

DRJENOVSKY ZSÓFIA

A szervezeti kultúra és a tanuló szervezet kapcsolata

I. rész

SZERVEZETI KULTÚRA

Az utóbbi évtizedekben egyre inkább előtérbe kerülnek az immateriális elemek a szervezetek életében, a korábban jellemző, kézzelfogható mutatók mellett. Ezek a tényezők jelentősen hozzájárulnak a vállalat sikerességéhez.

A világ jelentősen felgyorsult, állandóan követni kell a változásokat. A megfelelő hatékonyság elérésének központi eleme az ember lett. A gyors változások, a globalizációs tendenciák hatására új elvárások alakultak ki a szervezetekkel és a dolgozókkal szemben egyaránt. Ez a tendencia megköveteli a folyamatosan új ötletek, új megoldások megszületését. Kiemelt hangsúlyt kap a kreativitás, a csoportos együttműködés képessége, felértékelődik az önállóság, a szellemi tőke és a tanulás jelentősége. A szervezeteknek az egyéni tudás fejlesztése mellett, az abból fakadó szinergiák kialakítására kell törekedniük, ezért fontos, hogy a tanulást szervezeten, közösen és tudatosan fejlesszék, s helyet tudjanak biztosítani az érintettek bevonására a döntésekben.

A szervezeti kultúra és a tanuló szervezet szorosan összekapcsolódik. A szervezeti kultúra fontos szerepet játszik a tanuló szervezet kiépítésénél, mert elemeivel jelentős mértékben támogathatja illetve gátolhatja is azt. Másrészt maga a tanuló szervezeté válás folyamata visszahat a kultúrára, befolyásolja, megváltoztatja a korábban kialakult jellemzőit. Így állandó kölcsönhatásban állnak egymással egy hosszú távú változási folyamat során.

A szervezeti kultúra fogalma

A kultúra szó meghatározására már számtalan definíció született. Ezzel elsősorban szociológiai illetve antropológiai témájú irodalomban találkozhatunk. A két megközelítés közötti különbség abban ragadható meg, hogy míg a szociológia a társadalmi struktúrák feltérképezését tartja elsődlegesnek, addig az antropológia az emberek közötti különbségekre, és a mindennapokra koncentrál. Néhány évtizede már átvette a közgazdaságtudomány is a fogalom használatát.

Az egyik legrégebbi, és legátfogóbb meghatározást Taylor fogalmazta meg a múlt században. Az ő értelmezésében a kultúra „az az összetett egész, amely magában foglalja a tudást, hiedelmet, művészetet, törvényt, hagyományt és mindazon egyéb képességet és szokást, amelyre az embernek mint a társadalom tagjának szüksége van” (E. B. Taylor, 1871, in Leach, 1996, 33. old.).

A kultúrába sorolhatunk bármit, amivel a mindennapi életben találkozhatunk. Ide tartozhatnak a hagyományaink, viselkedésünk, gondolkodásunk tudásunk, az általunk használt nyelv, és a körülöt-

tünk megtalálható tárgyak is. „Kultúrának tekintünk mindent, ami az emberi lények életével és viselkedésével kapcsolatos.” (Leach, 1996, 75. old.).

A kultúra tehát mind szellemi, mind anyagi tényezőkből is áll. Bár az anyagi jellegű elemek hamarabb eltűnnek, de a szellemi tényezőkben, emlékezetünkben tovább élhetnek, s nagy részük generációról generációra öröklődik. Így ezek jóval tartósabbak lehetnek, de emellett folyamatosan változnak is. A korábbiakhoz új elemek kapcsolódnak, de ezzel párhuzamosan a régi elemek lassan el is tűnhetnek, vagy jelentősen módosulhatnak. Mindez alapvetően az emberi kapcsolatokon alapul, s elsősorban a kommunikáció segítségével terjed, gazdagodik, változik időről-időre (Világi, 1999).

A szervezeti illetve vállalati kultúra (organizational culture, corporate culture) fogalmat a szakirodalom felváltva említi, és lényegében szinonimaként kezeli – és a továbbiakban én is így használom –, azonban a két megnevezés között van némi különbség: a szervezeti kultúra fogalom tudományos, a vállalati kultúra fogalom funkcionális (vezetői) felfogás. A szervezeti kultúrát megérteni és feltárni szeretnék, akik ezzel foglalkoznak, a vállalati kultúrát alakítani, változtatni. A szervezeti kultúra inkább utal a teljes szervezetre, a vállalati kultúra fogalom a kultúrát a szervezet egy adott változójaként, jellemzőjeként fogja fel a

Drjenovszky Zsófia PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Szociológia Tudományok Doktori Iskola.

struktúra, technológia, fizikai környezet, stratégia... mellett.

