

TOARNICZKY Andrea

MULTIKULTURÁLIS SZERVEZET ÉS IDENTITÁS

Jelen cikk célja a multikulturális szervezet fogalmának újraértelmezése, amelyet a következő lépések mentén valósít meg: (1) a releváns tudományterületek azonosítása – szervezeti kultúra és munkahelyi diverzitás – és komplementáris jellegük bizonyítása (ki)alakulásuk történeti ívének párhuzamos bemutatása révén, (2) a tudományterületek történeti alakulását hűen megragadni képes, rendszerező elméleti keret kiválasztása és bemutatása, (3) a multikulturális szervezet főbb dimenzióinak azonosítása, valamint (4) a multikulturális szervezeti kontextus meghatározása a fentiekben meghatározott dimenzióknak az elméleti keretben való értelmezése révén.

Kulcsszavak: multikulturális szervezet, diverzifikáció, szervezeti kultúra

Multikulturális jelzővel a különböző nemzeti kultúrákat felölelő kontextusokat szoktuk általában jellemezni. Jelen cikkben azonban, ezt a fogalmat sokkal tágabban értelmezem, a szervezeti kontextusban megtalálható további kultúrák – szakmai, generációs, osztály, hierarchia – sokszínűségére hívom fel a figyelmet, és kísérletet teszek a fogalom ezek tükrében való újraértelmezésére. A cikk célját a következő lépések révén valósítom meg: (1) a releváns tudományterületek azonosítása – szervezeti kultúra és munkahelyi diverzitás – és komplementáris jellegük bizonyítása (ki)alakulásuk történeti ívének párhuzamos bemutatása révén, (2) a tudományterületek történeti alakulását hűen megragadni képes rendszerező elméleti keret kiválasztása és bemutatása, (3) a multikulturális szervezet főbb dimenzióinak azonosítása, valamint (4) a multikulturális szervezeti kontextus meghatározása a fentiekben meghatározott dimenzióknak az elméleti keretben való értelmezése révén.

Releváns tudományterületek

A multikulturális menedzsment összetett kutatási területe foglalkozik mindazokkal az eltérő kulturális és demográfiai hatásokkal, amelyeket az alkalmazottak magukkal hoznak a szervezetekbe, ahol dolgoznak (Sackmann, 1997; Heidrich, 2000; Martin és tsai, 2006; Prasad és tsai, 2006). A multikulturalizmust áttekintő szakirodalom hangsúlyozza a megközelítések és

a kutatási érdekek sokféleségét, valamint azt, hogy az egyes tanulmányok más és más szervezetelméleti alapon nyugszanak (Chevrier, 1993; Nkomo – Cox, 1996; Nemetz – Christensen, 1996; Bokor, 2000; Parker, 2000; Martin, 2002; Sackmann – Philips, 2004; Martin és tsai, 2006; Kulik – Bainbridge, 2006; Nkomo – Stewart, 2006; Romani, 2010). A témában írott cikkek áttekintése során feltűnt, hogy ezek valójában különböző tudományterületekről – szervezeti kultúra, munkahelyi diverzitás és összehasonlító kultúrakutatások (cross-cultural management) – származnak. Emellett sem az összefoglaló cikkek, sem pedig az általuk vizsgált kutatások nem vették figyelembe a más tudományterületeken íródott tanulmányokat. E tudományterületi rövidlátás egyik lehetséges oka az, hogy az összefoglaló cikkek az osztályozási szempontokat magukból az áttekintett tanulmányokból vették át. Ez alól csak Sackmann és Philips (2004), valamint Romani (2010) összefoglaló cikke jelentett kivételt. Sackmann és Philips (2004) azt tekinti át, hogy milyen kontextuális hatások befolyásolták a munkahelyi kultúrával (workplace culture) kapcsolatos tanulmányok fejlődését a szervezeti kultúra és az összehasonlító kultúrakutatások területén. Ily módon írásuk szervezőelve az áttekintett tanulmányokon kívülről származik. A szerzők a kultúra és menedzsment tanulmányozásának három lehetséges irányzatát különböztetik meg: a nemzeti kultúrák közötti összehasonlítást (cross-national comparison), az interkulturális interakciót (intercultural

interaction) és az összetett kultúrák (multiple cultures) vizsgálatát. Felszínre hozzák az egyes irányzatok mögött meghúzódó elméleti alapfeltevéseket, s ezáltal rá tudnak mutatni azokra a hasonlóságokra is, amelyek összekötik a különböző tudományterületeken született tanulmányokat (pl. a szervezeti kultúra és az összehasonlító kultúrakutatások területén születő cikkek egyaránt foglalkoznak azzal, hogy a nemzeti kulturális különbségek miként befolyásolják a vezetési stílust, illetve a szervezeti teljesítményt). Ennek az áttekintő tanulmánynak ugyanakkor két fontos hiányossága van: (1) nem reflektál tudatosan arra, hogy az áttekintett írások eltérő tudományterületekről származnak (összehasonlító kultúrakutatások és szervezeti kultúra), illetve e helyzet esetleges okaira és lehetséges következményeire; továbbá (2) nem terjed ki a kritikai megközelítést alkalmazó tanulmányokra. E két hiányosságot Romani (2010) orvosolja, amikor új keresztmetszetet (cross-cutting field) nyit és bevezet egy korábban nem használt fogalmat: „kultúra és menedzsment” (C&M). E fogalommal utal mindazokra a kutatásokra, amelyek a kultúra és a szervezeti magatartás közötti kapcsolatot vizsgálják. Ide tartozónak tekinti az összehasonlító kultúrakutatásra, a nemzetközi menedzsmentre és a szervezeti kultúrára vonatkozó – különböző elemzési szinteken született – tanulmányokat, s ezzel lehetővé teszi a különböző tudományterületeken dolgozó kutatók számára, hogy egymás munkájával megismerkedjenek. A különböző tudományterületekről és paradigmákból származó tanulmányokat egy háromdimenziós keretben helyezi el, ahol az egyes tengelyek a következők: „univerzális/specifikus”; „igaz rá/mondják rá” (‘is/said to be’); struktúrák/egyének (structures/individuals). Ebben a vonatkozásban érdekes megfigyelni, hogy a különböző tudományterületekről származó, de a koordináta-rendszer azonos mezéjébe eső tanulmányok a nélkül küszködnek egyazon problémával, hogy egymás eredményeihez érdemben hozzá tudnának járulni. Így például az „egyetemes” és „mondják róla” mezőben olyan tanulmányokat találunk a szervezeti kultúra területén belül, amelyek a szervezeti kultúrával kapcsolatos különböző diskurzusokat vizsgálják, és ezekhez kapcsolódó eltérő előfeltevéseket, érdekeket lepleznek le, valamint ezek következményeit tárgyalják (pl. Willmott, 1993). Miközben a munkahelyi diverzitással kapcsolatos kutatások középpontjában „a másikkal” kapcsolatos viták állnak (pl. Zanoni – Janssens, 2004), s (szintén) a különbségekhez kötődő eltérő érdekeket leplezik le.

A fentiekből következik, hogy az egyes tudományterületek közötti különbségek a multikulturalizmus kutatására vonatkozóan nem magyarázhatók pusztán az eltérő elemzési szintekkel, mint a szervezeti vagy a nemzeti

szint. Okuk inkább a tudományterületek kialakulásában, történeti háttérében és abban keresendő, hogy a vizsgált problémáknak eltérő aspektusát hangsúlyozzák.

Ahhoz, hogy a szervezeteken belüli kulturális komplexitás természetének – így a szervezeti tagok eltérő kötődéseinek (hovatartozását) – a mélyebb megértését lehetővé tegyem, első lépésként két tudományterületet választottam érdemi forrásnak a fenti áttekintő tanulmányok alapján. (1) A szervezeti kultúra szakterületén íródott mindazon tanulmányokat, amelyek a szervezeti határokat keresztező (cross-cutting) és a beágyazott (nested) szervezeti (szub) kultúrára reflektálnak. (2) A munkahelyi diverzitás kutatásának azokat az eredményeit, amelyek a rendszeresen munkahelyi diszkriminációba ütköző csoportokkal foglalkoznak (pl. nők, etnikai kisebbségek). Következő lépésként rövid történeti áttekintést nyújtok a két tudományterület eredményeiről, visszanyúlva a menedzsmentkutatások olyan úttörő gondolkodóihoz, mint Taylor, Fayol és Mayo (*1. táblázat*). A céloom kettős:

1. Bizonyítom, hogy a szóban forgó két tudományterület mindvégig ugyanazokkal a problémákkal foglalkozott – (a) különbségek (és hasonlóságok) léte a szervezetekben, valamint azok hatása a szervezeti létre, és (b) egyenlőtlenségek (ki)alakítása és fenntartása a különböző szervezeti csoportok között – azoknak eltérő dimenzióit hangsúlyozva. A két tudományterület fejlődésének ily módon megvalósított összehasonlító bemutatásával illusztrálom a két tudományterület komplementáris jellegét.
2. Továbbá rámutatok arra, hogy a munkahelyi diverzitás területe képes a szervezeti kultúra megértését gazdagítani azáltal, hogy történeti és társadalmi vonatkozásokkal egészíti ki a szervezeti szubkultúrákra vonatkozó ismereteinket.

Elméleti keret

A történeti áttekintést követően szükségesnek tartom egy olyan rendszerező elméleti keret definiálását, amely segítségével áttekinthetővé válnak a relevánsnak ítélt tudományterületek. Ennek tárgyalása során a szervezeti kultúrát fogadom el alapvető, kiindulási tudományterületnek, és kiegészítem a munkahelyi diverzitás tanulmányokból származó releváns felismerésekkel.

