztonságra orientált motivációs értéktípus, azaz az én biztonsága, a társas viszonyok stabilitása, társadalmi rend, családi biztonság, a valahová tartozás érzése, rendszeretet. A cselekedeteket, tehát a mindennapi gyakorlatokat ezek az értékek határozzák meg. Ehhez a dimenzióhoz rendelhetjük még a tradicionális motivációs értéktípuson belül felsorolt értékeket, mint hagyománytisztelet, belenyugvás, mértékletesség (Schwartz, 2003).

Az első sztori a 35-ös bizonytalanságkerülés-index-szel (UAI) rendelkező Nagy-Britanniából származik, és remekül artikulálódik benne a gyengén bizonytalanságkerülő kultúráknak az a jellemzője, hogy ennek a kultúrának a tagjai nem érznek állandó késztetést a folyamatos cselekvésre, problémamegoldásra.

Graham Maddock, Operations manager, Cheadle, UK

Hogyan változik a világ a BASF-nél (Graham Maddok, Cheadle, UK)

Az első munkanapomra úgy emlékszem, mintha ma lett volna: 1981 szeptembere volt, az angliai Cheadle-ben. Akkoriban még nem tudtam, hogy az esőnek rettenetesen nagy hatása van ennek a nemzetközi és piacvezető nagyvállalatnak a folyamataira. Kicsit félve léptem be az irodába, ez volt első munkám, és az 5-éves tervem első napja (az volt a szándékom ugyanis, hogy ötvenként állást váltok, hogy tapasztalatot szerezzek és piacképesebb legyek).

Jött a főnököm, egy lány hangú ír hölgy, és magával vitt egy irodába, hogy ott bemutasson egy másik kolléganőnek. Útközben elmondta, hogy ma rossz nap van, és az eső miatt veszélyben van a termelékenység. Első gondolatom az volt, hogy Cheadle-ben bizonyára sok rossz nap van. Amikor megérkeztünk a logisztikára, egy hölgy járkált fel-alá az irodában, és azt kiáltozta: „Már megint! Ez az eső tényleg nagy probléma!”

Aztán elmesélték nekem az esővel kapcsolatos sztorit. Akkoriban négy épület volt a telephelyen. Jőmagam a logisztikához tartoztam, és a megrendelésekért feleltem az értékesítés, ami különböző épületekben volt, a megrendelés visszaigazolásával foglalkozott. Ez a két osztály egy földalatti csőrendszerrel volt összekötve, ami légfűvással működött. Az értékesítésen a kollégák a megrendeléseket egy cigis doboz nagyságú boxba tették, és ezen a csövön küldték át. A probléma az volt, hogy ez a csőrendszer esőben teli lett vízzel, ha nagyon esett, akkor valósággal eláradt, tehát a feldolgozásra váró megrendelések vizesen érkeztek meg, és a tinta, ha vizes lesz, szétmaszatolódik, s a megrendeléseket alig lehetett elolvasni. A problémát úgy oldották meg, hogy a vizes papírokat a fűtés fölé akasztották száradni. Ez volt az első benyomásom a csodálatos vállalatomról! Képzeljék el, hogy egy ügyfélnek el kell magyarázni, hogy a megrendelése még azért nincs feldolgozva, mert egy csőbe került, ahol elázott, és még a fűtőtest fölött szárad! Igaz, hogy ma már a legkülönbözőbb IT-technológiákról beszélünk, még mindig visszaemlékszem azokra az időkre, amikor a megrendeléseket felakasztottuk megszáradni.

A történet mesélője ennyi év távlatában humorral fűszerezve meséli el azt a helyzetet, amit az eső okozott a szervezet működésében, már-már megbénítva azt: „A probléma az volt, hogy ez a csőrendszer esőben teli lett vízzel, ha nagyon esett, akkor valósággal eláradt, tehát a feldolgozásra váró megrendelések vizesen érkeztek meg, és a tinta, ha vizes lesz, szétmaszatolódik, s a megrendeléseket alig lehetett elolvasni.” Már a szervezet hétköznapi, zökkenőmentes működése is nélkülözi a jól átlátható struktúrát: „Az értékesítésen a kollégák a megrendeléseket egy cigis doboz nagyságú boxba tették, és ezen a csövön küldték át”. Hofstede leírja, hogy míg az erősen bizonytalanságkerülő kultúrákban nem szeretik a kétes helyzeteket, addig az ilyen, alacsony bizonytalanságkerülő kultúrákban a káoszt kifejezetten inspirálónak, a kreativitást ösztönző dolognak tekintik, nincs meg a késztetés a probléma megoldásra. A sztoriban a kétes helyzet nem zavarta a szervezet tagjait annyira, hogy azon

hathatósan javítsanak (nincs készítés a jól átlátható, működőképes struktúrák kialakítására), s a kreativitás a következőkben nyilvánult meg: *„A problémát úgy oldották meg, hogy a vizes papírokat a fűtés fölé akasztották száradni.”*

A történetben azonban nem artikulálódnak a kifejezetten alacsony bizonytalanságkerülő kultúra jellemzői sem, nincs olyan információ, mely utalna a változatosság szeretetére, a változás iránti vágyra, az izgalom keresésére. Ebben a sztoriban inkább a Schwartz belenyugvás, a beletörődés kerül felszínre, ami a magasabb bizonytalanságkerüléssel bíró kultúrákra jellemző.

A másik, alacsony bizonytalanságkerülő kultúrákra jellemző attitűd az alkalmazott munkához való viszonya: a jövőt tekintve a történetmesélő nem az egy vállalatnál eltöltött évtizedes pályafutásra vágyott, hanem a változatosságra: *„ez volt első munkám, és az 5-éves tervem első napja (az volt a szándékom ugyanis, hogy ötvenként állást váltok, hogy tapasztalatot szerezzek és piacképesebb legyek)”*.

Azokban az országokban, amelyekben magas a bizonytalanságkerülési index, a vezetők inkább a hosszú távú foglalkoztatás mellett vannak. Ezekben az országokban több az olyan törvény, előírás, amelyik gátat szab a bizonytalanságoknak, s ugyanakkor biztosítja a munkáltatók és munkaadók nagyobb ellenőrzését (ebből eredően a magasabb bizonytalanságkerülés-index korrelál a nagyobb hatalmi távközzel). A magas bizonytalanságkerülő kultúrákban az emberek születésüktől fogva úgy szocializálódtak, hogy igénylik a szabályokat, s csak a jól strukturált rendszerekben érzik jól magukat. Sokszor olyan szabályokat is alkotnak, amik kimondottan következtelenek, csupán rituálisak, úgyszólván azért vannak, hogy legyenek, ami a gyengén bizonytalanságkerülő kultúrák számára semmi értelemmel nem szolgál (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008). Ezek a szabályok egyfajta orientációt, de leginkább biztonságot nyújtanak a kultúra tagjai számára.

A következő történet arra reflektál, mennyiben változott ez az attitűd az idők során.

Karin Scheer – Ina Schembs, Office Assistance. Ludwigshafen

A tegnap és a ma főnökei

„Mi, Karin és Ina, ugyanabban az irodában dolgozunk asszisztensként a Corporate Engineering-nél: Karin 52, Ina pedig 22, a 30 év korkülönbségnek köszönhetően egész más főnök-generációkat ismerhettünk meg.

Amikor Karin 30 éve dolgozni kezdett a cégnél, a főnökök patriarchálisak, szigorúak és görcsösek voltak. Az akkori cégvezető megkövetelte, hogy a levélforgalmat 3-szoros

másolással bonyolítsák, és mindezt különböző megrendelőknek különböző színekben, s még a gemkapcsoknak is mindig ugyanott kellett lenniük, egyébként visszajött az egész iratcsomag.

A telefonhívások fogadása akkoriban a következőképp bonyolódott: A5-ös nagyságú papírra kellett a jegyzetet készíteni, természetesen írógéppel. Ha a hívó fél többször telefonált, mindig újra és újra kellett írni az egészet. Mivel akkoriban még természetesen nem volt email, a vállalaton belül jegyzetekkel, a céges posta segítségével kommunikáltunk. Ha sürgősen el kellett juttatni egy ilyen irományt valahova, futárt kellett rendelni, még akkor is, ha a főnöknek a címzettnél volt éppen akkor dolga, hiszen ő nem vitte el a küldeményt, mondván: „Én nem játszom a kézbesítőt!”

Amikor Ina 30 évvel később kezdett ugyanannál az osztálynál, már minden egészen más volt: ma már a főnök is felveszi a telefont, ha nincs senki más az irodában, és saját maga intézi az innivalót a megbeszélésekhez, ha arra van szükség. Ha sürgős, a főnök felvállalja a titkárnői feladatokat is, hogy minden zökkenőmentesen, idejében történjen. Sőt néhány főnökkel tegeződünk is: ez korábban elképzelhetetlen volt! Röviden: a kommunikáció lazább, a BASF nyitottabb lett.

És ez így is van jól!”

Hofstede szerint egy kultúrában a bizonytalanságkerülés annak mértéke is, hogy a kultúra képviselői mennyire tekintik fenyegetésnek a kétes vagy ismeretlen helyzeteket. A fenti történet jól reflektál arra, hogy a két alkalmazott, akik között 30 év a korkülönbség, s merőben más főnök-generációt ismerhetett meg, a különbség egyik forrása a bizonytalanság-kerülés, a másik pedig a hatalmi távolság csökkenése. Az idősebb generáció még egy meglehetősen erős bizonytalanság-kerülő kultúra tagjaként olyan aprólékos szabálykövetésről számol be, ami a gyengén bizonytalanság kerülő kultúrákban már-már a humor kategóriáját súrolja. A bizonytalanságkerülő társadalmakban több hivatalos törvény és nem hivatalos szabály szolgál a munkáltatók és munkavállalók jogainak ellenőrzésére. Ezzel egyidejűleg több belső szabállyal ellenőrzik a munkafolyamatokat, bár ebben az esetben a hatalmi távköz szintje is szerepet játszik (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008). Igaz ez a munkahelyekre is: a dolgozók csak az agyonstrukturált környezetben érzik jól magukat: „a levélforgalmat 3-szoros másolással bonyolítsák, és mindezt különböző megrendelőknek különböző színekben, s még a gemkapcsoknak is mindig ugyanott kellett lenniük”, „A5-ös nagyságú papírra kellett a jegyzetet készíteni, természetesen írógéppel.”. Jellemző a rendszeret és a stabil viszonyok (Schwartz). A munkafolyamatok körülményességén kívül: *Ha a hívó fél többször telefonált, mindig újra és újra kellett írni az egészet*”. A dolgozóknak számítani kell arra, hogy a szabályoktól való eltérés következményekkel jár: „*egyébként visszajött az egész iratcsomag*”.

