

GÁL ZSUZSANNA

A SZERVEZETI KULTÚRA LEHETSÉGES ÉRTELMEZÉSEI

PERMISSIBLE INTERPRETATIONS OF ORGANIZATIONAL CULTURE

ÖSSZEFOGLALÓ

A szervezeti kultúra már az 1980–90-es években is kiemelkedően fontos téma volt, és napjainkban egyre nagyobb jelentőséggel bír. A szervezeti kultúra definiálására még nincs egy általánosan elfogadott definíció, alapvetően ez egy bonyolult és komplex feladat, az értelmezése sokrétű. Azt mondhatjuk, hogy a szervezeti kultúra ma már segíti a szervezeteket a külső környezeti változásokra adott válaszokban, az alkalmazkodásban. Fel kell tennünk a kérdést, hogy a szervezeti kultúra tipologizálható-e egy-egy dimenzió mentén. A jelen tanulmányban bemutatom a szervezeti kultúra elméletét és fejlődését. Összefoglalom az elméletek legfontosabb állomásait és az elméletek közötti alapvető különbségeket. Legfőbb kihívás annak megválaszolása, hogy egy jól működő szervezeti kultúra hogyan képes segíteni a szervezeteket abban, hogy kihasználják a gyorsan változó környezet nyújtotta lehetőségeket. Célom, hogy a különböző elméletek közötti különbségeket és hasonlóságokat egyértelműen meghatározzam: normák, értékrend, rituálék, szimbólumok. Mi is jellemzi valójában a szervezeti kultúrát ebben a században?

Kulcsszavak: szervezeti kultúra, változás, jellemzők, tipologizálás, értelmezés

ABSTRACT

Organizational culture was an important topic explicitly addressed in the 1980s and 1990s, and it is still highly significant. There is not general definition for organizational culture, because it is very complex and its interpretation is diverse. It is very important that the culture have to help organizations adapt to the external environmental realities. But different organizations have different customs. So we have to ask: it is possible to categorize these along a few features, dimensions? In this paper I present the theory of organizational culture, and its evolution. I summary of the most important stations of theories, and the differences. The challenge is that how can the culture helps the organizations to take advantage of the opportunities offered by the rapidly changing environment. I make effort to relate the different cultural-theories. Norms, virtues, symbols, rituals, heroes. What is the feature the organizational culture in this century?

Keywords: organizational culture, changing, features, typologies, interpretation

1. Bevezetés

A kultúra az értelmező szótár szerint nem más, mint azoknak az anyagi és szellemi értékeknek az összessége, amelyeket az emberi társadalom létrehozott a

történelme folyamán. A szervezeti kultúra értelmezéséhez azonban ez túl általános meghatározás, a társadalmi kultúrára terjed ki, amely feltehetően összefüggésbe hozható a szervezeti kultúrával, de tartalmában nem azonos. Hiszen a szervezetek egy adott kulturális környezetben léteznek és működnek, amely befolyásolja, akár meg is határozza a vezetés és a szervezés kultúráját. A társadalmi és szervezeti kultúra közötti határokat meghúzni nem egyszerű feladat, számos újabb kérdést felvet, mint például, hogy elkülöníthető-e egymástól ez a két fogalom, egymástól függetlenek-e. A szervezeti kultúra értelmezése sokszínű, sokféle, hiszen ahány szervezet, annyi kultúra. Számos megfogalmazásban ismerhetjük, amelyek valamilyen formában eltérők, mégis hasonló gondolatokra próbálnak rávilágítani. Tulajdonképpen a szervezeti kultúra egy nehezen megfogható, ún. soft tényező a szervezetek életében. Tartalmát és jellemzőit illetően nem alakult ki olyan konszenzus, amely alapján létrejöhett volna egy egységes és elfogadott meghatározás. Céлом, hogy bemutassam a szervezeti kultúra kialakulását és fejlődését. Mind fogalmi, mind tipologizálás szempontjából több kérdést is felvet ez a témakör, hiszen konszenzus nem született még egységesen a témáról, éppen ezért számtalan megközelítés és értelmezés létezik, amelyek mind megállják a helyüket.