A szervezeti kultúrával foglalkozó összefoglaló cikkek különféle rendszerezéseket kínálnak a tanulmányok meta-teoretikus alapfeltevése szerint (Smircich, 1983), a szerzők által követett antropológiai iskolák alapján (Allaire – Firsirotu, 1984), történeti fejlődés szempontjából (Martin és tsai, 1996, Martin és tsai, 2006) vagy Burrell és Morgan (1979) tipológiája mentén (Nemetz – Christensen, 1996; Parker, 2000).

1 . táblázat

A multikulturalizmus történeti (kronológiai) háttere a munkahelyi diverzitáskutatásban és a szervezeti kultúra elméletében

	Munkahelyi diverzitás	Szervezeti kultúra
Korai gyökerek A különbségek elhallgatása	<p>A <i>korai menedzsment-szakirodalom</i> (pl. Fayol, Taylor) „a diverzitás fogalmának hiányával tüntet” (Nkomo – Stewart, 2006: p. 521.).</p> <p>A Hawthorne-i tanulmányok a vizsgálódás fókuszát a szervezetben dolgozó egyénre helyezik át, de nem tesznek említést pl. a nemi szerepek kérdéséről, annak ellenére sem, hogy léteztek tisztán nőkből és tisztán férfiakból álló munkahelyi csoportok is; valamint arról sem, hogy a nők közül sokan bevándorlók voltak (Billing – Sundin, 2006). Ezek az egyetemességre hajló megközelítések <i>figyelmen kívül hagyták a különböző csoportidentitások gondolatát</i> (Nkomo – Stewart, 2006).</p>	<p>Taksa (1992) értelmezése szerint Taylor kulturális kérdésekkel foglalkozott: igyekezett arra biztatni az alkalmazottakat, hogy szakítsanak a „diszfunkcionális” ellenkultúrákból származó kollektív ellenkezéssel, és mint alkalmazottak osztozzanak a közös célokon (amelyeket a vezetés határoz meg!). Taksa (1992) szerint a kultúrához szorosan kapcsolódó összefüggésekre akadhatunk Fayol munkájában is, aki-nél az „esprit de corps” központi fogalom volt.</p> <p>A Human Relations iskola egyik fontos feltételezése, hogy a dolgozók a munkán kívüli világból hozzák magukkal az értékrendjüket és hiedelmeiket, és ezek aztán a munka területén és a szervezet iránti elkötelezettség terén is befolyásolják attitűdjeiket (Parker, 2000). Ennek megfelelően a munkával kapcsolatos értékek fogalmát a beosztotti rétegre korlátozták és a vezetésről említést sem tettek. E mulasztás révén élesen elkülönítették a dolgozókat a vezetőktől, <i>anélkül, hogy elismerték volna, hogy a szervezeten belül szubkultúrák léteznek</i> (Parker, 2000)¹.</p>
A különbségek kezelése	<p>Megjelenik „a diverzitás menedzsmentjének” (managing diversity) gondolata, amin azt értik, hogy a vállalatoknak kezelniük kell munkavállalóik diverzitását – nem azért, mert a törvény vagy az etikai normák ezt megkövetelik, hanem mert ha így tesznek, az gazdasági, versenyképességi előnyökkel járhat a szervezet számára. <i>Ily módon a munkahelyi diverzitás a felső vezetés irányítása alá kerül, figyelmük középpontjában pedig a marginalizált csoportok asszimilálása, illetve integrálása áll.</i> A kisebbségi tagokkal szemben az az elvárás, hogy asszimilálódjanak, a szervezet tagjait pedig „színvak” hozzáállásra oktatják, azt sugalmazva, hogy a demográfiai különbségek nem számítanak. <i>A figyelem középpontjában a diverzitás mint potenciális konfliktusforrás áll, melyet a felső vezetésnek menedzselnie kell.</i></p>	<p>1979 – Ebben az évben született meg a szervezeti kultúra, mint tudományterület (Barley és tsai 1988)². Robbanásszerűen megnő az idevágó szövegek száma – olyan menedzsmentguruk tollából, mint Ouchi (1981), Deal és Kennedy (1982), Peters és Waterman (1982), s az elméleti szakemberek is hallatják a hangjukat, pl. Schein (1985), Quinn (1983), Hofstede és tsai (1990). <i>A kultúrát független szervezeti változónak tekintik, amelyet a felső vezetés menedzselni tud.</i> A cél az, hogy erős, egységes szervezeti kultúra jöjjön létre a fokozott szervezeti teljesítmény szolgáltatásban. A hangsúly a <i>szervezeti integrációra</i> esik.</p>
A különbségek megbecsülése	<p>A diverzitás menedzselésének (<i>managing diversity</i>) helyét átveszi a diverzitásmenedzsment (<i>diversity management</i>) és a diverzitás igenlése vagy nagyra becsülése. Ez a megközelítés hangsúlyozza a másságban rejlő értéket, széles körű szervezeti változást tesz szükségessé, de sajnos vak marad a kérdés hatalmi aspektusát illetően (Prasad és tsai., 2006). A más-ságot ebben az esetben olyan célokra használják föl, mint pl. a különböző piacok fölötti ellenőrzés vagy legitimáció megszerzése³. <i>A figyelem közép-pontjában az áll, hogy a diverzitás miért jó a szervezetnek. Esszencialista értelmezést alkalmaznak a különféle identitáskategóriákra és azokat egyéni jellemzőknek tekintik</i> (Nkomo – Stewart, 2006).</p>	<p>A figyelem fókusza az erős, integrált szervezeti kultúráról áthelyeződik a különféle szubkultúrák vizsgálatára. Ezek úgy jelennek meg, mint amelyek előzetesen meghatározott kategóriák mentén világos határokkal rendelkeznek. A kategóriákat a szervezeti struktúra szerint (vízszintes/funkci-onális vagy hierarchikus/függőleges), illetve demográfiai jellemzők (pl. szakma, faji hovatartozás, nem, kor, alkalmazás időtartama) lehet meghatározni (pl. Sackmann, 1997 által szerkesztett kötetben megjelent tanulmányok).</p>
A különbségek megkonstruálása	<p>Megkérdőjelezik, hogy a diverzitás esszencialista természetű jelenség volna, amelyet kisebbségi csoportok hordoznak. Kritikai tanulmányok elemzik egyes szervezetek jellegzetességeit nemi szerepek vagy „rasszok” tekintetében. A figyelem középpontjában itt az áll, hogy a nemi szerepek és a különböző faji csoportok hogyan fogalmazódnak meg az egyes szervezeteken belül; illetve hogy ezek a folyamatok miként hozzák létre és tartják életben a szervezetekben az egyenlőtlenséget (Nkomo – Stewart, 2006; Prasad és tsai, 2006). A posztmodern tanulmányok a különböző identitások fogalmi megragadásakor azokat összetett, sokoldalú és változó konstruktumoknak tekintik, amelyek társadalmi kontextusban, történeti változások során alakulnak ki, s ily módon ellentmondásoknak és változásnak vannak kitéve. A figyelem középpontjában itt az áll, hogy miként zajlik a szervezeten belül az identitás kialakításának folyamata (Nkomo – Stewart, 2006).</p>	<p>Kritikai tanulmányok foglalkoznak a szervezeti kultúrák sokféleségével, és felteszik a kérdést, kinek az érdekét szolgálják a kultúrakutatók (pl. Parker, 2000). Ennek a gondolati elmozdulásnak jó példái azok a szövegek, amelyek a feminista elméletek felhasználásával tanulmányozzák a szervezeti kultúrát (pl. Mills, 1988; Aaltio – Mills – Helms Mills, 2002). A posztmodern tanulmányok a szervezeti kultúrák komplexitásával, összetettségével, valamint azok változó hatáiraival foglalkoznak. A szervezeten belüli realitásokhoz mindenkor számos különböző értelmezés kapcsolódik, és ezek maguk is állandó mozgásban, alakulásban vannak. Itt az azonosulási folyamat kap középponti jelentőséget (pl. Sveningsson – Alvesson, 2003).</p>

Figyelembe véve, hogy a kultúrával kapcsolatos kutatásokra milyen óriási hatást gyakorolt a Martin és tsai (1996) által javasolt elméleti keret, valamint azt, hogy a szerzők a szervezetikultúra-kutatások kronológiai fejlődését követve alakították ki, így hűen tükrözi annak alakulását, szakirodalmi áttekintésemet erre a modellre építem. További lényeges érv a rendszerező elméleti keret kiválasztásában – amint ezt a későbbi részletes kifejtés során látni fogjuk –, hogy a keret lényegi dimenziói képesek megragadni a két tudományterület által vizsgált központi problémákat: különbségek (és hasonlóságok) léte a szervezetben, valamint az egyenlőtlenségek kezelésének vagy megkonstruálásának kérdése. Ugyanakkor – Alvessonnal (2010) egyetértésben – elismerem a tipológiák művi természetét, s azt, hogy ezek a konstruktumok csupán egy lehetséges eszközt kínálnak a tanulmányozott terület értelmezéséhez. Ennek megfelelően a kiválasztott elméleti keret támogatja a feltérképezést, de fő célom vele nem az, hogy mindent megjelenítsek, ami a szervezeti kultúra és a munkahelyi diverzitás területeken létezik, hanem hogy a segítségével lehetővé tegyem a szakirodalmakban való tájékozódást és a multikulturalizmus természetének megértését és főbb dimenzióinak azonosítását.