Bár a történet nem tartalmaz explicit módon semmi olyan információt, ami a dolgozók időkezelésére vonatkozna, mégis világosan érzékelhető, hogy ebben a kultúrában szekvenciális időkezelés szerint működnek az emberek – előre meghatározott munkarend

szerint, ami nem tűri a bizonytalanságot (Trompenaars, 1993). A dolgozók előre elkészített beosztás szerint, egy időben egy feladattal foglalkoznak.

A történetből azonban tiszta és világos lépet kapunk arról is, hogy a bizonytalanságkerülés és a hatalmi táv nagysága egyenes összefüggésben áll egymással, ahogyan erre Hofstede is rávilágít – erősebb bizonytalanságkerülő kultúrák esetében a nagyobb hatalmi távköz jellemző. A régebbi, agyonstrukturált folyamatokhoz nagyobb hatalmi távköz párosult: *„a főnökök patriarchálisak, szigorúak és görcsösek voltak”, futárt kellett rendelni, még akkor is, ha a főnöknek a címzettnél volt éppen akkor dolga, hiszen ő nem vitte el a küldeményt, mondván: „Én nem játszom a kézbesítőt!”*. A Trompenaars-dimenziók szerint a nagy hatalmi távolságú kultúra diffúz, melyben a főnök-beosztott viszony mindenekfelett áll, míg a változás során a kisebb hatalmi táv felé történő elmozdulás a kultúra diffúzzá válását jelenti (Trompenaars, 1993). A bizonytalanságkerüléssel együtt tehát a hatalmi távköz is csökkent, a főnökök lezserebbek, emberibbek lettek, az autokrata főnök helyett egy inkább talpraesett, demokrata főnök-típus rajzolódik ki: *„ma már a főnök is felveszi a telefont, ha nincs senki más az irodában, és saját maga intézi az innivalót a megbeszélésekhez, ha arra van szükség. Ha sürgős, a főnök felvállalja a titkárnői feladatokat is”*.

Ismét egy olyan történettel volt tehát dolgunk, melynek legfőbb információja, a kultúra változása explicit módon artikulálódik: *„Amikor Ina 30 évvel később kezdett ugyanannál az osztálynál, már minden egészen más volt”, „a kommunikáció lazább, a BASF nyitottabb lett”*. S ami a nagy hatalmi távú kultúrákban szinte elképzelhetetlen, az is bekövetkezett: *„Sőt néhány főnökkel tegeződünk is: ez korábban elképzelhetetlen volt!”*

Lena Alveborn (Svédország) története nagyban hasonlít az előzőre, a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés tekintetében ugyanolyan attitűdök és változások fedezhetők fel, illetve artikulálódik ezek korrelációja is. A történet a 70-es évek szervezeti kultúrájáról szól, így reflektál az évtizedek alatt bekövetkezett változásokra is.

Lena Alveborn, account manager, Svédország, Göteborg

Az előző napi posta

„Könyvelői ismeretekkel rendelkező titkárnőt keresünk”. Így szólt a hirdetés, amire 1972-ben, első munkahelyem keresésekor jelentkeztem. Pár évet akartam maradni.

Nagyon szép volt ez az idő a BASF-nél- örömet leltem a munkában. Természetesen meg voltam lepve, amikor idősebb kollégáim felálltak, ha egy felettesünk lépett az irodába, de ez akkoriban így volt szokás. A nők részéről illetlenség volt nadrágot viselni, és engem nem a keresztnevemen szólítottak, hanem Miss Alveborn-ként.

Akkoriban minden vállalatvezető pontos információval rendelkezett minden, vállalaton belüli eseményről. Minden egyes jelentés, minden egyes telex az „előző napi posta” megjegyzéssel volt ellátva és körbement az egész vállalaton – a vezetők elolvasták őket és borzasztó jól informálva érezték magukat. Minden levelet legalább négy példányban kellett legépelni, s ha valaki hibázott, minden oka megvolt a rosszkedvre! Szerencsénkre feltalálták a Tipp Ex nevű hibajavítót, amivel ki lehetett javítani a gépelési hibákat. Csak arra kellett vigyáznunk, hogy mindegyik példány ki legyen javítva.

Az osztályvezető titkárnőjeként jelentéseket is kellett gépelnem. A főnök diktálta nekem a szöveget, és pedig gyorsírással írtam. Nagyon fárasztó volt a saját, legtöbbször németül írt jegyzeteimet kihámozni! A kész szövegeket aztán telexen elküldtük a ludwigshafen-i központba. Hogy elkerüljem a hibákat, először egy próbaszöveget írtam, amit a főnököm jóváhagyott, s csak azután küldtem el az „igazi” szöveget Németországba.

A német kollégákat hatalmas tisztelettel fogadtuk. Ha telefonon hívtak minket, minden másnak várnia kellett. A „Németország várakozik” bejelentésre a telefonközpont még az ügyfelekkel folytatott tárgyalásokat is félbeszakította.

Ma az EVD/SN osztályon account manager és csoportvezető vagyok. Akkor érzem magam a legjobban, ha sok a tennivaló. A BASF-nél töltött évek fantasztikusak voltak. ... Immár 33 éve dolgozom a BASF-nél, és még mindig örömet szerez!

A magas bizonytalanságkerülő kultúrákban nagyon fontos a jól informáltság, az információ jelenti a mindennapokban a kiszámítható tájékozódást: *„Akkoriban minden vállalatvezető pontos információval rendelkezett minden, vállalaton belüli eseményről. Minden egyes jelentés, minden egyes telex és minden egyes telex az „előző napi posta” megjegyzéssel volt ellátva és körbement az egész vállalaton – a vezetők elolvasták őket és borzasztó jól informálva érezték magukat.”* „Míg a gyengén bizonytalanságkerülő társadalmakban az emberek képesek ugyan keményen dolgozni, ha igazán szükség van rá, ám nincs belső késztetésük arra, hogy állandóan tevékenykedjenek, addig az erősen bizonytalanságkerülő társadalmakban az emberek szeretnek keményen dolgozni vagy legalábbis állandóan elfoglalni magukat” (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008: 233.), így örökösen feladatokat „gyártanak” maguknak és alkalmazottaiknak. Ezt a jellemzőt tekintve a trompenaars-i státusz-kultúrát kell megemlítenünk (Trompenaars, 1993), az ilyen kultúrákban az ő értelmezése szerint a teljesítmény a társadalmi elismerés alapja az elért eredmények és a teljesítmény: *„Minden levelet legalább négy példányban kellett legépelni”,* s ez nem változott az eltelt évtizedek alatt sem: *„Akkor érzem magam a legjobban, ha sok a tennivaló”.*

Hibázni pedig (az előző sztoriban leírtakhoz hasonlóan) csak fővesztés terhe mellett lehetett: *„s ha valaki hibázott, minden oka megvolt a rosszkedvre,”* *„Hogy elkerüljem a hibákat, először egy próbaszöveget írtam”* - az ilyen kultúrákban a hiba egyáltalán nem megengedett, hiszen igénylik a precizitást. A hosszan tartó munka egy munkahelyen szintén a magas

bizonytalanságkerülés ismérve: *„Immár 33 éve dolgozom a BASF-nél, és még mindig örömet szerez!”*

Az erős bizonytalanságkerülés és a nagy hatalmi távolság korrelációja is megmutatkozik: *„idősebb kollégáim felálltak, ha egy felettesünk lépett az irodába”, - a nagy hatalmi távolságú kultúrákban a feltétlen tisztelet jele a főnökök felé, illetve a formális megszólítás: „engem még Svédországban sem a keresztnememen szólítottak, hanem Miss Alveborn-ként”. A nagy hatalmi távolság azonban nem csak a szervezeten belül mutatkozik meg, hanem az anyacég felé is tapasztalható a feltétlen alázat és tisztelet: „A német kollégákat hatalmas tisztelettel fogadtuk. Ha telefonon hívtak minket, minden másnak várnia kellett. A „Németország várakozik” bejelentésre a telefonközpont még az ügyfelekkel folytatott tárgyalásokat is félbeszakította.” A hatalmi távolság felülírta a bizonytalanságkerülő, szekvenciális munkavégzést.*

A gyengén bizonytalanságkerülő országokban tehát kifejezetten ellenzik a szabályokat – csak akkor hozzák létre és alkalmazzák őket, ha azokra mindenképpen szükség van. Jellemző a vakmerőség (Schwartz, 2003). Azt vallják, hogy a problémák megoldáshoz nincs szükség szabályokra, azt társadalmi gyakorlatokkal, társadalmi kontroll segítségével is el lehet végezni. Véleményem szerint azonban azok a szabályozó mechanizmusok, melyeket Hofstede társadalmi gyakorlatoknak nevez, pontosan ugyanolyan szigorú, néha még szigorúbb szabályokat jelenthetnek a társadalom tagjai számára, mint adott esetben a bürokratikus szabályok. A következő történet, ami Indiában esett meg, a belga nemzetiségű HR-menedzser látogatásakor, erre az észrevételre reflektál. Indiában viszonylag alacsony, mindössze 40 a bizonytalanságkerülési index, ám a sztoriban jelenlévő antagonist, történetesen a hiedelem, Indiában maga a szabály, a szigorú konstitutív alap, ami a társadalom működését nagymértékben befolyásolja.

Trompenaars kiemeli e tekintetben a természethez fűződő viszonyt – ő külső (összhang a természettel) és belső irányítású (az ember uralma a természet felett) kultúrákról beszél. Azokat a kultúrákat, melyekben ez ember és természet kapcsolata erős (természettel való harmonikus együttélés), nevezi Trompenaars külső irányítású kultúráknak, a nyugati típusúakat pedig, amelyekben erőműveket építenek, folyókat szabályoznak és esőerdőket irtanak ki, belső irányításúaknak hívja (Trompenaars, 1993). A következő sztoriban ez a szempont is erősen artikulálódik.

Leo Scheers, HR-főnök, Antwerpen, Belgium

Ázsia, a mágnes

A BASF-nek köszönhetem a Kelet iránti vonzódásomat. Akkor kezdett rabul ejteni ez a földrész, amikor egy ideig Indiában dolgoztam, és egyéb projektjeim is voltak ezen a kontinensen. A legcsodálatosabb, hogy egy teljesen más kultúra vesz körül. Európa, az USA és Dél-Amerika között sokkal kisebbek a különbségek. Ázsiában teljesen más: különböző kultúrák és vallások élnek egymás mellett. Olyan dolgok vannak az emberekben, amik egy nyugatiban nincsenek. Az utóbbi időben sokszor felteszem magamnak a kérdést, hogy a luxus boldogít-e. Ez a teljesen más gondolkodásmód egészen biztosan befolyással volt rám a munkám során.