2. A szervezeti kultúra definiálásának előzményei

A szervezeti kultúra-kutatások az 1970-es évekig nyúlnak vissza. Bár Kovács (2006) doktori értekezésében említi, hogy már a 60-as években is folytattak arra irányuló vizsgálatokat, hogy a kultúra a vállalat menedzsmentjére milyen hatást gyakorol. Két irányzatot említ: a kulturalisták és az univerzalisták csoportját. Utóbbi csoport azt hangsúlyozta, hogy a menedzsment irányelvei a kulturális tényezőktől teljesen függetlenek, mindig és mindenhol érvényesek (culture-free). A kulturalisták azonban hangsúlyozták a menedzsment kultúra általi befolyásoltságát (culture-bound). A culture-free irányzat képviselői szerint a globális iparosodás folyamatai általánosan érvényes menedzsmentelveket és módszereket alakítanak ki, míg a culture-bound irányzat követői ezt nem fogadják el, szerintük a szervezetek menedzsmentjét a kultúra formálja. A culture-free irányzat gondolkodásának igazolására Haire–Ghiselli–Porter (1966) végzett vizsgálatokat 3600 menedzserrel (14 különböző országból), hogy kultúrákon átívelő egyezést mutassanak ki a vezetők magatartásában, értékrendjében. A vizsgálat kiterjedt a vezetői magatartásra, szerepfelfogásra, önértékelésre és motivációra. Eredményeik nem őket igazolták: az adott válaszok 90%-ban visszavezethetők voltak a nemzeti hovatartozásra. 1986-ban pedig Laurent kimutatta, hogy a nemzetiség háromszor akkora befolyással van a vezetők magatartására, értékeire, mint bármely más tényező.

Az 1980-as években több kutatás is született, amely komolyan foglalkozott

a kérdéskörrel (Málovics, 2004). 1986-ban Peters és Waterman *A siker nyomában* c. művében foglalkozott esettanulmányokon keresztül a szervezeti kultúra kérdésével. Kutatásukban azt igyekeztek bizonyítani, hogy a szervezet filozófiájának, az értékeknek nagyobb szerepe van a szervezet sikerességében, mint az egyéb gazdasági vagy műszaki feltételeknek. Ehhez igazodik az emberi kapcsolatok területe is, amely azt vallja, hogy a vezetés egyik központi tevékenysége maga az emberi alkotómechanizmus.

A nyolcvanas évek végére felerősödött az a nézet is, amely szerint a szervezeti kultúra a vezetés egyik alrendszere, amelynek következményeként foglalkozni kell azzal, hogy a dolgozók mit gondolnak, miben hisznek. Fontos gondolatként született meg, hogy a vezetés ebben az értelemben egy értékalkító folyamatot is magában foglal (Málovics, 2004). Az 1900-as évek végére egyre nagyobb jelentőséget kapott az a gondolat, hogy a vezetői munka kapcsán a hangsúly az utasításról és kontrollról átkerül a személyes vezetésre, belső motivációra.

Schein (1985) szerint a szervezeti kultúra koncepciója már létrejött, de még nem világos, hogy a szervezettel kapcsolatos tudományokban hogyan használható vagy értelmezhető, amelyet a szerző a magdefinícióval kapcsolatos problémákra vezet vissza.

A kétezres évek elején tovább erősödött az a nézet, hogy a vezetői tulajdonságok közül kiemelt figyelemmel bír a jövőkép szolgáltatása, a támogatás nyújtása és a képesség egy általános érvényű értékrend megadására. Egyre nagyobb jelentőséggel bír a vezető szerepe a szervezetben, hiszen a vezető akkor képes a szervezetet jól irányítani, ha képes jövőképet kialakítani, gyorsan reagálni a környezeti változásokra, azokat időben tudja érzékelni, illetve ha időben elkezd a változtatásokat bevezetni a jövőre nézve (Csath, 2004). A korábban vallott nézetek tehát a 21. században még inkább érvényességre lépnek, elválaszthatatlanná kezd válni a vezetés és a szervezeti kultúra kapcsolata.