Ez a témakör elsősorban a nyolcvanas évek közepén került előtérbe, de azóta is számos publikáció született a témával kapcsolatban. Mind a vezetők, mind a szakértők szemében fontos, és a siker lényeges tényezőjének tartják. A szervezetek működése során kialakul az adott szervezetre jellemző egyéni kultúra. Ezeket a viselkedési formákat az egyes tagok is átveszik, s befolyással vannak személyükre. A kialakult domináns értékek jelentősen kihatnak a szervezeti működésre. A vállalati kultúrával azért érdemes foglalkozni, hogy a vállalat tisztában legyen saját jellemző jegyeivel, tudja, miben tér el más szervezetektől, s tovább tudja fejleszteni saját erősségeit.

A vállalati kultúrát nem lehet egy meghatározásba belesűríteni. Számátalan definíció születet már. Egy cikk több mint 200 definíciót gyűjtött össze. Ebből látszik, hogy a szakértők sem jutottak konszenzusra, sőt egyre több értelmezés jelenik meg időről időre. Mindez a fogalom jobb megértése szempontjából igen hasznos. A következőkben bemutatok néhány jellemző megközelítést.

A leggyakrabban említett definíciót Schein fogalmazta meg, mely alapján a vállalati kultúra „olyan alapfeltevéseknek az összessége, melyet egy adott csoport talált ki, fedezett fel vagy fejlesztett ki, hogy megtanuljon megbirkózni a külső alkalmazkodási és a belső integrálási problémákkal, melyek elég jól működnek ahhoz, hogy érvényesnek legyenek tekinthetőek, és hogy az új tagoknak tanítható legyen, mint a problémákkal kapcsolatos érzés, észlelés és gondolkodás korrekt módja.” (Schein, 1985, 9. old.). Ez a meghatározás jóval több konkrét elemet tartalmaz más definíciókhoz képest. Így jobban alkalmazható a gyakorlati életre vonatkozóan. Schein értelmezésében a kultúra az adott szervezetre illetve cso-

portra vonatkozó átfogó tanulási folyamat eredménye.

A Deal és Kennedy szerzőpáros az erős kultúra fontosságát hangsúlyozza, mely jóval tágabb keretet ad az előzőnél: „Értékek, hősök, rítusok és rituálék és kommunikáció. Egy erős kultúra informális szabályok rendszere, amely meghatározza, hogyan kell az embereknek viselkedniük általában.” (Deal – Kennedy, 1982, 15. old.)

Peters és Waterman sikerkönyvükben sokkal gyakorlatiasabb megfogalmazást nyújtanak: A vállalati kultúra „a szervezet, a stratégia, a munkaerő, a vezetési stílus, a rendszerek és eljárások, az irányadó koncepciók és a vállalat elfogadott értékrendszere.” (Peters – Waterman, 1986, 37. old.)

Gyakorlatias útmutatást ad Handy is: „A vállalatoknál és intézményeknél mélyen gyökerező hiedelmek élnek azzal kapcsolatban, ahogyan a munkát meg kell szervezni, ahogyan a hatalmat gyakorolni, az embereket jutalmazni és irányítani kell. Milyen mértékű formális körülbástyázásra van szükség? Mit tervezzenek és milyen messzire terjedjen időben? A beosztottakban az engedelmesség és a kezdeményezőképeség milyen vetületét keresik? Vannak-e szabályok és ügyrendek, vagy csupán eredmények? Mindez hozzátartozik a szervezet kultúrájához, amely gyakran látható formát ölt az épületben, az irodák berendezésében, az üzletekben vagy műhelyekben, illetve a fiókintézetekben. A vállalatnál alkalmazásban álló emberek, várható karrierjük, a társadalomban élvezett státuszuk, a mozgékonyosságuk, a képzettségük szintje – mindez a kultúra tükröződése.” (Handy, 1986, 73. old.)