Mindenekelőtt meg kellett tanulnom, hogy kezeljem ezt a helyzetet. 1984 és 1992 között vegyészként hatalmas projektekből vettem részt. A BASF értékesítette a nitro-foszforsav és komplex műtrágya gyártási licencét, és én részt vettem a berendezések tervezésében és üzembe helyezésében. Így jutottam ki Indiába, ahol egy hatalmas üzem építettünk. Mint ahogy ilyen helyzetekben lenni szokott, még az üzembe helyezés napján is adódtak problémák. 11 óra körül az üzem vezetője közölte, hogy ha a berendezésnek nem sikerül déli 12-ig elindulnia, még 3 napot kell várjunk. Amikor az okot firtattam, azt válaszolta, hogy onnantól fogva nem lesz jó a csillagok állása.

Ma is rendszeresen Ázsiában töltöm a szabadságomat, a lányom pedig orientalisztikát hallgat. Örömmel látom, hogy gyermekeim nyitottak más kultúrákkal szemben.

Mellesleg a ludwigshafeniei látóköre is szélesedett, ahol 3 évig dolgoztam a szervetlen kémiai részlegen. Ez egyébként egy nagyon kellemes időszak volt. Ludwigshafennel kapcsolatban az emberek még mindig a nehézkes szervezeti struktúrára asszociálnak. Nekem azonban más volt a tapasztalatom: minden feltétel adott a network kiépítéséhez. Eleinte talán kicsit nehézkesen mennek a dolgok, de kellő előkészítés után minden rendben zajlik.

Egy interkulturális szinten vagyunk, a történet elbeszélője maga is fontos információnak tartja az európai és az indiai kultúra közötti különbséget – „az utóbbi időben sokszor felteszem magamnak a kérdést, hogy a luxus boldogít-e” – számára is szembetűnő a materialista nyugati és az anyagi értékekre kevesebbet adó keleti világ. Az interkulturális szinten a kultúrák hatnak egymásra: „Ez a teljesen más gondolkodásmód egészen biztosan befolyással volt rám a munkám során.”

A történet csúcspontja viszont az a mód, ahogyan az indiai alkalmazott viszonyul a felmerülő problémához: „11 óra körül az üzem vezető menedzsere közölte, hogy ha a berendezésnek nem sikerül déli 12-ig elindulnia, még három napot kell várjunk. ... onnantól fogva nem lesz jó a csillagok állása.” A trompenaars-i dimenzió szerint egy külső irányítottságú kultúrával van dolgunk, ahol az ember úgyszólván a természettől függ, az ember a természet részeként, attól függőként jelenik meg, és az emberi cselekvés a természetnek, a természeti

jelenségeknek van alárendelve. Az ilyen társadalmak nem saját magukat, hanem a természetet tartják sokkal feljebbvalónak, vagy hisznek egy olyan feljebbvalóban, ami/aki a dolgokat elrendezi (Trompenaars, 1993). Ez a felfogás határozza meg a történet hősének, az indiai managernek a működését, problémamegoldását.

A Belgiumból érkezett kollégának szembesülnie kellett egyrészt azzal, hogy tökéletesen más felkészültséggel oldják meg a problémát: ebben a kultúrában, Indiában, a problémákat nem írott, bürokratikus szabályok alapján oldják meg, hanem a társadalmi gyakorlat alapján. Az idő csak egy keret a működéshez: bár az együttműködés legutolsó napjáról származik a történet, a főszereplő (az indiai menedzser) semmiféle szorongást nem tanúsított azzal kapcsolatban, hogy nem teljesítenek valamit határidőre: „még az üzembe helyezés napján is adódtak problémák” - az idő nem egy szigorú szabály, hanem egy képlékeny keret, ami bármikor átléphető, mert a társadalmi gyakorlat azt felülírja. Ennek megfelelően pedig csak akkor lehet működni, ha jó lesz a „*csillagok állása*” (külső irányítás!) - az ilyen kultúrákban nem annyira a szaktudást, mint a tapasztalatokat, értékelik, ami az élet sok területén bevált és jól használható. E tekintetben visszautalnék arra a megjegyzésre, amit Hofstede kritikusi tettek a kvantitatív kutatásával kapcsolatban: az egyes kultúrákban a megkérdés során a dolgokat másként értelmezték az emberek, nem ugyanazt a jelentést tulajdonítják ugyanannak a fogalomnak – véleményem szerint ez lehet annak a forrása, hogy egy olyan kultúrában, ahol a hiedelmek, a vallás oly nagyban befolyásolják az emberek mindennapi működését, ilyen alacsony bizonytalanságkerülés-index jött ki (UAI 40). Véleményem szerint nem fedezhető fel korreláció a bizonytalanságkerülés és a külső-belső irányítottság dimenziói között. Schwartz e tekintetben az univerzalisztikus motivációs értéktípust különíti el: az itt felsorolt értékek közül a bölcsesség és az egység a természettel, valamint a környezettel való törődés érvényes.

A történet emellett reflektál a BASF szervezeti kultúrájára is: „*Ludwigshafennel kapcsolatban az emberek még mindig a nehézkes szervezeti struktúrára asszociálnak*” – a bizonytalanságkerülés (szigorú szabálykövetés) miatt nehézkes szervezeti struktúra – illetve az erősen bizonytalanságkerülő kultúrákra jellemző vonás: „*Eleinte talán kicsit nehézkesen mennek a dolgok, de kellő előkészítés után minden rendben zajlik.*” – nehézkes innováció, jó megvalósítás. (Trompenaars: idő-dimenzió).

A gyenge bizonytalanságkerülés azon kívül, hogy az emberek nem érznek belső késztetést az állandó munkára és nem igénylik a szigorú szabályrendszereket, azt is jelenti, hogy a

társadalomra kevésbé jellemző a szorongás. Az erősen bizonytalanságkerülő kultúrákban az emberek nem szeretik a kétes helyzeteket, és állandóan jelen van a szorongás, a félelem a jövőtől.

Az alábbi történet még az NDK idejéből származik, az átmenet idejéből, amikor az ország, ahol egyébként is viszonylag magas bizonytalanságkerülés indexet mértek, hatalmas változások előtt állt. Az emberek az első eufória után rettegtek a jövőtől, ami bizonytalan és teljesen beláthatatlan volt.

Jörg-Peter Eberhardt, Plant manager, Schwarzheide, Németország (volt NDK)

A változás esélye

Békés demonstrációk, felkiáltások, mint „Mi vagyunk a nép”, a fal leomlásakor egymást ölelgető emberek, az NDK és az NSZK 40 év után újra egyek...

Bizonyára többek emlékeznek még 1989/1990 turbulens pillanataira. Számomra is valószerűtlenül rövid idő alatt történt meg a lehetetlen: mindenekelőtt szakmailag. A schwarzweide-i szintetizáló üzemben töltött 3 évtized után brandenburgi székhelyünket felvásárolta a BASF.

Az NDK-ben töltött munkanapok után, amikor is rengeteget kellett improvizálnunk, mivel egyáltalán nem voltak tisztán lehatárolt döntési hatáskörök, vagy politikai-társadalmi kényszerűségek, az állandó elégedettség után egy csapásra a kezünkbe vehettük életünket. Biztos voltam benne, hogy csak jobb jöhet! A termoplasztikus poliuretánok versenyelőnyét tekintve úgy gondoltam, hogy Schwarzheide-ben folytatódik a termelés.

Az első években ... a régi üzemeket bezárták, újakat építettek. Én is elveszítettem az egyik telephelyen a „gyermekemet”, akit magam neveltem fel - a termoplasztikus poliuretán üzemet. A döntést nehezen viseltem - ma már természetesen megértem.

De az „aki lemarad, az kimarad” mottónak megfelelően kihasználtam a lehetőséget, amit a BASF kínált számomra. 1993-ban megbíztak a Compounding Engineering Plastics üzem építésében való közreműködéssel, majd később a vezetésével. A BASF-nél való „betanulási” éveim alatt a kollégák mindenben fenntartás nélkül támogattak, aminek köszönhetően hamarosan a BASF-család tagjaként éreztem magam. Egész schwarzweide-i csapatomat átvették, s áldozatos, becsületes munkával vittük előre az üzemet. Ma a schwarzweide-i telephely nem csak egy széles gyártási palettával rendelkező üzem, hanem Lausitz lüktető központja is! És ez büszkeséggel tölt el... a magok, amiket egykor a csapattal együtt ültettem, még ma is gazdagon teremnek.

A történet a viszonylag magas bizonytalanságkerülési index-szel bíró Németországból származik, Kelet- és Nyugat-Németország egyesítésének idejéből. Bár az emberek eufórikus érzéssel voltak a változásokat tekintve, a magasabb UAI-val rendelkező kultúrákban az

emberek nem szívelelik a változást, az inkább félelmet, mint örömet gerjeszt bennük. (Itt vélhetően az volt a határtalan eufória oka, hogy az emberek azt gondolták, hogy a politikai átmenet egyik napról a másikra, zökkenőmentesen zajlik.) Nem szívesen váltanak munkahelyet, szeretnek egy helyen hosszabb ideig dolgozni, félnek a változástól, nem viselik, s nem kezelik rugalmasan a változásokat (trompenaars-i idő-dimenzió): *„az üzemben töltött három évtized után brandenburgi telephelyünket felvásárolta a BASF”*.

A történet elbeszélője hiányolta a múltban a tisztán leírt feladatköröket, a szabályokat: *„rengeteget kellett improvizálnunk, mivel egyáltalán nem voltak tisztán lehatárolt döntési hatáskörök”*, és a munkahely elvesztése – a magas bizonytalanságkerülés miatt valóságos trauma volt számára: *„De hogy ez ilyen borzalmasan nehéz lesz, senki nem gondolta előre. ... a régi üzemet bezárták... elveszítettem az egyik telephelyen a gyermekemet, akit magam neveltem fel”*. A változás az ilyen kultúrákban nem kihívás, hanem veszély. A kultúra tagjai kerülnek az izgalmat és újdonságot, nincs meg bennük a változásra való hajlandóság és képesség. Mindenekfelett áll az egyén és család biztonsága, a viszonyok stabilitása (Schwartz, 2003).

Tartanak a bizonytalan jövőtől, s talán paradox módon hangzik, de a biztonság érdekében vállalják a kockázatot: *„aki lemarad, az kimarad”* – igaz, csak akkor, ha már nincs más választás. Az ilyen kultúra feladatorientált kultúra, ebben a sztoriban is artikulálódik a belső késztetés a kemény munkára: *„áldozatos, becsületes munkával vittük előre az üzemet”*.