3. A szervezeti kultúra megközelítései

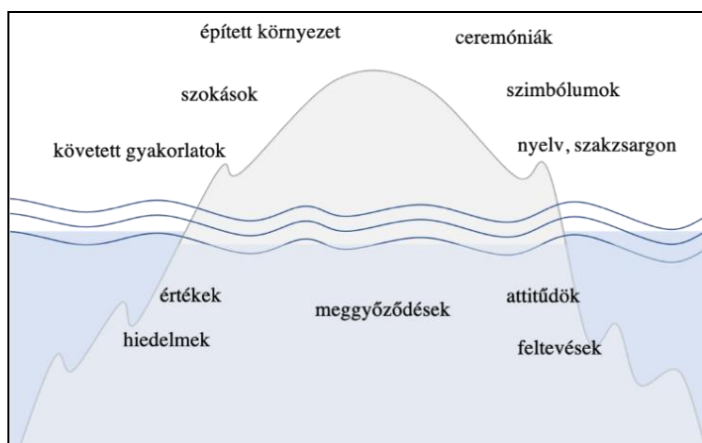
Ha abból indulunk ki, hogy ahány szervezet, annyi kultúra, azt mondhatjuk, hogy végtelen sokféle szervezeti kultúra létezése feltételezhető. Ebben a megközelítésben azonban a szervezeti kultúra rendszerezése is nehézkes. Éppen ezért azt látjuk a szakirodalomban, hogy a szerzők valamilyen szervezeti jellemző mentén próbálnak eligazodni. A következőkben azokat a megközelítésmódokat tekintem át, amelyek a rendszerezések alapját képezik.

Ahogy a korábbi fejezetben is ismertettem, a szervezeti kultúra fogalmának tartalmáról még nem sikerült konszenzust kialakítani, ezért számos megközelítés létezik, amelyek néhol hasonló szemszögből, néhol teljesen más

szemszögből szemlélik a szervezeti kultúrát. A teljesség igénye nélkül néhány fontosabb értelmezést mutatok be.

A kultúra elemeinek, hatásának bemutatására Daft (1992) jéghegyszimbólumát gyakran használják (1. ábra). Eszerint a víz felett lévő látható rész nagyon kis arányát képezi a víz alatt lévő részeknek. A látható elemek közé sorolja az épített környezetet, a szokásokat, a bevett gyakorlatot, a különböző ceremóniákat, szimbólumokat, de akár a kialakult közös nyelvet vagy szakzsargont is. A külső szemlélő számára nem látható elemek, mint az értékek, hiedelmek, meggyőződések pedig alapvetően határozzák meg a látható elemeket.

A jéghegy víz feletti része csupán néhány százalék, amellyel azt is jól kifejezi ez a szimbólum, hogy a láthatatlan elemek hatása sokszorosa a láthatatlan elemek szerepének.



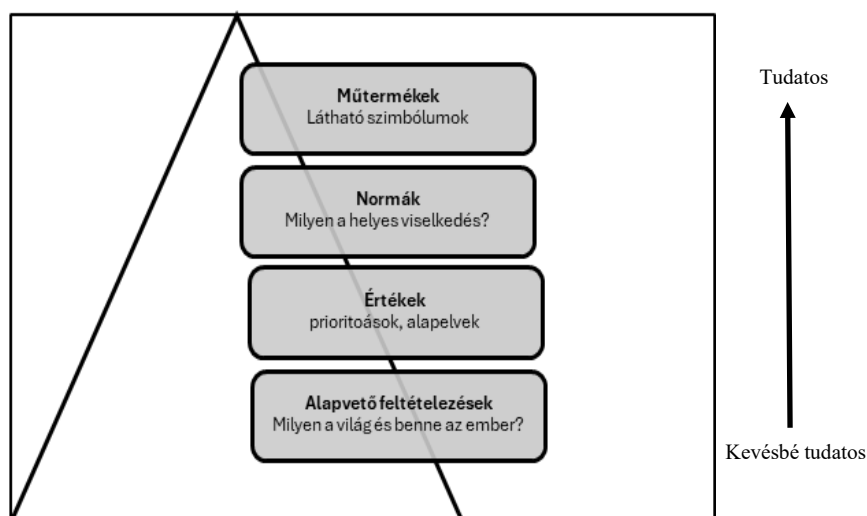
1. ábra: Jéghegyszimbólum a szervezeti kultúrában

Forrás: Daft (1992) alapján saját szerkesztés (2019)

Hasonlóan kifejező a klasszikusnak is vehető, a Hofstede (1980) által felvázolt hagymamodell, mely az egyik legismertebb megközelítése a szervezeti kultúrának. A modell azt mutatja, hogy az értékek a hagyma levelei között beágyazódva határozzák meg a szervezeti kultúrát.