A Martin és szerzőtársai (Meyerson – Martin, 1987; Martin, 1992, 2002; Martin és társai, 1996) által bevezetett elméleti keret értelmében bármely szervezeti kultúrát három különböző perspektívából vizsgálhatunk: az integráció, a differenciáció és a fragmentáció. Ez a dimenzió jól megragadja a szervezeti kontextusban létező különbségekhez és hasonlóságokhoz való eltérő viszonyulásokat, amint azt a későbbiekben részletesen is kifejtem. Legfrissebb munkájukban Martin és társai (2006) a fenti fő dimenzió mellett egy további szempontból is vizsgálják a szervezeti kultúrát, mégpedig a benne tükröződő érdekek nézőpontjából. Az erre vonatkozó tengely két végén a menedzseri, illetve a nem menedzseri érdekek állnak, az előbbi elhallgatja, míg az utóbbi kihangsúlyozza a szervezeti egyenlőtlenségek kérdését. Az itt következő alfejezetben ezt a fő dimenziót (integráció, differenciáció, fragmentáció), valamint a menedzseri-nem menedzseri dimenziót veszem tekintetbe.

Mielőtt figyelmünket azon írások felé fordítanánk, amelyek a fenti két dimenzió által meghatározott mezőkben találhatóak, röviden leírom a fő dimenzió által felkínált három lehetséges perspektívát (integráció, differenciáció, fragmentáció).

Az integrációs perspektíva szervezeti szinten konszenzus fennállását, a kultúra különféle szintjei között pedig konzisztenciát feltételez (Meyerson – Martin, 1987; Martin 1992; 2002). Az ettől való el-

téréseket diszfunkciónak, mégpedig menedzselhető diszfunkciónak tekinti. Az integrációs nézőpontból íródott tanulmányok normatív megközelítéssel élnek: az integráltságtól való bármiféle eltérést sajnálatos hiányosságnak értelmezik. A kultúra szerintük az, ami a szervezetben közös; afféle „társas ragasztóként” működik, különbségek pedig csupán a felszínen léteznek – ha kellően mélyre ásunk, olyan alapfeltevésekre akadunk, amelyeket a szervezet valamennyi tagja magáévá tett (Schein, 2004). A kutatások általában egybemos-sák az „én” és a „mi” fogalmait, és az egész szervezet közösségére vonatkozóan írnak le érzéseket (Parker, 2000). Az integrációs kutatások többsége ok-okozati kapcsolatot keres a kultúra és menedzsmentgyakorlat, az alkalmazottak elköteleződése és a profit növelése között. Támogatják a status quót, a változásokat pedig a vezetők kezdeményezik és vezénylik le.

Felvetődik ugyanakkor egy fontos kérdés, amelyet meg kell vizsgálni, mielőtt továbblépnék a differenciációs megközelítésre, másként nem lehet megérteni a két megközelítés közötti lényegi különbséget. Létrejöhetnek-e szubkultúrák erős szervezeti kultúra mellett? Ha igen, mi ezek tartalma és funkciója?

A középponti (pivotal) és perifériás (peripheral) értékek fogalmai alapján – amelyeket Schein (1988) vezetett be – Boisnier és Chatman (2002) amellettt érvel, hogy az erős szervezeti kultúrákban is léteznek szubkultúrák. Véleményük szerint a perifériás értékek a különféle szubkultúrák számára fontosak, a domináns kultúra számára azonban kevésbé, s így válik lehetővé, hogy egyes csoportokon belül kulturális különbségek jelenjenek meg. E perspektíva szerint a szubkultúrák a domináns kultúra értékeiből emelkednek ki: egyes szubkulturális értékek ütközésbe kerülnek vele, mások pedig nem. Itt fontos hangsúlyozni, hogy az integrációs megközelítésben – a fentiekben leírtaknak megfelelően – a szubkultúrákat a domináns kultúra szemszögéből, ahhoz való viszonyuk alapján határozzák meg. Martin és Siehl (1983) szerint ezek lehetnek támogató, semleges vagy ellenkultúrák, a hangsúly pedig a domináns kultúra és a szubkultúrák közötti interakciókon van. Így tehát a középponti és perifériás értékeket a fent említett tipológiába beépítve az erős, koherens és konzisztens kultúrákban is elképzelhetővé válik szubkultúrák létezése. A támogató szubkultúrák tagjai erősebben ragaszkodnak a fő értékekhez, mint maguk a domináns csoport tagjai. A semleges szubkultúrák tagjai egyet-értenek a domináns kulturális értékekkel, de egyben ragaszkodnak saját, eltérő, de ezekkel nem ütköző érté-keikhez. Az ellenkultúra tagjai a szervezet fő értékeivel ütköző értékeket vallanak magukénak. A szóban forgó perspektíva értelmében azonban ez nem feltétlen jelent

fenyegetést a szervezet átfogó kultúrájára nézve – akár úgy is tekinthető, mint ami erősíti a domináns kultúrát. Erre pedig úgy kerül sor, hogy a szervezet fő értékei és az ellenkultúra értékei közötti összehasonlítás és reflexió révén lehetővé válik nyíltan megfontolni és megvitatni azokat az értékeket, amelyeket korábban magától értetődőnek tekintettek, s amelyek ily módon kimondatlanul maradtak (Boisnier – Chatman, 2002).

A differenciációs megközelítés fókuszában a különböző szubkultúrák vizsgálata áll, amelyek e nézet szerint előre meghatározott ismérvek köré szerveződnek, és körvonalait világosan meghúzható határvonalak jelölik ki. Meghatározásuk lehetséges szempontjai: a szervezeti struktúra (vízszintes/funkcionális vagy hierarchikus/függőleges), az informális hálózatok, illetve a demográfiai jellemzők (pl. szakma, faji hovatartozás, nem, kor, munkaviszony időtartama stb.). Az integrációs és a differenciációs nézőpont közötti különbség nem elemzési szint kérdése (szervezet vagy csoport), hanem abban nyilvánul meg, hogy az utóbbi irányzat egyénél több szubkultúrára, valamint – implicit módon – ezek kapcsolataira fordít figyelmet (egyszerre tartva szem előtt a különbségeket és a hasonlóságokat) (Martin, 2002). A szubkultúrák közötti kapcsolat lehet kölcsönösen megerősítő, konfliktusos vagy független (Louis, 1985).

A differenciációs megközelítés jelentősége számomra nem csak abban áll, hogy bevezeti a szubkultúrák fogalmát. Fontos ez a nézőpont azért is, mert korrigálni képes az előző megközelítés hatalmi viszonyok iránti vakságát. A hatalom iránti érzékenység szempontjából elkülönítjük a horizontális és a függőleges differenciációt. A horizontális (pl. szervezeti egységek szerinti) differenciálódás éppoly vak lehet a hatalom iránt, mint az integrációs megközelítés, míg a függőleges megkülönböztetés (pl. nem szerint) kitüntetett érdeklődést mutat a szervezeten és csoportokon belüli hatalmi viszonyok és egyenlőtlenségek iránt. Az integrációs és a differenciációs megközelítés közötti másik fő különbség az, hogy míg az előbbi a domináns kultúra és a szubkultúra közötti viszonyt tartja szem előtt, az utóbbi a különféle szubkultúrák közötti interakciókkal foglalkozik, s ebben a keretben a domináns kultúra fogalma nem létezik (létezhetnek viszonylag nagyobb hatalommal bíró szubkultúrák, de nem lehet szó egyetlen, a szervezet egészére vonatkozó, a többiekkel szemben domináns kultúráról).

A fragmentációs megközelítés esetében a figyelem középpontjában az értelmezési (sensemaking) folyamat áll: így a többértelműség és bizonytalanságok megfogalmazása, valamint a szervezet határain belül létező különböző kultúrák közötti interakciók, kölcsönhatások. Fragmentációs nézőpontból szemlélve a differenciációs irányzat konfliktusközpontú, duális

gondolkodása (pl. fehérek vs. feketék, vezető vs. beosztott, marketing vs. értékesítés) túlságosan leegyszerűsítőnek tűnik, hiszen a szervezetekben értelmezések sokféleségével kell számolnunk, amelyek egymás mellett léteznek és folyamatosan mozgásban, áramlásban (flux) vannak (Martin, 2002). Ez a perspektíva kizárja a konszenzus lehetőségét a szervezet vagy szubkultúrák szintjén, s ehelyett konkrét témák köré szerveződő kulturális csoportosulások létezését feltételezi és állítja vizsgálódásának középpontjába.

A menedzseri-nem menedzseri tengely segítségével az egyes tanulmányokat aszerint tudjuk megkülönböztetni, hogy a vezetők érdekeinek szem előtt tartásával íródtak vagy más szemszögből. A menedzseri szempontú tanulmányok a kultúrát egyfajta szervezeti változónak tekintik, amelyet lehetséges menedzselni, illetve megváltoztatni, s ily módon növelni a szervezet teljesítményét, az alkalmazottak elkötelezettségét, lojalitását és hatékonyságát (Martin, 2002). A nem menedzseri szempontú tanulmányok elismerik a szervezetben létező különféle értelmezéseket és láthatóvá teszik, hogy egyes érdekek miként kerülnek előtérbe, miközben másokat elnémitanak, vagy figyelmen kívül hagynak (Martin és tsai, 2006).

Mielőtt továbblépnék és az elfogadott elméleti kereten belül meghatároznám a multikulturális szervezeti kontextus fogalmát, értelmezem az elméleti keret két dimenziója által definiált keresztmetszeteket. A következő szakaszban tehát a fő dimenzió (integráció, differenciáció és fragmentáció) és az érdekek dimenziója (menedzseri és nem menedzseri) mentén előforduló kombinációkat ismertetem, bővebb áttekintést a négy leggyakrabban használt keresztmetszetről adva (integrációs-menedzseri, differenciációs-menedzseri, differenciációs-nem menedzseri és fragmentációs).

