

Fons Trompenaars

## **Riding the Whirlwind: Connecting People and Organizations in a Culture of Innovation**

*(Oxford: The Infinite Ideas Company Ltd: 2007. 275 pp.*

*ISBN: 978-1-905940-36-3)*

*Sato Noriko*

A közhiedelem szerint Japán és Magyarország között nagy a kulturális távolság, mivel Japán a távol-keleti buddhista, konfuciusus kultúrához tartozik, míg Magyarország 1100 éve az európai keresztény kultúrához. Ha azonban az egyes kultúrákat több dimenzióban elemezzük, akkor bizonyos dimenzióban a két nép nem áll olyan nagyon messze egymástól, mint amekkora a valódi fizikai távolságuk. Az európai interkulturális kommunikációkutatás alapítójának mondható holland Geert Hofstede volt az, aki a világ 50 országában végzett empirikus kutatása alapján öt dimenziót állított fel a nemzeti kultúra elemzésére: a hatalmi távolság, a kollektivismus kontra individualizmus, a femininitás kontra maskulinitás, a bizonytalanság elkerülése és a hosszú távú gondolkodás. A harmadik dimenzió esetében a japán és a magyar index nagyon közel áll egymáshoz. A maskulinitásra a magyar index 88-at mutat, és ez a szám sokkal közelebb áll a japán 95-öshöz, mint az európai átlag 51-eshez. ([http://geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions](http://geert-hofstede.com/hofstede_dimensions)). Az öt dimenzió vizsgálata azt mutatja, hogy a térbeli távolság nem feltétlenül tükrözi a kulturális távolságot. Minden nemzeti kultúrának vannak sajátosságai, bizonyos dimenzióban egymáshoz közel, más dimenzióban messze állnak egymástól.

Az utóbbi években a tolmácsoláskutatásban egyre jobban figyelnek a tolmácsolás kultúráközvetítő, illetve interkulturális aspektusára, különösen az összekötő tolmácsolásnál felmerülő pártatlanság és semlegesség problémája foglalkoztatja a japán kutatókat. Jómagam gyakorló japán–magyar tolmácsként szintén gyakran szembesülök ezzel a kérdéssel. Ezért is nagyon fontosnak tartom azt a gondolatot, hogy a tolmácsnak figyelnie kell az adott nemzeti kultúrában nevelkedett emberek jellegzetes társadalmi viselkedésére és gondolkodásmódjára. Maskulinitás szempontjából a magyar kultúra közelebb áll a japánhoz, mint az európaihoz, és ezt a tényezőt a kommunikáció-közvetítő tolmácsnak is figyelembe kell vennie. De legalább ennyire figyelnie kell a másik dimenzióhoz tartozó individualizmus kontra kollektivismus indexre is.

Fons Trompenaars, a nemzetközileg jól ismert holland interkulturális menedzsment-kutató is mindig izgalmas gondolatokat kínál, amelyekre a gyakorló tolmácsoknak is érdemes figyelniük. Ezúttal 2007-ben megjelent új könyvéről, a *Riding the Whirlwind: Connecting People and Organizations in a Culture of Innovation* – című műről fogalmazom meg észrevételeimet. A szerző évek

óta foglalkozik az interkulturális kommunikációnak a vállalati menedzsmentre és az üzleti életre gyakorolt hatásával. A korábban megjelent *Riding the Waves of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business* – című műve (1993) világszerte nagy sikert aratott. A szerző ebben a könyvében a nemzeti kultúrák jellemzőit hét dimenzióval elemezte, és megvizsgálta, hogy ezek hogyan hatnak az üzleti életre és a vállalati menedzsmentre. Az azóta többször kiadott könyv talán annak köszönhető nagy sikerét, hogy minden fejezet végén gyakorlati üzleti tanácsokat ad az adott témával kapcsolatosan felmerülő problémák megoldására, a kulturális jellemzőknek megfelelően. Ebben a könyvben az egyik dimenzióánál, a kollektívizmus kontra individualizmus dimenziójánál a tolmácsról is szó esik. Azt állítja a szerző, hogy az angolszász tárgyaláson semlegességet várnak a tolmáctól (legyen fekete doboz), viszont a kollektivisták kultúrában azt várják, hogy szolgáljon az ügyfélnek, és hidalja át a kulturális másságból adódó félreértést is (Trompenaars 1996: 57). A szerző 2000-ben kiadta Charles Hampden-Turnerrel közösen írt könyvét, *Building Cross-Cultural Competence – How to Create Wealth from Conflicting Values* címmel, melyben mind a hat dimenzió esetében a dichotomikus tényezők dilemmájának összebékítését javasolják.