A jéghegyszimbólum és a hagymamodell is kifejezi azt, hogy egy adott szervezet kultúrájának megismeréséhez alapos vizsgálatra van szükség. Minden szervezet önálló értékeket képvisel, annak ellenére is, hogy azonos elemekből építkezik. Ezeknek az elemeknek az aránya és kombinációja eredményezi az egyedi kultúrát, amely megkülönbözteti a szervezeteket egymástól. Deal és Kennedy (1982) szerint „az erős kultúra informális szabályok rendszere, amely világossá teszi, hogy az emberek hogyan viselkedjenek az esetek többségében”. Peters–Waterman (1986) a *Siker nyomában* c. nagy sikerű

könyvének alapgondolata, hogy „a vállalat eredményessége leginkább attól függ, hogy a dolgozók mennyire hisznek a vállalat alapvető céljaiban, és mire hajlandók a cél elérése érdekében.” Ez alapján mondhatjuk, hogy a szervezeti kultúra alapjai ebben a megközelítésben a világos célok megfogalmazásában és kommunikálásában gyökereznek, amelyek a szervezet eredményességéhez vezetnek. Cooke és Rousseau (1988) úgy vélekedik a szervezeti kultúráról, mint „közös hitek és értékek, amelyek az emberek gondolkodását és viselkedésmódját vezérik”. Buchowicz (1990) úgy fogalmaz a szervezeti kultúráról, hogy az nem más, mint az alkalmazottak vállalatukkal kapcsolatos véleményének, szokásainak, értékítéleteinek, magatartásának, gondolkodási és cselekvési módjainak összessége. Schein (1991) másképp közelíti meg a kérdést. Szerinte közös alapfeltevések mintázataként fogalmazhatjuk meg a szervezeti kultúrát, amelyet egy adott csoport fedezett fel, fejlesztett ki, miközben megtanult alkalmazkodni a változásokhoz, és amely alapfeltevések eléggé jól működnek ahhoz, hogy érvényesnek tekintsék őket, a csoport új tagjainak átadják mint a problémák észlelésének, a róluk való gondolkodásnak és a velük kapcsolatos érzéseknek a helyes módját. Schein négy kultúraszintet különböztet meg, amelyek a tudatosság dimenziója mentén épülnek fel (2. ábra).



2. ábra: A kultúra négy szintje (Schein, 1991)

Forrás: Klein–Klein (2008) alapján saját szerkesztés (2019)

Az ezredfordulót követően a korábbi, konkrétabb értékeket felsorakoztató elméletek sokkal megengedőbbé váltak a szervezetekkel szemben a szervezeti kultúra megértése érdekében.

Klein és Klein (2008) úgy vallja, hogy a szervezetre jellemző magatartási forma, kommunikáció és munkamegosztás alapjaiban határozza meg a

szervezeti kultúrát. Egyes kutatások arra mutattak rá, hogy a hatékony szervezeti kultúra alapja a jó munkahelyi légkör, amelyet alapvetően a szervezeti tagok egymáshoz való viszonya határoz meg. Ezt a jó munkahelyi légkört az egyenrangú munkatársi kapcsolatok, az együttműködés, a vezető és beosztottak közötti jó kapcsolat, az egymást támogató, segítő egyének, a szabad információáramlás és a következetesség jellemzi (Minarik, 2009). Chatman et al. (2014) szerint a dolgozók viselkedésének, munkahelyi magatartásának egységességében rejlik a szervezeti kultúra ereje. Tariszka (2017) szerint a szervezeti kultúra állandó változás eredményeként jön létre, formálódik, és a közösen megélt eseményekből alakul. Úgy véli, hogy csak azoknak a csoportoknak alakul ki közös alapvető feltevése, amelyek tagjainak van közös múltjuk. Ezek a feltevések pedig megkérdőjelezhetetlenül kezdenek el működni.

A szervezeti kultúra kérdésköre ugyan fiatalnak tekinthető, hiszen az 1970-es években kezdődtek erre irányulóan az első vizsgálatok, mégis számos megközelítéssel találkozunk ez idő alatt. Az egyértelműen látható az ismertetett szakirodalom alapján is, hogy egy viszonylag nehezen megfogható tényezőről van szó, hiszen még egy jól működő szervezeti kultúrában is alig jelennek meg látható szimbólumok, amelyek mennyiségi jellemzőkkel egyértelműen leírhatók lennének. A megközelítések között a legnagyobb egyezés abban van, hogy a szervezeti kultúra egy olyan mozgatórugó a szervezetek életében, amely valamilyen közös értékeken alapszik – nyersen fogalmazva tulajdonképpen egyfajta „szervezeti életérzés” – és ezáltal a hatékonyság növelése mellett képes megkülönböztetni a szervezeteket egymástól.