Az erősen bizonytalanságkerülő kultúrákban nagyra értékelik a szaktudást, igen nagy respektje van a specialistáknak, míg az alacsony UAI-indexű országokban a munkaadók szívesen alkalmaznak általános végzettséggel rendelkező embereket. Előbbiben a vezetőket inkább a napi működéssel, míg utóbbiban a stratégiával való foglalatosság köti le – a strukturálatlan stratégiákkal szemben nagyobb tolerancia szükséges, ami az erősen bizonytalanságkerülő kultúrákban elképzelhetetlen. Előfordulhat az is, hogy a nagyobb UAI-index-szel bíró országok vállalatainál nagy az innovációk száma, ám az ő esetükben rengeteg szabály, előírás nehezíti meg az újítások megvalósulását. Azokban a kultúrákban, ahol erős a bizonytalanságkerülés, ott a rendelkezésünkre álló kutatások szerint akkor valósulnak meg innovációk (jellemzően inkább nagyvállalatoknál), ha az adott vállalat kellően honorálja a kollégának innovatív találmányát. Fontos azonban különbséget tenni az innováció, mint ötlet, és innováció, mint piacra dobott termék között! „Ha az innovációt az ötletek szintjén nézzük, ezekből a gyengén bizonytalanságkerülő kultúrákban találni többet. Az új folyamatok

megvalósításához szükség van ugyanis a részletek iránti érzékre és nagy adag pontosságra. Az utóbbit nagyobb valószínűséggel találjuk meg az erősen bizonytalanságkerülő kultúrákban” (Hofstede, 2008:237.).

Az innovációról és a megvalósításról szól a következő történet, melyet egy ludwigshafeni alkalmazott mesélt el. Németország (UAI 65) kapcsán elmondható e dimenzió tekintetében még az a jellemző, hogy az emberek inkább nagyvállalatoknál (jellemzően ipari, főleg vegyi üzemeknél) szeretnek dolgozni (kiszámíthatóbb!), valamint az eleinte esetleg nehézkesen induló ötletek legmesszebbmenőkig pontos, precíz megvalósítása.

Michael Bartsch, LW NO, Project manager development

A légből kapott kávészünet segíti az együttgondolkodást

2001-ben volt, amikor is az Ammon-labor kutatói elfoglaltak egy irodát, ahol ebéd utáni kávészünetüket töltötték. A többi laboránszal ellentétben nekünk nem volt egy erre a célra kijelölt hely, úgyhogy a kávészünetünket egy irodában improvizáltuk. Az iroda három „lakója”, akarták vagy nem, a kávészünet idején a legnagyobb jóindulat mellett sem tudott dolgozni, így ők is részt vettek a kávézásban. Felettesünktől, dr Klaus Halbrittertől kértük, hogy bólintson rá: nekünk is legyen egy kávézóhelyiségünk. Természetesen megértette az indokunkat: rövid úton történő eszmecsere, szakmai problémák megvitatása, de mindenek előtt a

Akkoriban az adipodilnitrit gyártás-fejlesztésében vettem részt, s éppen annak az anyagnak a kutatásával voltam elfoglalva, ami az ADN-folyamathoz szükséges katalizátor fontos alkatrésze. Egy olyan szintézis volt a status quo, ami minden fejlesztőnek álmatlan éjszakákat okoz, s ami az egész eljárást veszélyeztette.

Egy nap, kávéval a kezemben dr Matthias Maase mellett ültem, aki akkoriban az ionos folyadékok fejlesztésével volt elfoglalva, s elmeséltem neki a problémámat. Dr Maase az első pillanatban biztos volt benne, hogy meg tudja oldani a kérdést az ionjaival. Azt javasolta, hogy a szintézist nagy hőmérsékleten, egy speciális készülékben végezzem – ez az eljárás ellent mond minden tankönyvnek. Dr Maase elkérte az alkotóelemeket és saját készülékében elvégezte a reakciót. Azonnal sikerült, s ráadásul olyan tisztasággal, amit eddig még sosem értünk el.

Ma a BASF a ligandent ezzel az eljárással tonnaszám állítja elő. Szép siker a BASF-nek, de nekünk is. S miután bemutattuk főnökünknek a megoldást, azonnal hajlandó volt finanszírozni a kávézóhelyiséget! Mellesleg egy csúcs szuper kávéautomatával együtt. Minden biztonnyal a kávészünet további úttörő eredményeinek érdekében!

Az erősebb bizonytalanságkerülés bár nem gátolja a kreativitást (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008), ugyanakkor figyelembe kell venni a fentebb már leírtak szerint azt a tényt, hogy az innováció ellentmond a magas bizonytalanságkerülésnek, mert az új bevezetése mindig valami régebbi, bevált dolog „felrúgásával” jár, s a bizonytalan jövőt sejteti. Nincs meg a képesség a változásra és a fejlődésre (igaz ez nem csak az új termék innovációja, hanem a sokkal kisebb horderejű döntés, a kávézóhelyiség tekintetében is!). Az új folyamatok

megvalósítását viszont a jó adag pontosságra és a részletek iránti érzék biztosítja – a németek pontossága és precizitása ezt lehetővé is teszi. Az innováció a történetmesélőnek is nehezen ment: *„olyan szintézis volt a status quo, ami minden fejlesztőnek álmatlan éjszakákat okoz, s ami az egész eljárást veszélyeztette”*. A bizonytalanságkerülés meglehetősen explicit módon artikulálódik: *„ez az eljárás ellent mond minden tankönyvnek”* – a mesélő tart attól, ami új, nem megszokott. A megvalósítás, azaz a termék gyártása ugyanakkor már minden probléma nélkül zajlik: *„Azonnal sikerült, s ráadásul olyan tisztasággal, amit eddig még sosem értünk el”*. *„Ma a BASF a ligament ezzel az eljárással tonnaszám állítja elő”*.

A történetben ugyanakkor olyan elemeket is találunk, amelyek a viszonylag nagy hatalmi távra, a nehézkes szervezeti hierarchiára reflektálnak: *„Felettesünktől, dr Klaus Halbrittertől kértük, hogy bólintson rá: nekünk is legyen egy kávézóhelyiségünk.”* *„miután bemutattuk főnökünknek a megoldást, azonnal hajlandó volt finanszírozni a kávézóhelyiséget”*. Individualista társadalomban vagyunk – *„Szép siker a BASF-nek, de nekünk is”* – a cég sikere az egyén sikere.

Lim Chae Hoon, sales representative, Seoul, Dél-Korea

Ügyfeleinket a sikerhez segíteni – a termékspecifikáció kérdése

Egyszer egy ügyfélnek egy készterméket szállítottunk, amelyhez kéérésre 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 teszteket. Éjjeligi tartó viták után végre átvették a terméket.

Azóta sokkal szorosabb lett a kapcsolatam 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. Hozátette még, hogy a BASF-nek köszönhetően tudták sok területen tökéletesíteni technológiájukat és know-how-jukat, beleértve a termékteszt-eljárásukat is. Mintha hájjal kengettek 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.

Dél-Korea tehát magas bizonytalanságkerülés index-szel rendelkezik (UAI 85), ami ebben a sztoriban úgynevezett intrakulturális konfliktushoz vezethet. *„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 teszteket”*. „A bizonytalanságkerülő kultúrák erősen hisznek tehát a szaktudás értékében (mindenekelőtt a sajátjukban!), szervezeteikben jóval több a specialista (G. Hofstede-J. Hofstede, 2005:234.), nem a józanészre, hanem a kiszámíthatóságra, a kézzelfogható bizonyítékokra törekszenek. Igénylik a precizitást, hivatalosságot, formalításokat, szakértőikben, technikai megoldásaikban hisznek.

13.4 Hatalmi távközű kultúrák

Hofstede a következő főbb jellemzőkkel írja le a kis és nagy hatalmi távközű kultúrákat:

Kis hatalmi távközű kultúrák	Nagy hatalmi távközű kultúrák
-------------------------------------	--------------------------------------

A szervezeti hierarchia csak praktikus okok miatt szükséges;	A szervezeti hierarchia a magasabb és az alacsonyabb 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 fizetéskülönbség nagy;
A vezetők tapasztalataikra és beosztottaikra támaszkodnak;	A vezetők felettéseikre 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 értékeli, mint a fizikait.

6. táblázat A kis és a nagy hatalmi távközű társadalmak közötti legfontosabb különbségek a munkahely tekintetében. In: G. Hofstede, J. Hofstede: Kultúrák és szervezetek 2008, 96.o.

A nagy hatalmi távközzel bíró kultúrákban tehát a szervezeteken belül egyenlőtlenség tapasztalható: ez a hierarchikus rendszer a főnökök és alkalmazottak közötti egyenlőtlenségeken alapszik. A hatalom néhány ember kezében centralizálódik, a felügyelet nagy, tagjai beszámolási kötelezettségekkel bírnak a menedzsment felé. A hatalom a lehető legkevesebb ember kezében koncentrálódik, a beosztottakat utasítják, a szervezet felépítését bonyolult hierarchiák jellemzik. Hatalmas különbségek mutatkoznak végzettség és fizetés tekintetében, kapcsolatokat csak a felettesek kezdeményezhetnek beosztottaik felé. Ezeket a kapcsolatokat általában valamiféle érzelmi töltet jellemez, a beosztottak vagy nagyon tisztelik főnököket („jó apa”), vagy elhatárolódnak tőle („rossz apa”), de utóbbi esetben is mindenben alávetik magukat a főnök akaratának. A főnökök következmények nélkül hibázhatnak, s jobban tisztelik az idősebb főnököket, mert a magasabb státuszt a korrallal együtt járónak is tekintik. A nagy hatalmi távközű kultúrákban fontosak a státusszimbólumok, s ha valamiféle konfliktusra kerül sor, az egyezkedés kizárt (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008).

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: azokat a kultúrákat, melyekben a főnök – beosztott viszony mindenekfelett áll és bármely

kontextusban meghatározza interakciójukat, konkrét kultúrának, amelyekben pedig a munkahelyen kívül a főnök és beosztottja, mint magánember, teljesen egyenrangú egymással, diffúz kultúrának nevez (Trompenaars, 1993). Ő tehát nem szigorúan a munkahelyi viszonyokat, hanem az azon kívülieket 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, 2003).

A kis hatalmi távolságú kultúrákban a fentebb leírtak ellenkezője igaz: beosztottak és felettesek egyenlők, s a szervezeti hierarchia csak a jobb tájékozódást segíti. Kicsi a felügyelet és magasabb a megbecsülése a fizikai munkának. A felettesek talpraesett demokrataként mindig a beosztottak rendelkezésére állnak, kikérik véleményüket, s mindenkinek ugyanolyan jogai vannak a szervezetnél. Nincsenek státusszimbólumok, a fiatal főnököket respektálják és ügyelnek a demokratikus bánásmódra (konszenzusos vita-rendezés (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008).

Az első két történet két ázsiai országból származik, s mindkettőben fel lehet lelni a nagy hatalmi távolság jegyeit.

Samanmit Supalaiwat, Manager, Bangkok, Thailand

Köszönet

Mindannyian emlékszünk arra, milyen érzés kerített hatalmába minket, amikor Friesen úr lett az igazgató 1990-ben. Többen említették, hogy igen öntudatos ember, ezért nagyon kellemetlenül éreztük magunkat a jelenlétében, s teli voltunk gátlásokkal, ha beszélni kellett vele. Ezek az érzések csak erősödtek, amikor megtudtuk, hogy folyékonyan beszél és ír tai-ul, azon kívül azt is hallottuk korábbi kollégáitól, hogy egy erős vezető-személyiség, és sosem adja fel, ugyanakkor nagy szíve van.