A globalizáció erősödésével az egész világon egyre több olyan szervezet, olyan üzleti környezet van, ahol különböző nemzetiségű emberek dolgoznak együtt, és nem tudnak hatékonyan együttműködni. A diverzifikálódó munkakörülmények sokszor okoznak konfliktust. A szerző új könyvében ezúttal visszatér a kultúra hét dimenziós modelljéhez, és ennek alapján kidolgozza a dilemmák összebékítésének módszerét. Azzal szeretné meglepni az olvasókat, hogy támpontot ad a személyiségfejlesztéshez és a szervezeti innováció fejlesztéséhez. Először az egyén szintjén, utána csapatszinten, majd szervezeti szinten tárja fel a személyi kreativitás fejlesztésének, a sikeres kreatív csapatépítésnek, majd az innovációs szervezet megvalósításának módszerét. A világon már számos könyv született külön-külön a kreativitásról, a vállalati kultúráról és a szervezeti innovációról. Trompenaars nem csupán kutató, mindig praktikus tanácsokat ad a könyvében. A mostani könyve sem kivétel. A korábbi kutatásokat, gondolatokat integrálva, „megemésztve” próbál hozzájárulni az állandóan megújítandó kreatív személy, csapat és szervezet felépítéséhez. Ahogy a könyv alcíme is elárulja, a mű központi filozófiája az emberek és a szervezet összekapcsolása az innovációs kultúrában. Más szóval, mint ezt Peter Woolliams professzor a könyv előszavában kifejti, a könyv össze akarja kapcsolni a személyt, a csapatot és a szervezetet fejlesztését a munkaerő képességeinek és motivációjának állandó megújításával. Ebben a szerző kulcsfontosságot tulajdonít a vezetőknek, a menedzsereknek, akiknek magatartásán és tettein múlik a kreativitásnak és innovációnak kedvező hangulat biztosítása, illetve az innovációs kultúra létrehozása a szervezetben. Ez az innovációs kultúra pedig nélkülözhetetlen a szervezet hosszú távú fenntarthatóságához.

A könyv első fejezetében a szerző először az egyéni kreativitásról szól, a második fejezetben a sikeres és kreatív csapatok létrehozásának összetevőit, ezek működésének leírását körvonalazza, majd a harmadik fejezetben tanácsokat ad a szervezeti kreativitás és az innováció megteremtéséhez. E tanácsok

alapja a szerző által korábban kifejlesztett dimenziós modell és a modellekben kifejtett dichotomikus dilemmák összehangolása, összebékítése.

Az első fejezetben a szerző bemutatja a világ 765 vállalati vezetőjének interjúja alapján készült IBM-tanulmányt, amelyben leírja, hogy a vállalati vezetők most már az innovációt nem a hagyományos értelemben vett találmányra, vagy új termék, új eljárás fejlesztésére értik, hanem az innováció differenciáló hatását hangsúlyozzák. Ebben a könyvben a szerző bemutatja azokat az új folyamatokat, melyekkel a szervezeti vezetők az alkalmazottakat még kreatívabb gondolkodási módra tudják serkenteni. De az innovációs fejlesztési folyamat szempontjából ellenkező irányú hatások, jelenségek is megfigyelhetők. A meglévő oktatási rendszerről azt állítja, hogy elnyomja a kreativitás kibontakozását. Szervezeti szinten is inkább az ellenőrzést szolgálmazza a hibák elkerülése céljából. A különböző munkaértékelési módszerek nem elég hatékonyak ahhoz, hogy a kreatív személyek áttörését biztosítsák, ezért a világ inkább a szabványosítás felé halad. Ugyanakkor a globalizáció erősödésével egyidejűleg az üzleti világ egyre jobban diverzifikálódik a vállalatok nemzetközi fúziói és a felvásárlások következtében. Ebben a helyzetben jelentős szerepet kap a vezető.