4. Szervezetikultúra-tipológiák

A szervezeti kultúra megközelítése igen szerteágazó, éppen ebből eredhet az is, hogy e tekintetben különböző tipológia szerint csoportosíthatjuk, kategorizálhatjuk az egyes szervezeteket. Az erre irányuló szakirodalom – hasonlóan a fogalmi lehatároláshoz – szintén szerteágazó.

A legáltalánosabban ismert szervezetikultúra-tipológia Handy (1985) nevéhez fűződik. Megkülönböztet hatalom és személyiség típusú kultúrát az emberi kapcsolatok mentén, illetve feladat és szerep típusú kultúrát a cselekvés mentén. Az erő típusú kultúra a kis méretű szervezetekre jellemző: középen a vezető, hozzá érkeznek a kérések, az eredmények, és innen indulnak a parancsok. Ereje a gyors döntéshozatalban és gyors reagálóképességben van. A szerep típusú kultúra jellemzője a rendkívül jól körülhatárolt feladatkör és a hierarchia. A változások lassan, hosszú folyamatokkal mennek csak végbe, bár stabil és lassan változó, jól befolyásolható környezetben rendkívül hatékony forma. A feladat típusú kultúráról már a neve is árulkodik: középpontjában a feladat elvégzése áll. Jellemző rá a teammunka, a hierarchiában betöltött szerep azonban kisebb hangsúlyt kap. Ez egy rendkívül rugalmas kultúra, ahol a vezető

legnagyobb szerepe a koordinációban van. A személy típusú kultúra alakul ki a legritkábban: rugalmas, kevésbé formalizált, az egyéni kibontakozás eszközeként szolgál. Leginkább érdekszövetségként, kreatív vagy innovatív feladatok ellátására létrejövő forma.

A második legismertebb tipológia Quinn (1988) nevéhez köthető. Míg a Handy-féle szervezetikultúra-tipológiában a szervezeti struktúra volt mérvadó, itt nagyobb szerep jut a szervezeti hatékonyságnak. A tipologizálás egy mátrixban történik: vízszintes síkjai az összpontosítás irányultságát (befelé és kifelé), függőleges síkjai pedig a kontroll mértékét (rugalmas és szoros kontroll) fejezik ki. A mátrixban a következő kultúratípusok jelennek meg:

- Szabályorientált: jellemzője a formalizáltság, hierarchia és stabilitás.
- Támogató: kölcsönös bizalomra, a csoport összetartására épül, erős kohézió jellemzi.
- Innovációorientált: gyorsan reagál a külső környezet hatásaira, rugalmas, kockázatvállaló, kreatív.
- Célorientált: racionális tervezés és centralizáltság jellemzi (középpontjában a profit és teljesítmény).

Deal és Kennedy (1982) a kockázathoz való viszonyulás és a hatalmi távolság alapján csoportosítja a szervezeti kultúrát. Véleményük szerint a szervezeti kultúra erejét – és ez alapján a megkülönböztethetőséget – a magatartásbefolyásoló képesség jelenti. Az általuk elkülönített kultúratípusok: macho – kockázati – összetartás – folyamat. Cooke (1987) azonban nem a magatartásbefolyásoló képességet, sokkal inkább a szervezeti tagok viselkedését meghatározó attitűdöt tekinti a szervezeti kultúra formáló tényezőjének. Azt állítja, hogy a tagok érzelmi viszonyulása a szervezethez alapvetően meghatározza a magatartásukat. Ez alapján két síkot határoz meg, amelyek mentén a szervezetikultúra-típusokat megkülönbözteti: az aktivitást és a konstruktivitást.

Slevin és Conin (1988) a szervezetelméleti paradigmákat követve organikus és mechanikus szervezetikultúra-típusokat különít el. A mechanikai paradigma szerint a szervezetek úgy működnek, mint a gépek: mechanikai fogalmakkal leírhatók, kiszámíthatók. Az ilyen típusú szervezetekben a tervezés, az ellenőrzés, a hierarchia, a szabályozottság a kultúra része. Az organikus paradigma szerint pedig a szervezetek folyamatosan interakcióban állnak a környezettel, és folyamatosan alkalmazkodnak a környezeti feltételek változásaihoz. Ezekben a szervezetekben jellemző a rugalmasság, az alkalmazkodás, a nyitottság, a kreativitás, amelyek a kultúra dinamikus részét képezik.