Mindig törődünk egymással és segítjük egymást, talán azért, mert mi itt a BASF Thaiföld-nél egy nagycsalád vagyunk. Idősebb kollégáinkról is gondoskodunk és hálásak vagyunk nekik munkájukért. Ez egy olyan kultúra, amelynek fenn kell maradnia, és amelynek köszönhetjük, hogy Friesen urat megismertük 1999-ben, Friesen úr utolsó, a BASF Thaiföld-nél töltött munkanapján köszönetet akartunk neki mondani és egy búcsúpartit szerveztünk. Számomra az volt a legmeghatóbb, amikor a Thaiföldön töltött 10 évről készült képekkel leptük meg, amiket kivetítettünk, s közben egy dalt énekeltünk, amit kifejezetten erre az alkalomra írtunk. Olyan megható volt ez a pillanat, hogy mindenkinek kicsordult a könnye, még Friesen úrnak is, az ő nagy szívével.

A thaiföldi alkalmazott történetében (Thaiföld: PDI 64) jól artikulálódnak a nagy hatalmi távköz jellemzői: az alázat, udvariasság, tisztelet, engedelmesség jellemzi az alkalmazottak magatartását felettesükkel szemben: *„milyen érzés kerített hatalmába minket”, „nagyon kellemetlenül éreztük magunkat a jelenlétében, s teli voltunk gátlásokkal, ha beszélni kellett vele.”* A főnök – beosztott viszonyt a szervezeten belüli egyenlőtlenség és egyfajta érzelmi töltet (félelem) jellemzi, s dominál a hierarchia – a történetből kiérződik a nagy távolság, ami a főnök és beosztottja között húzódik. A kapcsolattartást csak a főnök kezdeményezheti, az alkalmazottak részéről ez a kommunikáció mindenféleképp problémás: *„teli voltunk gátlásokkal, ha beszélni kellett vele.”* A kultúra egyéb jegyei is kirajzolódnak: erősen kollektivistá társadalomban vagyunk, ahol a kultúra tagjai számára a kollektívát elsősorban a munkahely jelenti: *„mert mi itt a BASF Thaiföld-nél egy nagycsalád vagyunk”*. Erős lojalitás tapasztalható (Schwartz) nem csak a munkahely és a főnökök, hanem az idősebb kollégák felé is: *„Idősebb kollégáinkról is gondoskodunk és hálásak vagyunk nekik munkájukért.”* Tompenaarsnál ez a státusz-kultúra – a kor jelenti a társadalmi elismerés alapját.

A dolgozók főnökük felé mutatott lojalitása határtalan volt: a személyes kapcsolat szinte teljes hiánya ellenére szerették volna hálájukat kimutatni: *„egy búcsúpartit szerveztünk”*. A dolgozók még azért is hálásak voltak, hogy ezt megtehették: *”Olyan megható volt ez a pillanat, hogy mindenkinek kicsordult a könnye,”*. A főnök ugyanilyen reakciója viszont már meglepetést váltott ki: *„még Friesen úrnak is, az ő nagy szívével”*.

A szingapúri történet is hasonló jegyeket mutat:

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 érek:

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

A szingapúri PDI 74, és a történetben olvasottak is alátámasztják ezt az indexet: ebben a kultúrában is a fentebb leírtak jellemzők - az alkalmazott hihetetlen interakciót él át, amikor a főnöke, a németországi mérnök megszólítja, és informális beszélgetést kezdeményez vele. Bár a kapcsolattartás, a kommunikáció kezdeményezése csak a főnök oldaláról történhet, az ezekben a kultúrákban a munkára korlátozódik. A főnök érdeklődése beosztott 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, 2003): *„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.

Bár ezt a történetet már egyszer elemzés alá vettem egy másik dimenzió, a jellemzőinek szempontjából, a történet reflektál a hatalmi távolság dimenziójára is.

Karin Scheer – Ina Schembs, Office Assistance. Ludwigshafen

A tegnap és a ma főnökei

„Mi, Karin és Ina, ugyanabban az irodában dolgozunk asszisztensként a Corporate Engineering-nél: Karin 52, Ina pedig 22, a 30 év korkülönbségnek köszönhetően egész más főnök-generációkat ismerhettünk meg.

Amikor Karin 30 éve dolgozni kezdett a cégnél, a főnökök patriarchálisak, szigorúak és görcsösek voltak. Az akkori cégvezető megkövetelte, hogy a levélforgalmat 3-szoros másolással bonyolítsák, és mindezt különböző megrendelőknek különböző színekben, még a gemkapcsoknak is mindig ugyanott kellett lenniük, egyébként visszajött az egész iratcsomag.

... Ha sürgősen el kellett juttatni egy ilyen irományt valahova, futárt kellett rendelni, még akkor is, ha a főnöknek a címzettnél volt éppen akkor dolga, hiszen ő nem vitte el a küldeményt, mondván: „Én nem játszom a kézbesítőt!”

Amikor Ina 30 évvel később kezdett ugyanannál az osztálynál, már minden egészen más volt: ma már a főnök is felveszi a telefont, ha nincs senki más az irodában, és saját maga intézi az innivalót a megbeszélésekhez, ha arra van szükség. Ha sürgős, a főnök felvállalja a titkárnői feladatokat is, hogy minden zökkenőmentesen, idejében történjen. Sőt néhány főnökkel tegeződünk is: ez korábban elképzelhetetlen volt!

Röviden: a kommunikáció lazább, a BASF nyitottabb lett.

A mesélő explicit módon kommunikálja a változást, amelyek bekövetkeznek egy szervezetnél a hatalmi távolság tekintetében: „Karin 52, Ina pedig 22, a 30 év korkülönbségnek köszönhetően egész más főnök-generációkat ismerhettünk meg.” A főnökök jellemzése is megtörténik: „a főnökök patriarchálisak, szigorúak és görcsösek voltak”. A főnökök autokraták, a beosztottak pedig utasításokat hajtanak végre, szigorú, gyakran értelmetlen szabályok alapján, melyeknek sokszor csak a hatalmi távolság fenntartása a célja – Tropmenaars: státusz – „a levélforgalmat 3-szoros másolással bonyolítják, és mindezt különböző megrendelőknél különböző színekben, még a gemkapcsoknak is mindig ugyanott kellett lenniük, egyébként visszajött az egész iratcsomag”. A beosztottakra az alázatos szolgálatteljesítés jellemző, amiben a főnökök nem vesznek részt: „futárt kellett rendelni”, „Én nem játszom a kézbesítő!” A főnök tehát a nagy távolságban lévő „apa” – jó, vagy rossz – aki a szervezeti hierarchia csúcsán ülve utasítgat, de a dolgozók el is várják azt.

Ez a főnök-típus azonban megváltozott az idők folyamán: „a főnök is felveszi a telefont, ha nincs senki más az irodában, és saját maga intézi az innivalót a megbeszélésekhez, ha arra van szükség”- a feladat tehát a hatalmi érdekek elé került, a főnök autokratából inkább demokrata lett. A távolság csökkenésének másik példája: „Sőt, néhány főnökkel tegeződünk is: ez korábban elképzelhetetlen volt!”

A kultúra építőköveinek változásáról már sok szó esett, további érdekes kutatási kérdésként merül fel, hogy milyen tényezők állnak a változás hátterében.

Jürgen Hambrecht, Chairman, Ludwigshafen

Az emberek mellett döntöttem

140 év BASF – rengeteg személyes történet. Mindnyájunknak megvan a saját története, a saját élménye, ami a BASF-fel kapcsolatos. Nekem is van egy ilyen sztorim, amit szívesen elmesélek: annak a története, hogyan kerültem a BASF-hez. Csaknem 30 éve, hogy itt kezdtem. Akkoriban a friss diplomás vegyészeknek nem volt kérdés: a Bayerhez mentek, mert ott voltak a legjobb vegyészek. Ez

egyfajta iratlan törvény volt az egyetemen, ugyanúgy, mint hogy a kereskedelmi végzettségűek a Hoechst-hez, a mérnökök pedig a BASF-hez kerültek.

Ízig-vérig vegyész voltam, mégsem követtem a hagyományokat: a BASF mellett döntöttem. Miért? Az emberek miatt Mert az emberek különleges szerepet játszanak a BASF-nél. Az állásinterjúmon teljesen meglepett az a nyitottság és az a szívélyesség, fair bánásmód, amellyel fogadtak. Számomra, az egyetemről frissen kikerült ember számára ez teljesen új volt. Sosem fogom elfeledni.

S ezt nem csak az első napon tapasztaltam. – végigkísért egész pályafutásomon. És minden nap igazolva látom: jól döntöttem!

Érheti a kutatót az a vád, hogy ez a történet, ami Jürgen Hambrecht, a BASF igazgatótanácsa elnökének története, miért nem a kollektívizmus- individualizmus dimenzióin belül került elemzésre. Csak implicit módon tartalmazza a kis hatalmi távolság jegyeit: mindössze egy-két utalás van, amiből kiviláglik a kis hatalmi távköz: „Az állásinterjúmon teljesen meglepett az a nyitottság, fair bánásmód, és az a szívélyesség, amellyel fogadtak”. A fiatal pályázót egyenrangú partnerként fogadja a menedzser, nem éreztetve vele azt a távolságot, ami a beosztottak és főnökök közt van a magas hatalmi távközű kultúrákban. A későbbiekben is ugyanez érvényes: „S ezt nem csak az első napon tapasztaltam. – végigkísért egész pályafutásomon”. Az alkalmazottak közötti egyenlőség, az alacsony távolság, a demokratikus vezetésmód világlik ki a sztoriból. A történetmesélő ebben a szervezeti légkörben szocializálódott, és vezetőként is ezt követi.

A következő sztori-részlet ismét egy főnököt mutat be, akinek tulajdonságai és az alkalmazottakhoz való viszonya szintén az alacsony távolságot tükrözi.

Hanna Bockhaus Odenthal: Assistant, Secretary, Münster, Németország

Emberek, együtt

... volt egy másik főnök, akinek egyik nap kora reggel Münsterből kellett Milánóba mennie. Én pedig tévedésből, Frankfurtból foglaltam a jegyet, abban a szilárd meggyőződésben, hogy Münsterből foglalom. Reggel aztán jött egy hívás Frankfurtból, először csak hangos nevetést hallottam. A főnököm szólt, hogy éjjél körül még egyszer rápillantott a jegyére és így egyből Frankfurtba ment. Csak szólni akart, hogy pontosan megérkezett és nincs semmi probléma. ...