Az integrációs és főként a menedzseri szempontú tanulmányok általában gyakorlati orientáltságúak (Barley és tsai, 1988). Ebben a keresztmetszetben megtalálhatóak az ismert „menedzsmentguruk” írásai (pl. Peters – Waterman, 1982; Deal – Kennedy, 1988; Ouchi, 1981), valamint azon tanulmányok is, amelyeknek célja a szervezeti problémák feltárását és megoldását megkönnyítő kultúramodellek megalkotása (pl. Cameron – Quinn, 1999; Schein, 2004). E tanulmányok a kultúrát mint a szervezet közös norma- és értékrendszerét definiálják. E tényezőket a menedzsment képes befolyásolni, de csak akkor, ha megérti azok tartalmát és a mögöttes struktúrákat. „Előbb pontosan át kell látnunk, mi is zajlik egy-egy konkrét szervezetben, ahelyett, hogy ajtóstul rontanánk a házba, hogy megtanítsuk a vezetőket, mit is csináljanak a szervezeti kultúrájukkal.” (Schein, 1990: p. 110.)

Ezek a tanulmányok statikus képet nyújtanak a szervezeteken belüli konszenzusról. A menedzsment felelős azért, hogy a szervezet és annak kultúrája jól alkalmazkodjék a környezethez és elérje a belső egyensúly és integráltság azon állapotát, amely a túléléshez szükséges (Schein, 2004). Ez a megközelítés rendszert nem vesz tudomást a konfliktusokról, vagy pedig úgy tekint rájuk, mint ami káros hatással van a szervezetben kívánatos homogén kultúrára (Martin, 2002). E tanulmányok lehetséges céljai a következők: (1) szervezetikultúra-tipológia definiálása (pl. Cameron – Quinn, 1999; Jarjabka, 2001; Mármárosi, 2002; Karácsnyi, 2006), (2) jóslások megfogalmazása a kultúrák és különféle eredményváltozók közötti összefüggésekre vonatkozóan (pl. a személy-szervezet illeszkedés [P-O fit] szakirodalma⁴), vagy (3) felhívják a figyelmet azokra a jelentésekre, amelyek a szervezeti gyakorlatot befolyásolják és magyarázzák anélkül, hogy a fennálló hagyományt megkérdőjeleznék. Klasszikus példaként megemlíthető Barley (1983) írása a ravatalozókról.

Az integrációs, nem menedzseri megközelítésnek az alacsonyabb hierarchiaszintek kultúrájáról szóló tanulmányokat feleltethetném meg, de ezek kimondatlanul egy menedzseri szubkultúra létezését feltételezik, elemzésüket pedig a kettő közötti különbségekre építik, s ily módon az elméleti keret differenciációs mezejéhez kerülnek közelebb, és ezért inkább ott tárgyalom majd őket.

A differenciációs és menedzseri szempontú tanulmányok a diverzitásra, valamint a formális (pl. funkcionális, hierarchikus), illetve informális (pl. barátság) alapú szubkultúrákra vonatkozóan tartalmazzak elképzeléseket, miközben funkcionalista feltételezésekkel élnek arra vonatkozóan, milyen stratégiák a legalkalmasabbak a diverzitás menedzselésére. Tárgyalják, milyen gazdasági előnyökkel járhat egyéni, csoport-, illetve szervezeti szinten, ha a szervezeti tagokat kulturális sokféleség jellemzi, s leírják a bevált gyakorlatokat, amelyek révén a vezetők ezeket a gazdasági előnyöket megvalósíthatják. Így például Cox (2001) modellt alkot a diverzitás sikeres menedzselési folyamatára vonatkozóan, Thomas és Ely (1996) leírja, milyen változtatásokra van szükség a vezetők viselkedésében és attitűdjében ahhoz, hogy egy diverz összetételű munkavállalói csoportot menedzselni lehessen, Dass és Parker (1999) pedig tizenkét tipikus stratégiát ismertet a diverz emberi erőforrás menedzselésére. Ezek a tanulmányok az egyes kategóriákról mint egyetemesről és történeti dimenziót nélkülözőről beszélnek, a javasolt megoldásokat pedig minden vezető számára általánosan használhatónak tekintik, s mint ilyenek, vakok maradnak a hatalmi viszonyokra vonatkozóan. Trice és Beyer (1993) kutatása jó példa erre, hiszen a szerzők a

diszfunkcionalitás és az alkalmazkodás (funkcionalista) nyelvét használják, miközben azt is erősen hangsúlyozzák, hogy a szervezetek multikulturális közeget jelentenek. A szóban forgó megközelítést alkalmazó kutatók mérik a kulturális diverzitásnak a csoport, illetve a szervezet teljesítményére és hatékonyságára gyakorolt hatását, de megválaszolatlanul hagyják azt a kérdést, hogy a szóban forgó kategóriák (maguk a kulturális különbségek) miként és miért jöttek létre, illetve milyen kölcsönhatások érvényesülnek közöttük.

A differenciációs, nem menedzseri szempontú mezőben, a fókuszban továbbra is a szervezeteken belüli csoportok és ezek kölcsönhatásai állnak, ám a kutató látóterébe immár bekerülnek a csoportok közötti egyenlőtlenségek is. A szervezeti kultúra „jelentések vitatott kapcsolata, egy társas csoport sajátos értelmezései, amelyek összeütközésbe kerülhetnek egy másik csoport által használt jelentésekkel” (Parker, 2000: p. 87.). Az egy-egy szervezeten belüli formális (vertikális és horizontális) (Sharpe, 1997), vagy a szervezeti határokat keresztező (cross-cutting) etnikai (de Vries, 1997; Koot, 1997), földrajzi (Parker, 2000), nemi (Burrus, 1997) és szakmai (Bloor – Dawson, 1994) szubkultúrák megkülönböztetése révén rálátást nyerünk a szervezet egyes csoportjai közötti hatalmi egyenlőtlenségekre, amelyek közül némelyik a szélesebb társadalomban is érvényesülő diszkriminációt tükrözi. E tanulmányok arra kíváncsiak, „hogyan is szokás itt csinálni a dolgokat” – épp azért, hogy ezt megismerve új eljárásmodokat vezethessenek be. A differenciációs, nem menedzseri szempontú megközelítést jól szemlélteti Van Maanen (1991) cikke, amelyben leírja Disneyland kultúráját, hangsúlyozva a státusbéli különbségeket és az ellenállási technikákat, amelyek egy saját bevallása szerint erős, homogén kultúrával rendelkező szervezetenél alakultak ki.

A fragmentációs nézőpontból születő tanulmányok Alvesson (2002) szerint új irányt mutatnak a kultúrához kötődő jelenségek megértésében: (1) a figyelem középpontjában immár nem a szervezet, hanem az ott létező különböző közösségek állnak, (2) az elvont értékek és hiedelmek helyett a társas érintkezés megfigyelhető gyakorlatát tanulmányozzák. Kevés tanulmány foglalkozik többértelműséggel és íródik a menedzseri érdek nézőpontjából. E tanulmányok szerzőit általában az ambiguitásnak a szervezeti teljesítményre gyakorolt hatása érdekli. A klasszikus példa Weick (1991) leírása a tenerifei repülőtérén történt szerencsétlenségről, ahol is a szerző az ambiguitás gyakorlati következményeit írja le. A fragmentációs nézőpontból íródott tanulmányok zöme azonban az egyensúlyt keresi a menedzseri érdekek és a kritikai megközelítések között, és általában leíró hangot üt meg (Martin, 2002).

Összegzésképpen elmondható, hogy az elméleti keret eddig jellemzett – leggyakrabban használt – mezői eltérő feltételezések mentén ábrázolják a kulturális különbségeket és a hozzájuk való szervezeti viszonyulásokat, különböző célokat fogalmazva meg.

- Az integrációs szemléletű tanulmányok szerzői azonosulnak a menedzsment érdekeivel; feltételezik, hogy a vezetők képesek kialakítani egy domináns szervezeti kultúrát, majd ellenőrizni, és szükség esetén megváltoztatni azt. A cél itt az eszközök feltárása, melyek révén a különbségek megszüntethetők, az asszimilációt helyezve a középpontba.
- A differenciációs szemléletű és menedzseri érdeket képviselő írások a kulturális különbségekben lehetőséget látnak, feltételezve, hogy ezek a teljesítmény és a kreativitás növeléséhez vezethetnek, ha a vezetés tudja, miként kell ezeket menedzselni. E tanulmányok célja a különbségek menedzselésére sikeresen alkalmazható stratégiák, eszközök meghatározása.
- A differenciációs szemléletű és nem menedzseri szempontú tanulmányok feltételezik a különböző szubkultúrák létét, és ezek konfliktusos viszonyaira való reflexió lehetővé teszi, hogy a szerzők a szervezetekben érvényesülő hatalmi viszonyokkal, valamint egyenlőtlenségekkel foglalkozzanak. Elemzésük célja annak a feltárása, hogy a szervezetekben kialakuló különbségek miként képesek fenntartani a meglévő egyenlőtlenségeket és hatalmi viszonyokat.
- A fragmentációs megközelítésű tanulmányok feltételezik a szervezet komplexitását, valamint az állandóan mozgásban és (át)alakulásban levő, sokrétű és nagyszámú értelmezés létét. Céljuk a konkrét téma körül létrejövő, mülékony kulturális csoportosulások feltárása és bemutatása.

Martin (2002) szerint a fentiekben részletesen ismertetett három nézőpont (integrációs, differenciációs és fragmentációs) egymás mellett létezik, és egymást kiegészítő nézőpontokat kínál, a Lewis és Grimes (1999) által meghatározott párhuzamos technikának megfelelően. Fontos itt kijelenteni, hogy a perspektívák között nem áll fönn rangsor vagy hierarchia, hiszen a párhuzamos technika értelmében a kutatók a kutatás során megtett lépések sorrendjétől függetlenül ugyanazokat az eredményeket érik el. Amíg Hassard (1991) lényegileg négy külön kutatást végzett egyetlen szervezetben, és amellől érvelt, hogy többet tudhatunk meg egy szervezetről, ha a négy paradigma szerint készült kutatások eredményeit tekintjük át, Martin (1992) interjúkat készített, és ebből az egyetlen

kutatási anyagból vont le – az integrációs, differenciációs és fragmentációs megközelítéseknek megfelelő – következtetéseket. Az általa vizsgált szervezet a felszínen igen erősen integráltnak tűnt, az interjúk mélyelemzése azonban kimutatta, hogy a szervezetben differenciáció és fragmentáció is jelen van, azzal együtt, hogy ugyanakkor bizonyos integrációs vonások is érvényesülnek.