A könyv célja a vállalati vezetőknek olyan új megközelítéseket adni, melyeken keresztül a szervezeteket még innovatívabbá teszik. A szerző az innovatív kultúrát három szintre osztja: egyéni, csapat- és szervezeti kultúrára. Egy szervezet csupán kreatív személyek biztosításával lehet innovatív, de ez nem elég, csak akkor tud igazán innovatívan működni, ha a kreatív személyek egymást ki tudják egészíteni. Ebben a vezetők lényeges szerepet töltenek be. Ezért a szerző alulról építi fel innovációt növelő módszerét, először az egyén, majd a csapat, végül a szervezet szintjén.

A második fejezetben megmutatja, hogyan lehet növelni az egyéni kreativitást új szemlélettel, a korábban más kutatók által fejlesztett módszerek átdolgozásával, többek között az MBTI (a Myers-Briggs típusindikátor nevű személyiség-teszt alapján kidolgozott elmélet) módosításával. A klasszikus MBTI négydimenziós állapotterével osztályozza az embereket: introvertált (intraverted) – extovertált (extraverted), érzékelő (sensing) – intuitív (intuitive), gondolkodó (thinking) – érző (feeling), megítélő (judging) – észlelő (perceiving). A szerző ezek helyett a polarizált személyiségtípusok helyett javasolja az ún. integrált típusú indikátor modelljét (Integrated Type Indicator Model), amely a két szélsőséges pólust összebékítő indikátort kínál. Nézzük meg konkrétan, miről van szó. A hagyományos MBTI-tesztnél a következő típusú kérdések szerepelnek a gondolkodó és az érző típusú személyiség meghatározására. A feladat így szól: „Amikor döntést hozok, akkor legfontosabbnak tartom, hogy:

- a) figyelembe vegyem a többiek véleményét
- b) határozott konklúzióra jussak.”

A gondolkodó személyiség a b)-t választja, az érző személyiség az a)-t. A szerző azonban ezt a fajta dichotomikus gondolkodást a nyugati világ gondolkodásának tulajdonítja. A keleti kultúrában a yin-yang vagy a taoista filozófia más gondolkodási módok meglétét sugallja. Ezért aztán úgy véli, hogy az igazán

kreatív személy a két pólust összebékítő személyiséggel rendelkezik. Éppen ezért javasolja az ún. integrált típusú indikátort. Ennél a típusnál a következő két válasz az integrált személyiség mutatója.

- c) mielőtt dönt, figyelembe veszi a többiek véleményét.
- d) határozott, és ezért mások véleményét is el tudja fogadni.

A szerző szerint azzal a megközelítéssel, hogy az egyén mennyire tudja kibékíteni a két pólus közötti dilemmát, el lehet dönteni a kreativitás mértékét. Trompenaars ezt a képességet innovatív kompetenciának nevezi. Amíg a középvezetők külön dolgoznak ennek meg annak a célnak a megvalósításán, addig a felső vezetők látszólag ellentétes célokkal, dilemmákkal foglalkoznak, amelyeket állandóan megpróbálnak összeegyeztetni, összehangolni, kibékíteni. A szerző, mielőtt a végső konklúziót meghozta volna, megkérdezett 250 különböző nemzetiségű középvezetőt, és ezt követően jutott olyan végeredményre, hogy a kreatív személyek mindig két pólus között mozognak, és a kreatív folyamat olyan folyamat, amelyben különböző logikákat egyesítenek. A szerző a japánkertről szólva elmondja, hogy különböző nézőpontokat kell összegyűjteni, hogy a kertben minden séta kreatív legyen, mert ha együtt sétálunk, akkor össze lehet kapcsolni az én nézetemet a tieddel (Trompenaars: 73).

Ahhoz nem elég a kreatív személyek léte, hogy innovatív legyen a csapat vagy a szervezet. A harmadik fejezetben a szerző bemutatja a sikeres és kreatív csapat összetevőit és működtetési módját. A sikeres innovatív csapat ismérve a következő három fő tényező kombinációjából alakul ki. A csapat tagjai:

1. különbözőek.
2. megosztják a tudást és a tapasztalatokat egymással.
3. ügyelnek az alapvető végrehajtási folyamatokra, különösen a vezetői képességre.