A főnök abszolút demokrata, nyoma sincs az utasításoknak vagy a felügyeletnek. A főnök talpraesett demokrata, aki nem vonja felelősségre az alkalmazottat a hibáért, hanem maga cselekszik, sőt, a beosztottja esetleges lelkiismeret furdalását is megelőzi azzal, hogy értesíti: „A főnököm szólt, hogy éjjél körül még egyszer rápillantott a jegyére és így egyből

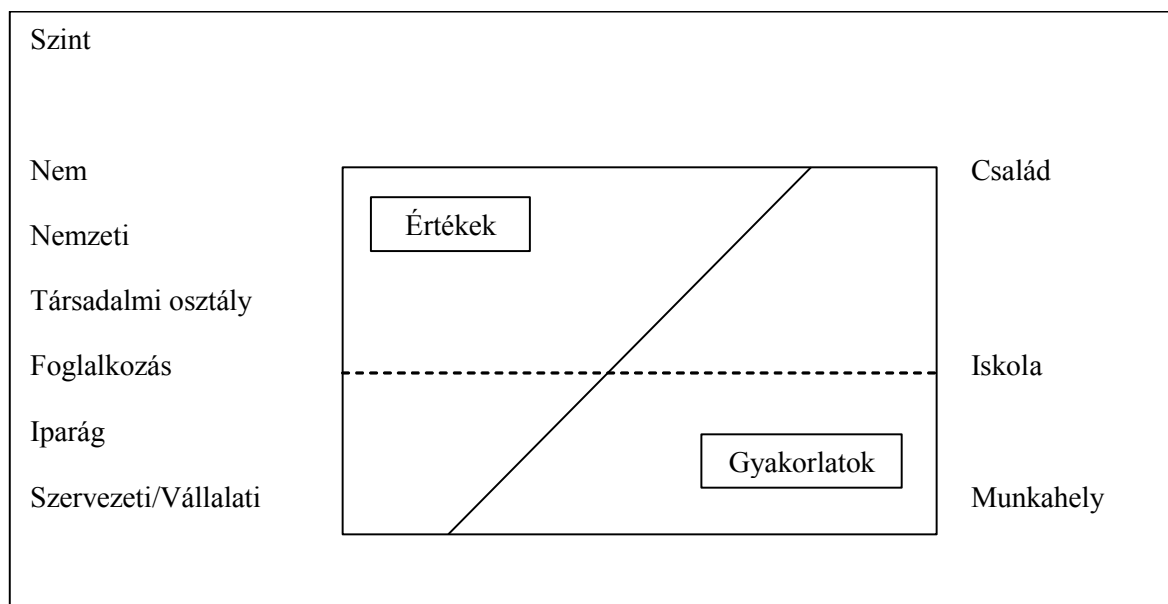
Frankfurtba ment. Csak szólni akart, hogy pontosan megérkezett és nincs semmi probléma”.
Az együttműködés alapja tehát nem a hatalom, hanem a demokrácia.

A legtöbb munkahely valahol a két végpont között helyezkedik el, és mindkét hatalmi távköz típus jellemzőiből tartalmaz valamit. A vezetési elméletek eddig ritkán ismerték fel, hogy ezek a különböző modellek egyáltalán léteznek, és hogy előfordulásuk kulturálisan determinált (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008).

13.5 A sz er ve zet i ért ék ek

Hofstede értékekről alkotott elméletének, mely szerint azokat javarészt az elsődleges szocializáció során, azaz gyermekkorunkban, túlnyomórészt életünk első 10 évében sajátítjuk el és azokat ültetjük át a szervezet kultúrájába, melynek tagjai vagyunk, teljesen ellentmondani látszik a következő történet. A következő ábrán láthatjuk Hofstede felosztását a munkahelyi gyakorlatok és értékek arányát illetően – az értékek elenyésző hányadát mutatják a munkahelyi gyakorlatoknak. Szerinte a szervezetbe lépve, fiatal felnőtt korunkban már kialakult, sőt megszilárdult értékrenddel bírunk, s ez határozza meg a kultúrát.

10. ábra Az értékek és a gyakorlatok egyensúlya a kultúra különböző szintjein



Visszagondolva azonban Bleicher szervezeti kultúra modelljére (Bleicher, 1975) 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. A szervezetnek, mint önálló entitásnak is vannak általa képviselt értékek, s ezeket az értékeket az adott kultúra tagjai a , során (azaz az adott kultúrában töltött tanulási folyamat során, vö. Nemes, 1988) elsajátítanak, s más csoportoknak, amelyeknek szintén tagjai, továbbadnak. Schwartz a következőképp definiálja azokat „az értékek kognitív struktúrák, melyek elérendő célokra referálnak, meghatározott cselekedetekre és szituációkra vonatkoznak. Az értékek standardok, fontossági sorrendjük van, s a relatív fontosság irányítja a cselekvést” (Schwartz, 2003:262.).

Az első történet címe egyértelműen megfogalmazza, hogy ezek az értékek továbbadhatók, megtanulhatók: „*Hogy honosítottuk meg a BASF-kultúrát falunkban?*”

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 képzésemnek semmi köze környezetvédelmi dolgokhoz. De azzal, hogy magamba szívtam a BASF-kultúrát, elkezdtem a környezetről gondolkodni.

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 szervezeti értékek 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.”*

Ugyanerre a folyamatra reflektál az alábbi történet is:

Nowarat Suplaiwat aiatant manager Bangkok, Thailand

BASF- gondoskodni és megosztani

Mióta befejeztem egyetemi tanulmányaimat, a BASF az első és egyetlen munkahelyem, ahol immár több mint 20 éve dolgozom. Egy család vagyunk.

A kedvenc történetem akkor esett meg, amikor ... egy gyermek segélyszervezettel dolgoztam. A gyerekek telephelyünk közeléből jöttek, ahol egy igen sérült mangrove-erdő van. A cég látogatást szervezett Chantaburi-ba. A gyerekeket először egy teljesen érintetlen mangrove-erdőbe vittük, hogy megmutassuk nekik, milyen fontos a környezetvédelem, és hogy az ő kezükben van a szomszédos erdő védelme.

Van még egy megható történet. Ajándékokat és ebédet vittem a gyermekotthonba. Először pénzt, játékokat, és fontos dolgokat gyűjtöttünk az irodánk munkatársaitól, akik teljes szívükből részt vettek a gyűjtésben. A gyerekek nagyon örültek a látogatásunknak. Megetettük őket, és egész nap játszottunk velük. Bár ez csak egy apróság volt, amit a rövid idő alatt tenni tudtunk értük, ez nagyon sokat jelentett a gyerekeknek. Mindkét élmény büszkeséggel töltött el, hogy a BASF munkatársa vagyok, amelyet nem a profit, hanem az emberi igények és a környezet iránti felelősség irányít.

A szervezetben a környezetvédelem mindig prioritást élvezett, s a szervezet tagjai ezt az értéket adták tovább a társadalom tagjainak, történetesen a thaiföldi gyerekeknek: „*A gyerekeket először egy teljesen érintetlen mangrove-erdőbe vittük, hogy megmutassuk nekik, milyen fontos a környezetvédelem*”. A másik a társadalmi felelősségvállalás fontossága, amire megtanítják a thaiföldi gyerekeket: „*és hogy az ő kezükben van a szomszédos erdő védelme*”.

A BASF-alkalmazottak által preferált további érték a gyermekek, az ember védelme és támogatása: „*ebédet vittem a gyermekotthonba*”, „*játékokat, és fontos dolgokat gyűjtöttün*”k, „*Megettük őket, és egész nap játszottunk velük.*”

Hasonló értékek, és az értékek tiszteletére való tanítás artikulálódik a következő sztoriban is.

Renu Thanomkul, Thaiföld, Bangkok, Director (Corporate Services and Development)

Szívünk mélyéről jött hozzájárulás

2003-ban a cég elhatározta, hogy 130 gyerekekkel együtt meglátogat egy tengeri teknősök számára létrehozott gondozóközpontot, a királyi flotta támaszpontjának közelében, ami Bangkoktól mintegy 3 órányira található. ... Meg akartuk nekik tanítani, hogy milyen fontos a veszélyeztetett állatok védelme, a buszút alatt pedig szórakoztatni kellett őket. Megható volt, hogy a kollégák önként feláldozták a szabadnapjukat, mindenféle fizetség nélkül!

A nap végén a gyerekek köszönetet mondtak, s megkérdezték, hogy jövőre is eljöhetnek-e? Valószínűleg ez volt a legnagyobb elismerés, amit kaphattunk – biztos vagyok benne, hogy a kollégák nagyon örültek neki. A vállalat a következő évben minden esetre még több rendezvényt kínált, s ez, azóta is így van.

Ebben a történetben is a környezetvédelem fontossága áll a középpontban, az előzőhöz hasonlóan: „*a cég elhatározta, hogy 130 gyerekekkel együtt meglátogat egy tengeri teknősök számára létrehozott gondozóközpontot*”, „*Meg akartuk nekik tanítani, hogy milyen fontos a veszélyeztetett állatok védelme,*”. Az értékek közvetítése folyamatos: „*A vállalat a következő évben minden esetre még több rendezvényt kínált, s ez, azóta is így van.*”.

A történetek jól mutatják a kultúra dinamikus mivoltát és a közös tudáshoz való egyenlő hozzáférést, mely a szervezet, s annak tagjai általi nyilvánossá tétel eredménye: a kultúra szakadatlan konstituálódik, s új elemeihez való hozzáférés a kultúra valamennyi tagja számára egyenlő. A szervezet által preferált értékekhez való hozzáférésre is igaz ez.

14 Konklúzió – az elméletek és az empíria összhangja

A szervezeti történetek elemzésével sikerült bebizonyítanom a Hipotézisek-ben megfogalmazott feltevéseket.

Az elemzések során megmutatkozott, hogy a szervezetek és a szervezeti történetek elhelyezhetők a kommunikáció participációs elméletének fogalmi keretében.

A szervezet kollektív ágens, a szervezeti történetek pedig szimbólumok, a felkészültség helye, melyekhez a nyilvánosság tétel: a történetmesélés során jutnak, s melyeket az individuális ágensek a szimbolikus szignifikáció segítségével értelmeznek. Egy szervezeti történet a felkészültség helye, melyekben benne rejlik a szervezet sajátvilága.

Második feltételezésem, hogy a szervezeti történetek a kultúra hordozóinak tekinthetők – az elemzések eredményeképpen bebizonyosodott, hogy a szervezeti történetekben kirajzolódik a vállalat kultúrája, tehát azok

- transzportálják a szervezet világvilágát;
- tartalmazzák a szervezet értékeit;
- befolyásolnak és tudást adnak át;
- biztosítják a szervezet tagjai számára az integritást;
- átadják a hagyományokat, a szervezet történetét.

**14.1
Egy
sz
er
ve
zet
-
kü
lö
nb
öz
ő
sz
er
ve
zet
i
ku
ltú
ra
-
m
od
ell
ek
?**

Bár a „Módszertan ismertetése” című fejezetben aláhúztam, hogy választott kutatási módszerem elsősorban módszertani kísérlet, a bemutatott szempontrendszer alapján történő elemzés segítségével sikerült rávilágítani, hogy a szervezeti történetekből a történetmesélők nemzeti hovatartozása szerint más-más kultúra artikulálódik, ami különböző szervezeti kultúrát implikál.