Parker (2000) kritizálja a fenti hármas perspektíva együttes használatának szükségességét a kultúra vizsgálatában, azt állítva, hogy a fragmentációs gondolkodás nem más, mint az előző két perspektíva szintézise. Meggyőződése szerint az első két megközelítés túlságosan művi, hiszen az integráció csupán a hasonlóságokkal foglalkozik, a differenciáció csakis a különbségekkel, míg valójában ezek a tényezők egymás mellett léteznek, hiszen a szervezetek egyszerre képviselnek közösséget és mutatnak megosztottságot, s így egyik sem helytállóbb a másiknál. Ha azonban gondosan áttekintjük Martin (2002) és Parker (2000) érvelését a szervezeti kultúra természetére vonatkozóan, felfigyelünk rá, hogy a két szerző egyetért abban, hogy a kultúra komplex természetű. Mindketten azt állítják, hogy a szervezeti kultúra egyszerre egységes és megosztott, véleményük pedig csak abban tér el, hogy a valóság e szétválását hogyan, milyen szervezőelv mentén érdemes tanulmányozni. Martin (2002) fokozatosan a megértés mellett érvel, míg Parker (2000) azt állítja, hogy csak a maga komplexitásában érdemes vizsgálni. Ez utóbbival értek egyet, és a Martin-féle (2002) keretet rendszerező elvként alkalmazom csupán, a szerteágazó szakirodalmak könnyebb áttekinthetősége érdekében.

A multikulturális szervezeti kontextus

A következőkben a szervezetet, ahol a különféle kultúrák (szubkultúrák) nem homogén és állandó jelenségek, hanem „állandóan vitatott kategorizálási folyamatok, amelyek során egységről és megosztottságról beszélnek, és újra és újra kijelentik, X olyan, mint mi, míg Y nem olyan” (Parker, 2000: p. 86.), multikulturális kontextusként értelmezem. Ebben a multikulturális szervezeti kontextusban az egyén egyidejűleg több kultúra tagja, központi jelentőségűvé téve a kategorizációs folyamatok megértését. Ehhez meg kell válaszolni a hasonlóság (similarity) és különbség (difference) meghatározásának kérdését. Az általam kiválasztott két tudományterület – a szervezeti kultúra és a munkahelyi diverzitás – két lehetséges megoldást villant fel ennek a kérdésnek a megválaszolására:

1. Meg kell határozni a szervezeti tagok identitását (Nkomo – Cox, 1996; Sackmann, 1997; Parker,

2000; Martin 2002; Nkomo – Stewart, 2006; Prasad és társai, 2006).

2. Meg kell húzni a kulturális határokat a szervezeteken belül, valamint a szervezetek között (Sackmann, 1997; Parker, 2000; Martin, 2002; Alvesson, 2002).

Ezért a következőkben a multikulturalizmus fő dimenzióiként definiálom: (1) az identitás természetét és (2) a kulturális határok természetét.

Mielőtt azonban az elméleti keret fentiekben azonosított főbb keresztmetszetein belül pontosítanám a multikulturális szervezeti kontextus meghatározását e két lényegi dimenziója mentén, röviden áttekintem ezek használatát az alapul vett két diszciplínában (szervezetikultúra-kutatás és munkahelyi diverzitás).

Az identitás természete

A következőkben röviden összefoglalom az identitás természetére vonatkozó lényegi információkat, ahol az áttekintés vezérfonalát a fentiekben definiált elméleti keret fő dimenziójának – integráció, differenciáció és fragmentáció – egyéni elemzési szinten való értelmezése jelenti (Martin, 1992; 2002).

Ennek mentén megkülönböztethető az identitás integrált, rögzített (fixed) és stabil – „lenni” („being”) – megközelítése, biztos vonatkoztatási és kiindulási pontot jelentve. Ennek segítségével az egyén tájékozódni tud a szervezetben, valamint az identitás bizonytalan, szorongással övezett, változó, decentralizált, közép-pontját veszített, és mint ilyen, folyamatjellegű – „válni” („becoming”) – (Martin, 1992; Martin, 2002; Alvesson, 2006; Prasad és tsai., 2006; Alvesson – Aschcraft – Thomas, 2008; Ybema és tsai, 2009; Alvesson, 2010) megközelítése. Továbbá megkülönböztethető még az identitás egységes (single) vagy összetett (multiple) fogalomként való meghatározása is.

A rögzített (fixed) identitás fogalmát használó szervezeti kultúra és munkahelyi diverzitás kutatói a társas identitás elméletet (social identity theory [SIT]) (Ashforth – Mael, 1989) használják értelmezési alapként (lásd például Sackmann, 1997; Nkomo – Stewart, 2006). Az elmélet alapkutatását a szociálpszichológia területén Tajfel és Turner végezte el (lásd Turner, 1975; Tajfel – Turner, 1979). A SIT központi állítása az, hogy az egyének magukat és másokat is társas kategóriákba sorolják, és ezek az osztályozások erősen befolyásolják az interakcióikat (Nkomo – Stewart, 2006), továbbá ebben a folyamatban a hasonló egyének iránti preferencia érvényesül általában, mert ez segít fenntartani egy pozitív társas identitást. A rögzí-

tett identitás fogalma szerint az egyéneknek egy vagy több (társas) identitása van, amelyek közül egyet aktiválhat különböző kontextus és egyéni jellemzők által definiáltan (Prasad és tsai, 2006). A SIT megkülönbözteti a személyes és társas identitást, ahol az első az egyén sajátos jellemzőire, készségeire és értékeire vonatkozik (Brewer, 1991; Pataki, 2001; Ashforth és tsai, 2008).

Célomra való tekintettel – a multikulturális szervezeti kontextus meghatározása, az identitás fogalmának segítségével – csak a társas identitásra fókuszálok a következőkben. Ez utóbbit meghatározhatjuk „az identitás azon részeként, amely az egyén egy (vagy több) csoporttagságából származik” (Tajfel, 1978: p. 63.). A fókuszban a tudatosság („X vagyok”), a fontosság („számomra fontos X”) és érzelem („érzek X-szel kapcsolatban”) áll (Ashforth és tsai, 2008). Tartalmi szempontból az egyén társas identitása „a közösség észlelt jellemzőinek (pl. értékek, célok, hiedelmek) és a tagok tipikusnak észlelt karakterisztikáinak az összessége” (Ashforth és tsai, 2008: p. 328.).

A kategorizáció alapjaként az egyének eltérő szempontokat használhatnak (pl. nem, kor, szakma, öltözködés, munkacsoport). A használt kategorizáció típusa szerint megkülönböztethetünk beágyazott (nested) és keresztező (cross-cutting) identitásokat (Ashforth – Johnson, 2001). A beágyazott identitásokat formális csoportok határozzák meg (pl. munkacsoport, divízió, szervezet), amelyek részei a szervezeti struktúrának, míg a keresztező identitásokat mint formális, mint informális csoportok meghatározhatják, amelyek nem kapcsolódnak a szervezethez (pl. szakma, demográfiai csoportok, helyi sportklub) vagy a szervezet által meghatározottak (pl. projektcsoportok). A két lehetséges kategorizációtípus rámutat arra, hogy az egyének végtelen lehetőség áll a rendelkezésére társas identitásának meghatározásakor, bizonyítva az identitás összetett természetét. Ez utóbbi kérdéskört tovább bonyolítja, hogy az egyén különböző helyzetekben eltérő társas identitását hangsúlyozhatja (Pataki, 2001).

Következésképpen az identitás komplex és helyzetfüggő: különböző elemeit hangsúlyozhatjuk vagy rejtethetjük el, tekintettel rugalmas természetére, ugyanakkor bizonyos részei állandóbbak, még ha nem is aktiváljuk őket minden szituációban (Csepeli, 1997; Ashforth – Johnson, 2001; Pataki, 2001; Kreiner – Hollensbe – Sheep, 2006a).

Előfordulhat, hogy valaki egyszerűen rugalmasságot mutat a különböző helyzetekben, de az is, hogy számos, egymásnak ellentmondó és önmagában ambivalens „énje” van, amelyek az interakciók során újra és újra létrejönnek, átalakulnak (Prasad és tsai, 2006), a

változó (fluid) identitásnak lehetséges fokozatait bizonyítva, és felvetve az identitásmunka (identity work) szükségességét.

A SIT keretei között az identitásmunkát azon taktikák összességeként definiálhatjuk, amelyeket az egyének az összetett identitásuk (multiple identity) különböző elemei közötti összefüggések menedzselésére használnak (pl. Ashforth – Johnson, 2001; Asforth és tsai, 2008; Kreiner – Sheep, 2009) (2. táblázat).