Robbins (1991) tíz dimenzió mentén kívánja meghatározni a szervezeti kultúrát: egyéni kezdeményezőképeség, kockázattűrés, utasítás, integrálás, vezetői támogatás, azonosulás, jutalmazási rendszer, konfliktustűrés, kommunikációs forma és ellenőrzés. Robbins elmélete magában foglalja a korábban

ismertetett dimenziót és azok értelmezését, utalva arra, hogy a szervezeti kultúra összetett, amely több dimenzió mentén érvényesül.

Martin (1992) más megvilágításba helyezi a szervezeti kultúra értelmezését, a korábbi dimenziókat sokkal árnyaltabb módon fogalmazza meg. Négy olyan tényezőt sorol fel, amelyek a szervezet értékeit alapvetően meghatározzák: érzékenység a fogyasztók és a dolgozók szükségleteire, szabadság új ötletek kezdeményezésére, hajlandóság a kockázat elviselésére, nyitottság a kommunikációs lehetőségekre. Úgy gondolja, hogy ezen tényezők eltérő kombinációinak kialakításával igyekezhetnek a szervezetek kialakítani a saját szervezeti kultúrájukat.

A szervezetikultúra-tipológiák között szükséges még megemlíteni Trompenaars (1993) elméletét is, amely szerint a szervezeti kultúrák tisztán nem léteznek, keverednek a különböző kultúraelemek, azonban a domináns kultúra meghatározhatóságát elismeri. Elméletében két dimenzió mentén csoportosít: feladat-személy orientáltság és a hierarchia-egyenlőség között.

Schein (1997) a kultúrát a szervezet nagyon fontos, a működést alapvetően meghatározó jellemzőjének tartotta. A legerősebb hatást a szervezeti kultúra láthatatlan elemeinek tulajdonította, a látható elemek csak a teljes tudatosság mellett jelenhetnek meg (lásd 2. ábra). Schein kultúraelméletének jelentősége abban rejlik, hogy a szervezeten belül egymás mellett létező, de eltérő kultúrákat definiál. Három típust határoz meg: a végrehajtók, a technokraták és a vezetők kultúráját. A végrehajtók kultúrájába sorolja a szervezet alaptevékenységével és folyamataival kapcsolatos normákat, értékeket, elvárásokat, magatartásformát, viselkedési szokásokat. A technokrata kultúrába tartoznak a szervezet működtetésével, szabályozásaival, módszereivel kapcsolatos kulturális elemek, míg a vezetői kultúrába a szervezet vezetésével, irányításával kapcsolatos normák és elvárások. Az elméletből jól látszik, hogy ezek a kultúrák egymással szoros együttműködésben értelmezhetők.

Napjainkban az elméleti megközelítésnek alapot ad a Quinn és Cameron (2006) által újragondolt modell, amely négy, új köntösbe öltöztetett típust fogalmaz meg a mátrix síkjainak változatlansága mellett:

- Hierarchia: a kontroll erős, racionalizált működés, standardok.
- Klán: kölcsönös bizalomra és összetartásra épül, a vezetők mentorok.
- Adhokrácia: innovatív szervezetek, a kreativitás jellemzi.
- Piac: a profitorientált szervezetek jellemző kultúrája.

A GLOBE-kutatás 61 országra kiterjedően vizsgálta a nemzeti és szervezeti kultúrát, és az alábbi kilenc változót definiálta: hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, intézményi kollektivizmus, csoportkollektivizmus, nemi egyenlőség, rámenősség/asszertivitás, teljesítményorientáció, jövőorientáció, humán orientáció.