A legfontosabb innovációs forrás a csapat nemzetközisége, vagyis a multikulturális diverzifikáció az innováció nagy forrása a csapat számára. Ebben a multikulturális közegben a szerző hét dimenziója segítségével, a kulturális értékek különbözőségének integrálásával, összehangolásával javasolja a csapatot innovatívvá tenni. Ezt az integráló képességet innovatív kompetenciának hívja a szerző. Különösen nagy jelentőséget tulajdonít itt az összehangoló vezetői szerepnek.

A negyedik fejezetben a szervezeti szinten felmerülő dilemmák megoldásával foglalkozik a szerző. Például az alkalmazottak részvétele kontra hatalomtisztelet, vagy csapatszellem kontra egyéni kreativitás, a csapatok hatékonysága kontra csapatról szóló kulturális ismeretek alkotása. Az innovatív kultúra teremtmése kreatív egyéneket és találemény csapatot feltételez. Ezek azonban csak szükséges előfeltételei a szervezeti szintű innovációnak, de önmagukban nem elégségesek. Ahogy az egyének viselkedése is meghatározó a csapatban, úgy a csapatok közötti dinamika is nagyon fontos. Ez a fejezet a szerző és kutatótársa, Hampden-Turner elemzéseiből összegyűjtött tényekre támaszkodva tár-

gyalja a dilemmákat, vagyis az innovációs integrált kultúra megteremtésének módozatait, ami jelen esetben az adaptáció/rugalmasság, feladatok/célok, szerkezet/megbízhatóság és hűség/elkötelezettség dilemmáira fordítható le.

Az ötödik fejezet a könyv mondanivalójának az összefoglalása, azaz a vezetőknek, menedzsereknek ajánl olyan megoldásokat, amelyekkel segíti a szervezetüket innovatívvá tenni. A szerző a dilemmák megoldására szemléletváltást javasol. Végső soron a szervezeti innováció sikere azon múlik, hogy a vezetőség meg tudja-e határozni és érvényesíteni tudja-e a szervezeti értékeket az innovációs teljesítmény növelése érdekében. Az itt szóbanforgó 'érték'-nek az értéke azon alapszik, hogy az 'érték' mennyire tudja segíteni a szervezetet az alapvető innovációs dilemmák összehangolásában, amelyekkel a vezetők és a dolgozók szembesülnek. A szerző által elnevezett 'dilemma-gondolkodás' ('dilemma thinking') módszere erre a kérdésre ajánlja a multilépés módszertani keretet, amelynek a segítségével az emberek együtt meg tudják találni, milyen értékeket és viselkedéseket képesek elfogadni és melyeket nem. A szerző kutatása és gyakorlata szerint a zseniális és sikeres szervezeti innováció folyamatának négy összetevője illetve fázisa van: 1. szervezeti és kulturális különbségek elismerése, 2. ezeknek a különbségeknek a tiszteletben tartása, 3. az előző két fázisból adódó kulturális dilemmák és az innováció összehangolása, 4. ezeknek a megvalósítása és elültetése, meggyökereztetése.

A mű számos karikatúraszerű illusztrációjával, diagramjával könnyű és élvezetes olvasmány. A könyvet elsősorban az üzleti világ vezetőinek szánta a szerző, de a vállalati dolgozóknak, a vállalkozást és menedzsmentet tanuló diákoknak, az interkulturális menedzsmenttel foglalkozó tanároknak, kutatóknak, tanácsadóknak is ajánlható. Ne feledkezzünk meg azonban az interkulturális közegben dolgozó összekötő tolmácsokról sem. Véleményem szerint különösen a kollektivisták értékrendű közegben dolgozó összekötő tolmáctól sokszor elvárják, hogy csapatban, a szervezet tagjaként dolgozzon, a csapat szerves részét képezze, és hangolja össze a különböző kulturális közegből jövő emberek érdekeit. A tolmácsoknak sem ártana tudniuk az emberi erőforrás-menedzsmentről a nemzetközi üzleti világban és a multinacionális vállalatoknál, és azt is érdemes volna ismerniük, hogyan és milyen stratégiákkal fejleszthető a kreatív személyiség, és milyen módon kapcsolható össze a kreatív személyiség a vállalati innovációval.