A multikulturalizmus történeti (kronológiai) háttere a munkahelyi diverzitáskutatásban és a szervezeti kultúra elméletében

Identitás természete	Összetett identitásmenedzsment: egyéni taktikák	Háttérmechanizmus(ok)
<i>Diszkrét összetett identitás</i>	Független identitások kompromisszuma	Különböző identitások kiemelkedésének megváltoztatása (salience shift)
	Konvergencia (az egyes identitások pozitív korrelációja)	Alacsonyabb rendű identitások közvetítik a magasabb rendű identitásokat Alacsonyabb rendű identitásokat általánosítanak magasabb szintekre
	Kombináció	Kiemelkedési fokozatok: identitásprofilok használata
<i>Egy komplex identitás</i>	Holisztikus megközelítés	Egyéni narratíva

Az első megközelítés diszkrét és független identitásokat feltételez, jól meghatározható határokkal, amelyek hierarchiába szervezhetőek (lásd a beágyazott identitásokat), és az egyének helyzettől függően meghatározhatják a kiemelkedő identitásukat. Következésképpen, ha az egyik identitásunk kiemelkedik, a többi a háttérbe kerül. Példaként képzeljük el, hogy az egyén a projekte munka során a szakmai identitását részesíti előnyben, míg egy felsővezetői megbeszélésen a szervezeti identitását, és ily módon a végeredményt egy okos kompromisszumként könyvelhetjük el.

A második megközelítés is diszkrét identitásokat feltételez, jól meghatározható határokkal, de megkérdőjelezi az egyes identitások függetlenségét, mert a különböző identitásszintek között pozitív korrelációt feltételez, az identitások konvergenciáját sugallva (Ashforth és tsai, 2008). Az egyén a felsőbbrendű, elvontabb identitásának az értelmezésére felhasználhatja az alacsonyabb rendű identitásait (a fordított folyamat is lehetséges). Példaként említhető Pratt (2000) kutatásából az az amwayes eladó, aki a szervezetet a vezetővel való kapcsolatán keresztül észlelte. Az alacsonyabb rendű identitások általában kiemelkedőbbek, mint a magasabb rendűek, és közvetítik az utóbbiak egyénre gyakorolt hatását. Ugyanakkor azzal, hogy a különböző szintek között csupán pozitív korrelációt feltételeznek, nem veszik figyelembe az egyes identitások közötti konfliktusokat,

amely esetén mindegyik identitás kiemelkedővé válik, az így okozott fájdalmas feszültség miatt. Ha erősen azonosulok a munkacsoportommal, amely ellenkultúrát képvisel a szervezetben, akkor feszültség keletkezhet a szervezeti és munkacsoport-identitásaim között, és mindkettő egy időben aktiválódhat. Következésképpen ennek a megközelítésnek tekintettel kellene lennie a negatív korrelációkra is, és megragadni az egyéni túlélési stratégiákat is.

2. táblázat

A harmadik megközelítés felismeri, hogy az egyének nem minden esetben különböztetik meg az egyes társas identitásukat, és egy időben több identitás lehet „kiemelkedő, kombinálva és párhuzamosan használt” (Crisp – Hewstone, 2006: p. 4.). Ebben az esetben nincs hierarchia az egyes identitások között, és identitásprofilokról beszélünk, elfogadva, hogy az egyén nem felejt el az egyes identitásait a különböző helyzetekben. Ha az egyén gyakran teremt kapcsolatot két vagy több identitása között, akkor kapcsolat alakul ki közöttük, és az egyén könnyen kombinálja őket a jövőben is. Ha egy projekttagot arra kérünk, hogy a munkája során használja nemi és etnikai háttérét is, egy idő után ezeket együttesen fogja alkalmazni a munkájában. Ez esetben is diszkrét identitások vannak, de a határokat gyakran átlépik, így szorosabb kapcsolat alakul ki közöttük, és inkább identitásprofilokról beszélünk, mint független társas identitásokról.

A negyedik megközelítés, a SIT szempontjából, az előző szélsőséges esetének is tekinthető, de valójában eltérő feltételezéssel él az identitás természetére vonatkozóan, és ezáltal feszegeti a SIT kereteit is. Itt az egyes identitások határai eltűnnek, és az eredmény egy gazdagabb, holisztikus identitás, amely több, mint az egyes részelemek összessége (Ashforth – Johnson, 2001). Russo (1998) kutatásában például az újságírók nem tettek különbséget szakmai és szervezeti identitásuk között, a kettő tartalma teljesen átfedett, és egymást gazdagította.

Amint láhattuk, a SIT keretei között az identitásmunka az összetett identitás egyes elemei közötti összefüggések menedzsmentjére vonatkozik. Ezáltal azt feltételezzük, hogy az egyes identitáselemek stabilak és az egyén által elfogadottak, következésképpen az egyén a 2. táblázatban összefoglalt taktikák mentén csak a közöttük levő kapcsolatot alakítja, de magukat az elemeket nem változtatja meg, hanem passzívan elfogadja őket, és így csak részben tekinthető aktív szereplőnek.

Sveningsson és Alvesson (2003) szerint további elmozdulás szükséges a változó („becoming”) végpont felé, mert az identitásmunkának az előbbi megközelítése leegyszerűsítő: nem veszi figyelembe a társas identitáson túlmutató lehetséges identitáselemeket és a környezet ellentmondásos és ambivalens jellegét. Továbbá az egyént is aktív szereplőnek kell tekinteni, aki folyamatos erőfeszítéseket tesz az identitás átalakítására. E megközelítést alkalmazó kutatók munkáiban két identitáshoz kapcsolódó fogalomról olvashatunk, melyek az identitásmunka és az identitásszabályozás (identity regulation) (Alvesson – Willmott, 2002; Sveningsson – Alvesson, 2003). E megközelítésben az identitásmunka meghatározható, mint „azon erőfeszítések összessége, amelyek segítségével az egyének kialakítanak, fenntartanak, megerősítenek vagy átalakítanak koherenciát és megkülönböztethetőséget biztosító konstruktumokat” (Sveningsson – Alvesson, 2003: p. 1165.). A szerzők erős folyamatszempélet (Baken – Hernes, 2006) mentén közelítik meg az identitásmunkát, feltételezve, hogy ennek során az egyének különböző „identitáspozíciókat” (identity positions) (Sveningsson – Alvesson, 2003: p. 1165.) hoznak létre, melyek sokszor ellentmondásosak és változóak, és nem a csoporttagság jelenti az egyetlen forrásukat. Következésképpen ez a megközelítés sikeresen tükrözi a konstruktivisták alapfeltevéseit az identitás természetére vonatkozóan: társas interakciókban dinamikusan alakuló (folyamat) és nem stabil entitás, valamint többszörös (multiple), fragmentált (Alvesson – Ashcraft – Thomas, 2008; Ybema és tsai, 2009). Összességében az identitásmunka azon taktikákat foglalja magába, amelyek révén az egyének képesek koherenciát vinni az identitás fragmentált észlelésébe.

Ugyanakkor az egyén nem légtüres térben végzi az identitásmunkát, hanem a környezete által befolyásolva, ami Alvesson és Willmott (2002) szerint identitásszabályozásban nyilvánul meg. Ez utóbbit Grey (2005) kultúramenedzsmentként emlegeti, míg Kunda (1992: p. 11.) normatív kontrollnak nevezi, avagy „a tagok elvárt erőfeszítéseinek irányítására való törekvés, a cselekvéseiket meghatározó érzések, gondolatok és tapasztalatok ellenőrzése révén”. Alvesson és Willmott

(2002: p. 7.) vezette be az identitásszabályozás (identity regulation) fogalmát, amely „az identitás formálására, átalakítására célzott hatást gyakorló” szervezeti törekvéseket hivatott jelölni.

Alvesson és Willmott (2002) az identitásszabályozásnak négy típusát határozza meg. (1) Az egyén meghatározása, amely történhet direkt módon vagy indirekten, a szignifikáns „mások” definiálása révén. (2) Az egyén viselkedésének meghatározása, vagyis zsargon használata, szervezeti értékek követése (pl. vallott értékek, szervezeti sztorik), valamint tudás- és készségvárások. (3) A társas kapcsolatok definiálása, amely az egyén csoport-hovatartozását („mi” és „ők” kategóriák kialakítása és megerősítése), valamint a hierarchiában elfoglalt helyét (egyes csoportok és egyének státusát) jelöli meg, valamint (4) a kontextus meghatározása, amely a szervezeti normák kialakítása és természetesként való elfogadtatása, fenntartása, valamint a releváns külső környezet leírása (pl. piaci helyzet, versenytársak) révén valósulhat meg.

Összefoglalásként elmondható, hogy a kutatók feltételezik, hogy az egyén folyamatosan alakítja identitását az identitásmunka és identitásszabályozás kölcsönhatásában, koherens, megkülönböztető és pozitív identitás kialakítására törekedve (Alvesson – Willmott, 2002). A koherencia nem jelent mást, mint az identitás időben és térben való kontinuitását, vagyis folytonosságát. Az időbeni folytonosság arra utal, hogyan emlékszik az egyén, ki volt a múltban, hogyan észleli magát a jelenben, illetve mit gondol, ki lesz a jövőben, nem tér el jelentősen egymástól. A térbeli folytonosság azt jelenti, hogy az ember különböző szituációkban is önmaga tud maradni. Tehát annak ellenére, hogy az ember eltérő helyzetekben eltérőképpen viselkedik, nem gondol önmagára másképp. A koherencia igénye meggátolja, hogy az egyént teljesen a környezete határozza meg (Alvesson – Willmott, 2002). Az identitás további jellemzője – megkülönböztethetőség – azt jelenti, hogy mindenkinek sajátos, egyedi identitása van, mely csak őrá jellemző, és képes saját magát másoktól való különbözőségén keresztül meghatározni, mások ellenében definiálni (Alvesson – Willmott, 2002). Ily módon a tapasztalatait tudatosan megélt és beépítő aktív egyént, dinamikus identitást, valamint folyamatossgot feltételeznek identitásértelmezésükben, ötvözve a folyamatelméletek és a narratív pszichológia identitásmegközelítését (Carlsen, 2006). Az általam használt elméleti keretben ezek nem egyszerűen egyetlen dimenzió végpontjai, hanem a szervezeteken belüli hasonlóságok és különbségek, valamint az egyének szervezeti tagságának eltérő értelmezéseiről tanúskodnak, amint azt a későbbiekben bővebben kifejtem.