Egy szervezet tagjai sajátos módon viselkednek. A kultúrát Trompenaars és Schein nyomán úgy értelmeztem, mint azt a módot, ahogyan az emberek egy csoportja megoldja problémáit (Trompenaars, 1993; Schein, 2005;), mindebből az következik, hogy a szervezeti kultúra

szintén az a mód, ahogyan az egy csoport megoldja problémáit, ez különbözteti meg tehát egyik szervezetet a másiktól.

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. Kutatásommal azt igyekeztem bizonyítani, hogy a BASF cég esetében, legyen szó egységes vállalati folyamatokról, azonos technológiákról, de a különböző földrészekben, országokban működő divíziókban az elemzések eredményei szerint igen különböző megoldások születnek. Ennek egyrészt azok a különbségek adják, amelyek a Hofstede - dimenziók tekintetében jelentkeznek az egyes nemzeti kultúrákban, tehát tagadhatatlan a nemzeti kultúra szervezeti kultúrára kifejtett hatása - a szervezeti kultúrát alapvetően meghatározza az, hogy az adott kultúra hol helyezkedik el a maszkulinitás-feminitás, individualizmus-kollektívizmus, kis és nagy hatalmi távolság, gyenge és erős bizonytalanságkezelés tengelyein. Ezek a – remélhetőleg követett, nem csak preferált értékek mentén kialakított – dimenziók befolyásolják az ágensek működését a szervezeten belül, azt a módot, ahogyan problémáikat megoldják, így hatással vannak a kollektív ágens működésére. 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 szülehetnek. A dolgozatnak nem célja az egyes kultúrákra felállítani a kultúramodelleket, de az eredmények alapján bátran állítható, hogy ugyanahhoz a világméretű konszernhez tartozó vállalatoknál más-más modell állítható fel. Alacsony hatalmi távolság és gyenge bizonytalanságkerülés esetén a „piac”, alacsony hatalmi távolság és erős bizonytalanságkerülés mellett a „jól olajozott gépezet”, nagy hatalmi távolság és gyenge bizonytalanságkerülés mellett a „család”, nagy hatalmi távolság és erős bizonytalanságkerülés esetén a „piramis” szervezeti modell érvényes.

A kultúra hagyománymodelljére visszatekintve, a három külső réteg: szimbólumok, hősök, rítusok szintjén a vállalati gyakorlat bizonyos szinten egységesíthető, a szervezeti értékek transzportálásával. Ám tekintve, hogy a nemzeti kultúrákat az ott megtalálható értékek nagyban meghatározzák, így ezek a felszínen megtalálható megoldások is csak részben egységesíthetők, többnyire a mindennapi munkavégzés technikai oldalát tekintve. A kultúrát nem lehet csak az értékek szintjén vizsgálni és csupán azok segítségével leírni, de mint a gyakorlatok irányítói, azok kutatását nem lehet figyelmen kívül hagyni.

Az értékek egyik kultúrából átültethetőek a másik kultúrába - ezt a megállapítást alátámasztják a „Szervezet értékek” című alfejezetben kapott eredmények.

Hofstede szerint az értékeket gyermekkorunkban sajátítjuk el, és egy szervezetbe bekerülve újabb értékeknek már nem kerülünk birtokába - megállapítás szerint az értékek, tehát a kultúra konstans, s a szervezeti tanulási folyamat (vö. Tölgyes, 1994) során már csak gyakorlatokat, mint felkészültségeket sajátítunk el. Láthattuk azonban néhány történet példáján, hogy az értékek jól átültethetőek egyik kultúrából a másikba (pontosan azok az értékek, amelyekről lentebb a BASF elnöke beszél), ezek az értékek a szervezeti tanulás során kerülnek be a hétköznapi problémamegoldás folyamatába, majd következő lépésként a szervezeten kívüli működésbe, így gyarapítva a nemzeti kultúrában fellelhető értékeket – szervezeti a kultúra tagjai tehát interiorizálják azokat és továbbadják a kultúra többi tagjának. A kultúra tehát - az értékek által is - folyamatosan konstituálódik, a felkészültségek nyilvánossá tételével, a közös tudás építésével.

Több történet elemzésének eredménye is alátámasztja azt a kultúrafelfogást, miszerint a kultúra nem konstans, hanem dinamikus. Ezek a történetek a változásokra reflektálnak. Tagadhatatlan, hogy, bár minden nemzeti kultúrának megvannak a jellemzői, a kultúra építőkövei, ha mégoly lassan is, de változnak, átalakulnak, s egy multinacionális vállalat esetében a kultúrák erős kölcsönhatásáról beszélünk – a történetekkel bizonyítható, hogy a kultúra nem elszigetelt, hanem kontextusban létezik, s nem konstans, hanem dinamikus. További érdekes kutatási kérdés lehet, hogy a kultúrák mely építőkövei változnak inkább, és melyek nem, vagy csak nagyon lassan, mik azok a felkészültségek, amikkel bővül az ágensek eredeti felkészültsége, s melyek azok, amelyek ki is cserélődnek.

Visszautalnék arra a kitételre, amit Trompenaars szögez le: nagyvállalatok különböző földrészekén elhelyezkedő divízióinál a kultúra látható, érzékelhető felszíne, ami a szervezeti kultúra könnyen vizsgálható elemeit jelentik, könnyen egységesíthető. A vállalati kultúra mélyebben rejlő elemei, például a normák közötti különbségek már nehezebben áthidalhatók, s a vállalati kultúra mélyrétegeit jelentő elemek tekintetében, amelyek meglehetősen, és igen nehezen áthidalható különbségeket mutatnak, a leggyümölcsözőbb megoldásnak a különbségekből fakadó pozitív szinergiák kiaknázása tűnik (Trompenaars, 1993). Az a tény, hogy nem léteznek egyetemes megoldások a vezetés és szervezés problémáira nem jelenti azt, hogy az egyes országok nem tanulhatnak egymástól (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008).

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 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 országéhoz igazítani. A menedzsment megoldások ezek alapján nem lehetnek univerzálisak, s az univerzalista megközelítés sikertelen lehet olyan környezetben, ahol különböző kultúrájú emberek kerülnek kapcsolatba (Gál-Szabó-Kovács, 2005:6.). A nemzetiség korlátozza a racionalitást (G. Hofstede-J. Hofstede, 2008). A szervezetek uniformizálására való törekvés nem azonos jelentéseket hordoz a különböző kultúrák tagjai számára. A jelentéseket a kulturális preferenciák befolyásolják, tehát az alkalmazandó technikák kiválasztásához meg kell vizsgálni a kultúra szervezeteket befolyásoló látható és láthatatlan elemeit. Ebben az értelemben elkerülhetetlen a nemzeti kultúramodellek tanulmányozása (Gál – Szabó-Kovács, 2005:6.).

A probléma eredete, ha a vállalatvezetés nem engedi, hogy a vállalati kultúra konstituálódjon, hanem ráerőszakol valakire-valakikre egy meglévő formát, kultúrát, s nem a kollektív ágens tagjai konstituálják azt, saját felkészültségükből.

15 Zárszó

Fenti megállapításaimat támasztják alá Jürgen Hambrecht szavai is (a BASF ES igazgatótanácsának elnöke 2011-ig), aki hangsúlyosan az értékek vállalaton belül betöltött szerepéről és a különböző kultúrák fontosságáról beszél. A vállalat példájával támasztja alá a fentebb leírt elméletet: A vállalat figyelembe veszi tehát a különböző divízióknál dolgozók különböző felkészültségeket, amiből pozitív szinergiák születhetnek, miközben folyamatos a felkészültségek egymásnak minél jobb megfeleltethetősége: *„Természetesen hatalmas kulturális különbségek vannak. Ezért tudnunk kell, mi mozgatja ott az embereket, hogyan látják a világot, milyen tapasztalataik és szükségleteik vannak. Ezért nagy hangsúlyt helyezünk rá, hogy vezetőink minél több tapasztalatot szerezzenek.*

Az értékek értékeket teremtenek. Ezért nem lehet lemondani az értékorientált vállalatról – az a hétköznapi magától értetődő része. A munkatársak csak így tudnak a vállalattal és annak értékeivel azonosulni és még nagyobb sikereket elérni. A BASF-értékek: egymás tisztelete, a teljesítmény, az integritás. Ezeket az értékeket mindannyian osztjuk és a vállalatvezetés élen jár ebben. Ez bizalmat teremt, aminek mi különösen nagy jelentőséget tulajdonítunk. Élen járunk a biztonság, a környezetvédelem és az egészség terén. Sokat teszünk a képzésért és az életminőség javításáért.

Kulturális gyökereink Ludwigshafenben vannak, s csaknem 200 országban dolgoznak munkatársak a BASF-nek. Rengeteg országban vagyunk jelen és természetesen hatalmas kulturális különbségek vannak. Ezért tudnunk kell, mi mozgatja ott az embereket, hogyan látják a világot, milyen tapasztalataik és szükségleteik vannak. Rengeteg mindent tudunk egymástól tanulni és a másik kultúra erősségeiből profitálni. A vállalaton belüli sokszínűség segít a különbségek jobb megértésében és azok minél jobb kiszolgálásában. Ezért nagy hangsúlyt helyezünk rá, hogy vezetőink minél több tapasztalatot szerezzenek, és fejlesszék interkulturális kompetenciájukat. Fontos a tisztelet és az empátia, hogy a vállalaton belüli sokszínűséget erősségként kezeljük. Világosan kell látnunk azonban, hogy az egyéni különbségek a közös értékekben integrálódnak és minden munkatárs egy célt követ: a vállalat sikerét.” (Köppel – Sohm, 2008:22.)