A GLOBE kérdőíve a Hofstede-féle dimenziókat, azok továbbfejlesztett változatát és átvett, módosított kategóriákat tartalmaz. Kvalitatív módszereket is használ, és már nem csak azt vizsgálja, hogyan kellene lennie a dolgoknak, így a kívánatos kultúrák mérésére is alkalmas. A GLOBE-kutatás célja a kultúrától független társadalmi és szervezeti jellemzők meghatározása, amelynek mentén 6 kérdésre keresi a választ (House et al., 2002):

- Van-e a különböző kultúrákban általánosan elfogadott és hatékony vezetői magatartás, tulajdonság és szervezeti gyakorlat?
- Van-e nemzet- vagy kultúraspecifikus vezetői magatartás, tulajdonság és szervezeti gyakorlat?
- A vezetői és szervezeti gyakorlatokra hogyan hatnak a kulturális különbségek?
- Hogyan befolyásolja a vezetést és szervezeti gyakorlatot a vonatkozó normák megszegése?
- A 9 kultúradimenzióban elért értékek tekintetében milyenek a kultúrák?
- Megmagyarázhatók-e egy kulturális különbségeket átfogó elmélettel a vezetés és a szervezeti gyakorlatok nemzetspecifikus és általános aspektusai?

A GLOBE két dimenzió mentén vizsgálódik: ahogyan a dolgok vannak (as is) és ahogyan a dolgoknak lennie kellene (should be). A kérdőívek a szervezeti kultúrára és vezetésre (alfa), valamint a nemzeti kultúrára (béta) irányulnak. A gamma kérdőív egyesíti az alfa és béta kérdőívek tartalmát (Bakacsi, 2008).

Bakacsi (2015) a Robbins által megfogalmazott 10 tényezőt további 1 tényezővel kiegészítve közelíti meg a szervezeti kultúra csoportosításának lehetőségét. Az időorientáltság beépítésével azt is vizsgálja, hogy az érintett szervezet rövid vagy hosszú távon gondolkodik.

5. Következtetések

A szervezeti kultúra lehetséges tipológiáinak bemutatása bár nem teljes körű, mégis átfogó képet ad arról, hogy milyen mértékben térhetnek el az értelmezések, és egyes szerzők mely dimenziókat emelik ki, amelyek mentén csoportokat alkotnak. Ahogyan az időben előre haladva megfigyeljük, hogyan alakul a szervezeti kultúra csoportosítása, azt láthatjuk, hogy egyre több dimenzió kerül az értékelésbe, egyre szélesebb az a skála, amely mentén egy szervezet megkülönböztetheti magát más szervezetek kultúrájától. A 21. században meghatározott dimenziók mentén egyértelműen csoportosítani a szervezeteket szinte lehetetlen. Azonban minden szervezetnek vannak olyan jellemzői, amelyek által megkülönböztethetjük más szervezetektől. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy a szervezeti kultúra alatt azokat a jellemzőket értjük, amelyek alapján

a szervezetek definiálják önmagukat, és elkülöníthetők, megkülönböztethetők más szervezetektől, más kultúrától is.

6. Összefoglalás

Jól látható, hogy a szervezeti kultúra definiálása és csoportosítása rendkívül nehéz, komplex feladat. A cikkben számos szerző megközelítése került bemutatásra, ennek ellenére sem jelenthetjük ki egyértelműen, hogy egy jól lehatárolt területről van szó. Az idő előrehaladtával azt figyelhetjük meg, hogy a lehatárolás egyre lágyabb kereteket kap, és egyre több lehetőséget ad az egyes kultúrák értékelésére és megkülönböztetésére: az ezredforduló előtt a szervezeti kultúrát néhány – jellemzően két – dimenzió mentén csoportosították, napjainkban már több, akár sok (esetleg korlátlanul sok) szervezeti jellemzőt is figyelembe vehetünk annak érdekében, hogy minél pontosabb képet kapjunk egy szervezet kultúrájáról.

Bármennyire is nehéz terület ez, a szervezetek életében a 21. században egyre nagyobb szereppel bír a szervezeti kultúra. Ennek oka, hogy – ahogyan a szakirodalomban több szerző is megfogalmazta – a szervezeti kultúra nem csupán a hatékonyság növelésének egyik eszköze, hanem a szervezet láthatatlan, önszabályozó ereje és kohéziója is, amely képes meghatározni és szabályozni a szervezeteket. Azt sem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy a szervezeti kultúra a külső szemlélőnek is képet alkot a szervezetről, amely alapján társadalmi, gazdasági megítélése pozitív vagy negatív irányba változhat. Egyre jelentősebb a munkaerő-megtartó képesség is, amely alapjaiban hívja fel a figyelmet arra, hogy jobban koncentráljanak a szervezetek saját értékrendjük kialakítására és kommunikálására, hiszen hosszú távon – amennyiben hosszú távon gondolkodnak – ez akár még versenyelőnyhöz is juttathatja őket. A szervezeti értékek a szervezeti tagoknál már nem csupán vallott, hanem követett értéké válnak. A csoportok és a szervezet önszabályozó ereje azáltal erősödik, hogy a kultúra átveszi a formális szervezeti szabályok, rendelkezések helyét.

FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM

- Bakacsi Gyula (2008): Kutatási beszámoló a Gazda(g)ság és kultúra - a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a GLOBE-kutatás alapján) c. T 046897 nyilvántartási számú OTKA-kutatásról.
- Bakacsi Gyula (2015): A szervezeti magatartás alapjai - Alaptankönyv Bachelor hallgatók számára. Semmelweis Kiadó. Budapest.
- Buchovicz, B. (1990): Cultural transition and attitude change. Journal of General Management. www.an.af.unil/an/awc/b.buchovicz <https://doi.org/10.1177/030630709001500404>
- Cameron, K. S. - Quinn, R. E. (2006): Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass, San Francisco. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052.5.x>

- Chatman, J. A. - Caldwell, D. F. - O'reilly, C. A. - Doerr, B. (2014): Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*. Volume 35. Issue 6. August 2014. pp. 785-808. <https://doi.org/10.1002/job.1928>
- Cooke, R. A. (1987): *The Organizational culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics, Inc.
- Cooke, R. A. - Rousseau, D. M. (1988): Behaviorual norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organisational culture. *Group and Organisation Studies*, 13. pp. 245-273. <https://doi.org/10.1177/105960118801300302>
- Csath M. (2004): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest (ISBN 9631952517)
- Deal, T. - Kennedy, A. (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Rading. MA., Addison-Wesley [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(83\)90092-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(83)90092-7)
- Hair, M. - Ghiselli, E. E. - Porter, L. W. (1966): *Managerial Thinking. An International Study*. New York, p. 166. <https://doi.org/10.1002/tic.5060090201>
- Hofstede, G. (1991): *Cultures and Organisations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill <https://doi.org/10.2307/2393257>
- House R. - Javidan M. - Hanges P. - Dorfman P. (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE, *Journal of World Business* 37. pp. 3-10. [https://doi.org/10.1016/s1090-9516\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/s1090-9516(01)00069-4)
- Klein B. - Klein S. (2008): *A szervezet lelke*. Edge 2000 Kiadó, Budapest. 735-740. <https://doi.org/10.1038/455740a>
- Kovács Z. (2006): *Kultúrák versengése a globalizáció korszakában*. Doktori értekezés, Pannon Egyetem. Veszprém.
- Laurent, A. (1986): The Cross - National Puzzle of International Human Resource. *Human Resource Management*, 25. évf., 1. sz. N. Y. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250107>
- Málovics Éva (2004) Szervezeti kultúra és identitás. In: Czagány L. - Garai L. (2004) *A szociális identitás, információ és a piac*. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2004. JATEPress. Szeged. 151-167.
- Martin, J. (1992): *Cultures in Organizations*. Oxford University Press. New York. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195071634.001.0001>
- Minarik A. (2009): *Szervezeti kultúra*. Consultation Magazin 2009. 3. sz.
- Peters T. J. - Waterman, R. H. (1986): *A siker nyomában*. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
- Robbins, S. P. (1991): *Organizational Behavior Concepts, Controversies, and Applications*. Fifth Edition, Prentice-Hall International Editions. London. <https://doi.org/10.7202/050272ar>
- Schein, E. H. (1985): *Organisational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San-Fransisco.
- Schein, E. H. (1991): What is culture? In: Frost, P. J. - Moore, L. F. - Louis, M. R. - Lundberg, C. C. - Joanne Martin, J.: *Reframing organizational culture*.
- Slevin, P. D. - Covin, C. J. (1988): The Influence of Organization strukture on the Utility of an Entrepreneurial top Management Style. *Journal of Management Studies*, V 25, 3, pp. 217-234. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00033.x>
- Tariszka, É. (2017): *A szervezeti kultúra vizsgálata* In: Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat, 2019. 9. évf. 2. sz.
- Trompenaars, F. (1993): *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing. London.

SZERZŐI ADATOK

Gál Zsuzsa tanársegéd
Nyíregyházi Egyetem
Gazdálkodástudományi Intézet
gal.zsuzsa@nye.hu