A kulturális határok természete

Amennyiben elfogadjuk, hogy a szervezetekben különféle kultúrák léteznek, melyek lehetnek beágyazott (nested) és határokat keresztező (cross-cutting) természetűek, azonnal jelentőséget kapnak az egyes kultúrák körül meghúzható határok (Parker, 2000; Martin, 2002; Alvesson, 2003). A szervezetek formális határai nem tehetők egyenlővé többé a kulturális határokkal, valamint ezek már nem tekinthetők egyértelmű és állandó vonalaknak,

hanem a hasonlóságok és különbözőségek értelmezését hivatottak támogatni azáltal, hogy árnyalják a kulturális határookra vonatkozó ismereteinket.

A multikulturális szervezetek természete

Az alábbiakban definiálom a multikulturális szervezet fogalmát két fő dimenziójának – (1) az identitás természete és (2) a kulturális határok természete – az elméleti keretben való értelmezése révén (*3. táblázat*).

3. táblázat

A multikulturalizmus főbb dimenzióinak értelmezése az elméleti keretben

(Parker, 2000; Martin, 2002; Martin és tsai, 2006 alapján, annak kiegészítésével)

	Kulturális határok természete	Identitás forrása	Identitás természete
<i>Integrációs (menedzseri)</i>	Szervezeti határok; egyértelmű és stabil	Szervezeti kultúra	Egydimenziós, rögzített
<i>Differenciációs (menedzseri és nem menedzseri)</i>	Szubkultúrák határai; stabil és átjárható	Szubkultúrák	Összetett identitás
<i>Fragmentációs (leíró)</i>	Témaspecifikus csoporthatárok; változó	Témaspecifikus kultúrák (változó)	Változó identitás

amelyek különálló, egyedi kultúrákat vesznek körül. Ily módon a kulturális határookra vonatkozóan két kérdést kell megválaszolni: (1) hol húzzuk meg a határt, valamint (2) milyen természetet tulajdonítunk neki.

Az első kérdésre Martin (2002) fő dimenziója vagy Alvesson (2003) mikro- és makrokultúra-megközelítése adhat választ. A szervezeti kultúra mikromegközelítése a szervezetekben azonosítható szubkultúrákra helyezi a hangsúlyt, a második pedig a társadalmi környezetbe ágyazott szervezettel foglalkozik, a szervezet köré vonva az áteresztő kulturális határt. A mikromegközelítés a szervezeten belüli csoportok köré rajzolja ezt fel (pl. szakma, generációk, rassz stb.). Mindkét megközelítés hangsúlyozza a kontextusnak a kultúrára való hatását, valamint tényként fogadja el, hogy a kultúra különböző elemzési szinteken értelmezhető fogalom, tudatosítva a szintek közötti kölcsönhatások figyelembevételének fontosságát is (Erez – Gati, 2004).

Továbbá tekintettel kell lenni arra is, hogy az egyének egyidejűleg több kulturális közösség tagjai, és helyzetfüggő, hogy melyikkel azonosulnak leginkább (Parker, 2000). Következésképpen sokszor nehéz megmondani, hol ér véget az egyik kultúra és hol kezdődik a másik. E dilemma megoldását a kulturális határok természetének a meghatározása jelenti, melyek lehetnek áteresztőek (Alvesson, 2003), átjárhatóak (Martin, 2002) és cseppfolyósak (Topcu, 2005).

A fentiek nem a kulturális vizsgálódások területi meghatározása explicit megfogalmazásának szükségességét és lehetőségét kérdőjelezi meg (Topcu, 2005),

Az integrációs és menedzseri megközelítés értelmében a szervezeteket stabil, egyértelmű határ veszi körül, és az egyensúly állapota felé törekszenek (Hernes, 2004). A kulturális határok egybeesnek a szervezeti határokkal, ily módon monolitikus, rögzített identitást eredményeznek, az azonosulás kérdését pedig állandóként tüntetik föl. A Van Dick és társai (2004) által definiált identitástipológia szerint az egyén meghatározhatja magát (1) karrierje függvényében (személyes szint); (2) a szervezeten belüli különféle alegységek szerint (pl. szervezeti egységek, projektcsoportok stb.) vagy (3) a szervezet egészére vonatkoztatva. Az integrációs szempontú tanulmányok csakis a harmadik lehetőséggel számolnak, és feltételezik, hogy minden új tagot értékrendi alapon választanak ki és szocializálnak (Dose, 1997) egy olyan szervezeti kultúrában, amelyet konzisztencia és konszenzus jellemez. Az így létrejövő szervezeti azonosulást időben stabilnak tekintik, s ez alapján megjósolhatónak hiszik a szervezeti tagok viselkedését és érzelmeit. Elképzelhetőnek tartják a szervezettel való kisebb mértékű azonosulást vagy annak a megtagadását, de ez kivételnek számít (Alvesson, 2006). A jelenséget a társas identitás elméletével (SIT) magyarázzák (Ashforth – Mael, 1989), és a szervezeti azonosulást a rend, stabilitás és átláthatóság forrásának tekintik. Ebben a megfogalmazásban a szervezet jelenti az azonosulás forrását és az egyének, mint „hű katonák” (Alvesson, 2006) jelennek meg.

A figyelem középpontjában a kultúra tartalma áll, valamint az, hogy az egyén identitása milyen (vagy mi-

lyen kellene, hogy legyen), továbbá a multikulturalizmus egyfajta „top-down” megközelítése, ahol a vezetőknek el kell ítélniük a diszkriminációt, küzdeni a sztereotip felfogás ellen, csökkenteni az esélyegyenlőtlenséget és mintául szolgálni a szervezeten belüli normatív viselkedéshez. Ebben a rendszerben a vezetők felelősek azért, hogy a szervezeti identitás minden tag hangsúlyos identitásával (salient identity) váljon, függetlenül az egyéni és kontextuális jellemzőktől.

A differenciációs menedzseri és nem menedzseri keretben a társas identitáselmélet (SIT) perspektívájából nézve minden szubkultúra („mi”) bizonyos középponti értékek, és az idegen csoporttal egybevetett „másság tudata” köré, valamint a „mi” és „ők” közötti határok mentén szerveződik. A határok kezelése az egyes csoportok közötti interakciókat tükrözi. A kulturális határok – az elmélet feltevése szerint – egybeesnek olyan kimondott, mérhető változókkal, mint a hierarchiában elfoglalt státus, a foglalkozás, a szervezeti egység vagy a projekt-csoport. E nézőpont szerint azon szubkultúrák, amelyekhez az egyén tartozik, egyben az identitásának forrása is (Van Dick és tsai, 2004), összetett (multiple) identitást eredményezve. A SIT alapján állítható – amint a fentiekben láttuk –, hogy az identitás helyzetfüggő, más és más identitás lehet hangsúlyos eltérő helyzetekben. Ez esetben a középpontban az egyes identitáselemek kapcsolata, valamint a határok átjárhatósága áll.

Amint láthattuk, a két megvitatott megközelítés statikus képet fest a multikulturális szervezeti kontextusról: (1) eltérő közösségek (szervezet vagy szubkultúrák) köré von stabil, ugyanakkor átjárható határokat, és (2) azt hangsúlyozza, hogy miben áll az azonosság. Ezzel elnyomja képességünket arra, hogy meglássuk, miként alakul ki a szervezetben az azonosulás a támogató, semleges és ellenkultúrák, valamint a versengő szubkultúrák sokaságában. Ezért szükséges kiegészíteni a fenti képet az elméleti keretünkben soron következő szemléletmóddal is.

A fragmentációs és leíró megközelítésben az identitás változó, folyamatszerű („becoming”). A „küszködők” („strugglers”) és „mesélők” („storytellers”) (Alvesson, 2006: p. 6–8.) egyaránt identitásmunkával (identity-work) vannak elfoglalva (Sveningsson – Alvesson, 2003), saját identitásukat egy ellentmondásokat, konfliktusos igényeket és többértelműséget tartalmazó kontextusban alkotva meg (Sveningsson – Alvesson, 2003). A multikulturális kontextus meghatározásához a szervezeti tagok saját definíciója vehető figyelembe a „mi” voltuk értelmezésére vonatkozóan. Egyetlen előre megfogalmazott demográfiai, szakmai vagy szervezeti egységet sem szabad magától értetődően az azonosulás alapjának tekinteni (Parker, 2000;

Martin, 2002; Martin és tsai, 2006). Az egyének egyszerre több kulturális közösség tagjai, folyamatos kölcsönhatásban vannak egymással, és ezáltal a kulturális közösségek közötti határok átjárhatóvá és áteresztővé válnak, valamint folyamatos (át)alakulásban vannak. Itt a középpontban a folyamatjellegű és narratív identitáselemeket is tartalmazó identitásmunka van fókuszban, és a változó, átjárható kulturális határok.

Összefoglalás

Jelen cikkben összefoglaltam a multikulturális szervezeti kontextusra vonatkozó ismereteket a szervezeti kultúra és munkahelyi diverzitás tudományterületeken egy rendszerező elméleti keret segítségével, amely a könnyebb átláthatóságot és megértést volt hivatott támogatni.

A leírtak alapján szerintem akkor beszélhetünk multikulturális szervezeti kontextusról, ha elismerjük a különféle kultúrák létezését, amelyek határait a folyamatos kategorizálási folyamatok jelölik ki, és amelyek az egyének identitásának forrását képezik.

Amint láttuk, a multikulturális kontextus a szervezeti-kulturális rendszerező keretem keresztmetszeteiben eltérő módon értelmezhető:

- integrációs és menedzseri megközelítésben egyértelmű és stabil szervezeti határ által definiált, ahol az egyén identitásának forrását maga a szervezet jelenti,
- differenciációs és menedzseri vagy nem menedzseri perspektívában a szubkultúrák köré vont határok által meghatározott, ahol az egyének összetett identitásának forrását az egyes szubkultúrák jelentik,
- fragmentációs és leíró megközelítésben a folyamatosan változó, cseppfolyós határok által definiált, ahol az egyén folyamatos identitásmunka által jellemzett.