16 Melléklet

16.1
Ábrák
je
gy
zé
ke

16.2
Táblák
za
to
k
je
gy
zé
ke

16.3

A

tö
rté
ne
te
k
let
ölt
és
én
ek
he
lye

<http://www.my-basf-story.basf.com/>

17 Bibliográfia

- ANDERSON, J. A. (2005) A kommunikációelmélet ismeretelméleti alapjai. Typotex, Budapest
- ANH, N. L. L.– FÜLÖP, M. (2006): Kultúra és pszichológia. Osiris, Budapest
- ASSMANN, J. (2004) A kulturális emlékezet. Atlantisz könyvkiadó, Budapest
- BABBIE, E. (1995) A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest
- BARTLETT, F. C. (1985) Az emlékezés. Gondolat, Budapest
- BENEDICT, R. (1934) Patterns of culture. Mifflin Co. Boston
- BÉRES, I. – HORÁNYI, Ö. (1999) Társadalmi kommunikáció. Osiris, Budapest
- BÍRÓ, B. – SERFŐZŐ, M. (2003) Szervezetek és kultúra. In Hunyady, Gy.- Székely, M. (szerk.): Gazdaságpszichológia. Osiris, Budapest, 481-541.
- BLEICHER, K. (1975) A szervezet, mint rendszer. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
- BLEICHER, K. (1991) Organisation: Strategien-Strukturen-Kulturen. 2. Auflage. Gabler, Wiesbaden
- BODOLAY, L. – LIPTAI, B. (2005) Interkulturelle Kommunikation. BGF, Budapest
- BORGULYA, Á. – SOMOGYVÁRI, M. (2007) Kommunikáció az üzleti világban. Akadémiai Kiadó, Budapest
- BRUNER, J. (2001) A gondolkodás két formája. In László, J., Thomka, B. (szerk.): Narratívák 5. Narratív pszichológia. Kijárat Kiadó, Budapest. 29-51.
- CAREY, J. W. (2009) Communication as culture. Routledge, New York
- CARNALL, C. A. (1995) Managing change in organizations. Prentice Hall, London
- CSÉPÁN, L. (2005) A szervezeti történetmesélés értelme. In: Humánerőforrás-menedzsment, 2005/2. Gazdasági – Műszaki Kiadó, Budapest 31-40.
- DEAL, T., KENNEDY, A. (1988) Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life. Penguin Books, London
- DENNING, S. (2008) Stories in the workplace. In: HR Magazine Sep2008, 129-132.
- DOMSCHITZ, M., HAMP, G. (2007) A kommunikáció színtereiről. In Horányi, Ö. (szerk.): A kommunikáció mint participáció. Typotex, Budapest
- EHMANN, B. (2003) A kvalitatív kutatás két árama és a pszichológiai tartalomelemzés. In Jel-Kép 2003/1. 77-88.

- FALKNÉ B., K (2008) Kultúraközi kommunikáció. Az interkulturális menedzsment aspektusai. Perfekt, Budapest.
- FEHÉR, K. (szerk.) (2007) Tanulmányok a társadalmi kommunikáció témaköréből. L'Harmattan, Budapest
- FOG, K., BUDTZ, C., YAKABOYLU, B. (2005): Storytelling. Branding in Practice. Springer Berlin, Heidelberg, New York
- GAÁL, Z., SZABÓ, L., Kovács, Z. (2005): Nemzetközi vállalati stratégiák és a nemzeti-vállalati kultúrák összefüggései. In Vezetéstudomány 2005/36. 7-14.
- GAÁL, Z., PFOHL, H. Ch., SZABÓ, L., ELBERT, R. (2004) A vállalati kultúra hatása a Magyarországon működő magyar-német transznacionális vállalatok vezetési rendszerének sikerére. In Vezetéstudomány, 2004/11. 18-35.
- GEERTZ, C. (1994) Az értelmezés hatalma. Budapest, Századvég
- GRIFFIN, E. M. (2001) Bevezetés a kommunikációelméletbe. Harmat, Budapest
- GYURGYÁK, J. (1997) Szerkesztők és szerzők kézikönyve. Osiris, Budapest
- HALL, E. T., HALL, E. M. (1989) Understanding Cultural differences. intercultural Press, Inc.
- HAMP, G. (2006) Kölcsönös tudás. Typotex Kiadó, Budapest
- HANDY, Ch. B. (1993) Understanding organizations. Penguin books, London
- HANDY, Ch. B. (1986) Szervezetek irányítása a változó világban. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest
- HARRINGER, Ch., MAIER, H. (2009) Organizational Storytelling. Narrative Dimension in der Unternehmenskommunikation. In: Kommunikationsmanagement 2009/1.
- HARRINGER, Ch., MAIER, H. (2005) Storytelling. Erfolg durch Erzählen. In: Insight Magazin, 2005/2. 48-49.
- HEIDRICH, B. (2003) A vállalati akkulturációs folyamatok kihívásai. In: Alkalmazott pszichológia 2003 3-4. 27-59.
- HEIDRICH, B.(1994) A vállalati kultúra sajátosságai a nemzeti kultúrák tükrében. In Dimenziók 2. 1994/1. 97-109.
- HOFFMANN, M. (2001): A kvalitatív kutatás módszerei. In Hoffmann M., Kozák Á., Veres Z. (szerk.): Piackutatás. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- HOFSTEDE, G., Hofstede, G. J. (2008) Kultúrák és szervezetek. VHE Kft, Pécs

- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. (2009) Lokales Denken, globales Handeln. Deutscher Taschenbuch Verlag
- HORÁNYI, Ö. (1999) A kommunikációról. In Béres I., Horányi, Ö. (szerk.): Társadalmi kommunikáció. Osiris, Budapest. 22-34.
- HORÁNYI, Ö., SZÉPE, GY. (2005) A jel tudománya – Szemiotika. General Press Kiadó, Budapest
- HORÁNYI, Ö. (szerk.) (2007) A kommunikáció mint participáció. Typotex, Budapest
- HORÁNYI, Ö. (szerk.) (2003) Kommunikáció I-II. General Press Kiadó, Budapest
- HORÁNYI, Ö., SZABÓ, L. (2007) A kommunikáció ágenséről. In Horányi, Ö. (szerk.): A kommunikáció mint participáció. Typotex, Budapest
- KANYÓ, Z., SÍKLAKI, I., (1998) Tanulmányok az irodalomtudomány köréből. Tankönyvkiadó, Budapest
- KLEINER, A., ROTH, G. (1997) Lerngeschichten von Organisationen. Wie sich Erfahrungen in der Firma besser nutzen lassen. In: Profile 1/01. 91 – 98.
- KONCZOS-SZOMBATHELYI, M. (2008) Kommunikáló kultúrák. L'Harmattan, Budapest
- LÁSZLÓ, J. (2005) A történetek tudománya. Bevezetés a narratív pszichológiába. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest
- LÁSZLÓ, J (1999) Társas tudás, elbeszélés, identitás. Scientia Humana/Kairosz
- MEAD, R. (1998) International management. Cross cultural dimensions. Blackwell Publisher Inc., Massachussets
- MINTZBERG, H. (2010) A menedzsment művészete. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium
- NEMES, F. (1988) A szervezeti szocializáció mint kultúraelsajátítási folyamat. In Vezetéstudomány 19. 1988/7. 5-12.
- NIEDERMÜLLER, P. (1999) A kultúraközi kommunikációról. In Béres, I., -Horányi, Ö. (szerk.): Társadalmi kommunikáció. Osiris, Budapest. 96-111.
- PETE, K., P. SZILCZL D. (2007) A kommunikáció intézményeiről. In Horányi, Ö. (szerk.): A kommunikáció mint participáció. Typotex, Budapest. 17-100.
- PETERS, TH. J., WATERMAN, R. H. (1986) A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó, Budapest

- PÉLEY, B. (2000) Élettörténet és szociális reprezentáció: Fiatal kábítószer élvezők élettörténeti epizódjainak elemzése az identitás szociális reprezentációja szempontjából. In Kelemen G. (szerk.): Tele-dialógus. Tanulmányok az öngyilkosság megelőzés kommunikatív perspektíváiról. Pannónia Könyvek, Pécs, 210-217.
- PLÉH, CS. (1995) A szimbólumfeldolgozó gondolkodásmód és a szimbólumfogalom változatai/változásai. In Kapitány, Á., Kapitány, G. (szerk.): Jelbeszéd az életünk. A szimbolizáció története és kutatásának módszerei. Osiris-Századvég, Budapest. 149-171.
- PLÉH, CS., SÍKLAKI, I., TERESTYÉNI, T. (1997) Nyelv, Kommunikáció, Cselekvés. Osiris, Budapest.
- PLÉH, CS. (2003) Bevezetés a megismerés tudományba. Typotex, Budapest
- PROPP, V. J. (2005) A mese morfológiája. Osiris, Budapest
- REINMANN, G., VOHLE, F. (2005) Der Umgang mit Geschichten in Organisationen – Beispiele und Kategorisierungsvorschläge. In Reinmann, G. (Hrsg.): Erfahrungswissen erzählbar machen. Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule. Pabst Science Publishers, Lengerich. 71 – 89.
- ROSENGREN, K. E. (2008) Kommunikáció. Typotex, Budapest
- SCHEIN, E. H. (2005) Organizational psychology. Prentice-Hall, Inc.
- SCHWARTZ, H. S. (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) Letöltés ideje: 2012.08.03.16.20.
- SIMMONS, A. (2006) The Story factor. Basic books, New York
- SÍKLAKI, I. (1980) Elbeszélő szövegekkel kapcsolatos kutatások. Tömegkommunikációs Kutatóközpont, Budapest
- SÍKLAKI, I. (1999) A narratívum argumentatív szerepéről. In Kónya, A., Király, I., Bodor, P., Pléh, Cs. (szerk.): Kollektív. társas, társadami. Akadémiai Kiadó, Budapest. 71-81.
- SÍKLAKI, I. (2008) Szóbeli befolyásolás I. Nyelv, gondolkodás, kultúra. Typotex, Budapest
- SÍKLAKI, I. (2008) Szóbeli befolyásolás II. Nyelv és szituáció. Typotex, Budapest.
- SPERBER, D., WILSON, D. (2008) Kölcsönös tudás és relevancia a megértés elméletében. In Síklaki, I. (szerk.): Szóbeli befolyásolás I. Nyelv, gondolkodás, kultúra. Typotex, Budapest 171-194.
- SOMOGYVÁRI, M. (2007) A kommunikáció elméletei. In Borgulya Á. (szerk.): Kommunikáció az üzleti világban. Akadémiai Kiadó, Budapest
- SZALAY, GY. (2012) Magyarok német tükörben. In: Vezetéstudomány 2012/12. 28-39.

- SZÍJÁRTÓ, ZS. (1999) A társadalmi kommunikáció. In Béres, I., Horányi, Ö. (szerk.): Társadalmi kommunikáció. Osiris, Budapest. 264-277.
- TERESTYÉNI, T. (2006) Kommunikációelmélet. A testbeszédtől az internetig. Typotex, Budapest
- THIER, K. (2006) Storytelling. Eine narrative Managementmethode. Springer Medizin Verlag, Heidelberg
- THOMAS, A., KINAST, E. U., SCHROLL M., S. (Hg) (2005) Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
- THOMAS, A., CHANG, C., ABT, H. (2007) Erlebnisse, die verändern. Langzeitwirkungen der Teilnahme an internationalen Jugendbegegnungen. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
- TÖLGYES, Á. (1994) Szervezeti tanulás. In: Vezetéstudomány, 25. 1994/6. 29-36.
- TROMPENAARS, F. (1993) Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business. Nicholas Brealey Publishing, London
- VOHLE, F. (2005) Erfahrungswissen einfach erzählen. In Reinmann, G. (Hrsg.): Erfahrungswissen erzählbar machen. Pabst Science Publishers, 108 – 123.
- WESSELY. A. (1998) A kultúra szociológiája. Osiris, Budapest