Lábjegyzet

¹ Mayo erőteljes törekvése arra, hogy az egyént elkötelezetté tegye szervezete iránt, (ismét) megjelenik a kilencvenes évek személy-szervezet illeszkedésére vonatkozó kutatásaiban (l. később). E kutatásokban az volt az igazi újítás, hogy a szervezeti teljesítmény helyett az egyéni elköteleződést tette meg függő változó-nak (ha a szervezeti kultúrát tekintjük független változó-nak).

² E tárgyban az első konferencia a University of Champagne – Urbana egyetemen zajlott 1979-ben; ugyanabban az évben, amikor az első idevágó cikk megjelent egy brit menedzsmengkutató tollából az Administrative Science Quarterlyben (Pettigrew, 1979). Barley és társai (1988) számítógépes keresést végeztek a „szervezeti kultúra” kifejezésre és azt találták, hogy 1975 és 1978 között mindössze tíz cikk jelent meg a témában, de egyedül 1985-ben már 130. Alvesson és Berg (1990) megismételte a

keresést, és több mint 2250 olyan cikket talált, ahol a szervezeti kultúra vagy szimbolizmus volt a kulcsszó.

³ Ezt a megközelítést más néven „a diverzitás mint üzlet” (business case of diversity) címen ismerik.

⁴ A személy-szervezet illeszkedés (P-O fit) szakirodalmának részletes összefoglalása olvasható Kristof (1996) cikkében.

Felhasznált irodalom

- Allaire, Y. – Firsirotu, M. (1984): Theories of organizational culture. *Organization Studies*, p. 193–226.
- Alvesson, M. (1993): Organizations as rhetoric: knowledge intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, p. 997–1015.
- Alvesson, M. (1994): Talking in organizations: managing identity and impressions in an advertising agency. *Organizational Studies*, p. 535–563.
- Alvesson, M. (2003): Understanding organizational culture. Thousand Oaks: CA: Sage
- Alvesson, M. (2010): Shakers, strugglers, story–tellers, surfers and others. Varieties of perspectives on identities. *Organization Studies*
- Alvesson, M. – Berg, P. (1990): Corporate culture and organizational symbolism. Berlin: de Gruyter
- Ashforth, B.E. (2007): Commentary – Identity: the elastic concept. in: Bartel, C.A. – Blader, S. – Wrzesniewski, A. (szerk.): Identity and the modern organization. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 85–96.
- Ashforth, B.E. (2001): Role transitions in organizational life: an identity-based perspective. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Ashforth, B.E. – Johnson, S.A. (2001): Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational context. in: Hogg, M.A. – Terry, D.J. (szerk.): Social identity processes in organizational contexts. Philadelphia: Psychology Press, p. 31–48.
- Ashforth, B.E. – Kreiner, G.E. (1999): “How can you do it?”: Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of Management Review*, 24(3), p. 413–434.
- Ashforth, B.E. – Mael, F. (1989): Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, p. 20–39.
- Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: KJK
- Bakken, T. – Hernes, T. (2006): Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead. *Organization Studies*, p. 1600–1616.
- Barley, S. (1983): Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, p. 24–60.
- Billing, Y.D. – Sundin, E. (2006): From managing equality to managing diversity. A critical Scandinavian perspective on gender and workplace diversity. in: Konrad, A.M. – Prasad, P. – Pringle, J.K. (szerk.): Handbook of workplace diversity. London: SAGE Publications, p. 95–120.

- Boisnier, A. – Chatman, J.A. (2002): The role of subcultures in agile organizations. in: Petersen, R. – Mannix, E. (szerk.): Leading and managing people in dynamic organizations
- Bokor A. (2000): Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája. PhD-értekezés, kézirat, Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- Bokor A. (2003): A szervezeti kultúra hatása a termékfejlesztés folyamatára. *Vezetéstudomány*, 10. szám, p. 37–56.
- Burell, G. – Morgan, G. (1979): Sociological paradigms and organizational analysis. London: Heinemann
- Carlsen, A. (2006): Organizational becoming as dialogic imagination of practice: the case of indomitable gauls. *Organization Science*, 17(1), p. 132–149.
- Chattopadhyay, P. – Tluchowska, M. – George, E. (2004): Identifying the ingroup: a closer look at the influence of demographic dissimilarity on employee social identity. *Academy of Management Review*, 29(2), p. 180–202.
- Chevrier, S. (1993): Multicultural management: fashion or passing fad? Paris: EGOS, p. 1–35.
- Cox, T. – Blake, S. (1991): Managing cultural diversity: implications for organizational effectiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), p. 45–56.
- Cox, T. (1993): Cultural diversity in organizations: theory, research and practice. San Francisco: Barrett – Koehler
- Cox, T. (2001): Creating the multicultural organization. San Francisco: Jossey – Bass
- Crant, J.M. (2000): Proactive behaviour in organizations. *Journal of Management*, 26(3), p. 435–462.
- Csepeli Gy. (1997): Szociálpszichológia. Bp.: Osiris Kiadó
- Erez, M. – Gati, E. (2004): A dynamic, multi–level model of culture: from the micro level of the individual to the macro level of global a culture. *Applied Psychology: an international review*, 53(4), p. 583–598
- Gelei A. (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezettefejlesztés esete. PhD-értekezés, Budapest: BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék
- Hatch, M.J. (1997): Organization Theory, Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. Oxford: Oxford University Press
- Heidrich B. (2000): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Miskolc: Bíbor Kiadó
- Jarjabka Á. (2001): A kultúra hatása a szervezetek stratégiájára. *Vezetéstudomány*, 3. sz., p. 16–26.
- Jávor I. – Rozgonyi T. (2005): Hatalom, konfliktus, kultúra. Budapest: KJK
- Kärreman, D. – Alvesson, M. (2004): Cages in tandem: management control, social identity, and identification in a knowledge – intensive firm. *Organization*, 11(1), p. 149–175.
- Kreiner, G.E. – Hollensbe, EC. – Sheep, M.L. (2006): Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5), p. 1031–1057.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Kristof, A. (1996): Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49, p. 1–49.
- Martin, J. (1992): Cultures in organizations. New York: Oxford University Press
- Martin, J. (2002): Organizational culture: mapping the terrain. London: Sage Publication
- Martin, J. – Frost, P.J. – O’Neill, O.A. (2006): Organizational culture: beyond struggles for intellectual dominance. in: Clegg, S.R. – Hardy, C. – Lawrence, T.B. – Nord, W.R. (szerk.): The SAGE Handbook of organization studies. 2nd edition, London: SAGE, p. 725–753.
- Martin, J. – Siehl, C. (1983): Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, p. 52–64.
- Nemetz, P.L. – Christensen, S.L. (1996): The challenge of cultural diversity: harnessing a diversity of views to understand multiculturalism. *Academy of Management Review*, 21(2), p. 434–462.
- Nkomo, S.M. (1992): The emperor has no clothes: rewriting race into the study of organizations. *Academy of Management Review*, p. 487–513.
- Nkomo, S.M. – Cox, T., Jr. (1996): Diverse identities in organizations. in: Clegg, S.R. – Hardy, C. – Nord, W.R. (szerk.): Handbook of organization studies. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, p. 338–356.
- Nkomo, S.M. – Stewart, M.M. (2006): Diverse identities in organizations. in: Clegg, S.R. – Hardy, C. – Lawrence, T.B. – Nord, W.R. (szerk.): The SAGE handbook of organization studies. 2nd ed. London: SAGE Publications, p. 520–540.
- Pataki F. (2001): Élettörténet és identitás. Budapest: Osiris Kiadó
- Pettigrew, A.M. (1979): On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), p. 570–581.
- Pettigrew, A.M. (1990): Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science*, p. 267–292.
- Riketta, M. – Van Dick, R. (2005): Foci of attachment in organizations: a meta–analytic comparison of the strength

and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, p. 525–546.

- Romani, L. (2010): Relating to the Other: Paradigm interplay for cross-cultural management research. 2nd ed. Saarbrücken: LAP Publishing
- Sackmann, S.A. – Philips, M.E. (2004): Contextual influences on culture research. *International Journal of Cross Cultural Management*, p. 370–390.
- Saks, A.M. – Ashforth, B.E. (1996): Proactive socialization and behavioural self management. *Journal of Vocational Behavior*, p. 301–323.
- Schein, E. (2004): Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey – Bass
- Smircich, L. (1983): Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, p. 339–359.
- Sveningsson, S. – Alvesson, M. (2003): Managing managerial identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), p. 1163–1193.
- Tajfel, H. – Turner, J.C. (1979): An integrative theory of intergroup conflict. in: Austin, W.G. – Worchel, S. (eds.): The social psychology of intergroup relations. Monterey, CA: Brooks/Cole, p. 33–47.
- Thomas, D. – Ely, R.J. (1996): Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), p. 79–90.
- Toarniczky A. (2006): A szervezeti kultúra mérési kultúrája: kérdőív tipológia és kulcsdimenziók. *Vezetéstudomány*, Különszám, p. 14–25.
- Topcu K. (2005): A kultúrstandard-kutatás elmélete és gyakorlata magyar–oszlák menedzser interakciókban: egy magyar szempontú jellemzés. PhD-értekezés, kézirat, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Willmott, H. (1993): Strength is ignorance, slavery is freedom: managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, p. 515–552.
- Zanoni, P. – Janssens, P. (2004): Deconstructing differences: the rhetoric of human resource managers’ diversity discourses. *Organization Studies*, 25(1), p. 55–74.

VEZETÉSTUDOMÁNY