A bemutatott megközelítések közül megállapítható, hogy a kultúra egy egész csoportra jellemző. Nem csak egyféle kultúra van, a különböző közegekben más és más jellemző kultúra bontakozhat ki. Sok eleme betanítható az újaknak, azonban mélyebb szinteken ez nem adható át ilyen egyszerű-

en, egy hosszas szocializációs, és tanulási folyamat eredménye. A kultúra egyaránt vonatkozik mind az egyszerűbben megtapasztalható (pl.: szokincs) és látható (pl.: berendezés) tényezőkre, mind pedig a gondolkodásra, viselkedésre, a múltból eredő hiedelmekre, értékekre, attitűdökre, melyek segítséget nyújtanak a problémák kezeléséhez. A kultúra tehát orientál, erősíti az azonoságtudatot, s mindezen keresztül befolyásolja a szervezeti működést. Annak elérésére, hogy a vállalati kultúra a vállalat sikereit hatékonyan tudja támogatni, szükséges, hogy fel tudják tárni, megérteni és fejleszteni.

Cikkem témájához Schein definíciója áll legközelebb, hisz szoros kapcsolatban áll a tanulási folyamatokkal. Értelmezésében a tanulás hangsúlyos szerepet játszik a szervezeti kultúra kialakításában és továbbörökítésében.

A szervezeti kultúra jellemzői és funkciói

A szervezeti kultúra pontosabb feltérképezéséhez járul hozzá, ha azt a sajátos jegyei alapján próbáljuk jellemezni. Robbins (1998, 595. old.) hét fő dimenziót különített el, melyek egy szervezet megismerésénél fontos szerepet játszanak:

1. Innováció és kockázatvállalás: annak a mértéke, hogy az alkalmazottakat mennyire bátorítják az innovatív és kockázatvállaló magatartásra.

2. Figyelem a részletekre: annak a mértéke, hogy mennyire várják el az alkalmazottaktól, hogy precízek, elemzőek legyenek és figyeljenek oda a részletekre.

3. Teljesítményorientáció: annak a mértéke, hogy a menedzsment a végeredmény elemzésénél mennyire figyelni inkább az eredményeket, mint a folyamatokat.

4. Humánorientáció: annak a mértéke, hogy a menedzsment döntései során mennyire veszi figyelembe azok hatását a szervezet tagjaira.

5. Csoportorientáció: annak a mértéke, hogy a szervezet mennyiben fektet hangsúlyt a csoportos működésre az egyéni munkavégzés helyett.

6. Agresszivitás: annak mértéke, hogy az emberek mennyire agresszívek és versengők.

7. Stabilitás: annak mértéke, hogy a szervezet mennyire fektet hangsúlyt a status quo fenntartására a növekedés előtérbe helyezése helyett.

Szintén Robbins (1998, 601. old.) alapján mutatom be a szervezeti kultúrát jellemző alapvető funkciókat.

1. Meghatározza a szervezetek közötti különbségeket (határkijelölő szerep).

2. Értelmezéssel ruházza fel a szervezeti tagságot, mellyel az identitástudatot erősíti.

3. Megkönnyíti a tagok számára azt a folyamatot, hogy önérdekeiken túl a nagyobb összefüggéseket is meglássák.

4. Növeli a társas kapcsolati rendszer stabilitását azáltal, hogy meghatározza, kinek mi a feladata, mi az elvárt magatartás.

5. Kontroll-mechanizmus, mely meghatározza és alakítja az alkalmazottak attitűdjeit és viselkedését.

A szervezeti kultúra értelmezési keretei

A szervezeti kultúrának tehát számtalan eltérő értelmezése létezik, melyek a kultúrának eltérő jegeit ragadják meg. Ezért tartom fontosnak, hogy bemutassak egy olyan megközelítést, mely egy átfogó értelmezési keretet ad az egyes irányzatokra vonatkozóan. Martin és Meyerson (Branyiczki, 1993) kutatását vettem alapul, akik háromféle megközelítést különítettek el az egyes elméleteket csoportosítva: integrációs, differenciációs és fregmentációs.

Integrációs megközelítés

Az integrációs megközelítés szerint a szervezeti kultúra a szervezetre kiterjedő konszenzust alapozza meg, és elősegíti a

közös megértést és tisztánlátást. Ez azt jelenti, hogy az egyes dolgoknak nem lehet többféle értelmezése. Lényegében tehát egy integrációs mechanizmusként működik, amely összetartja a szervezeti tagokat, korlátok köztereli a széthúzó egyéneket. Ezek a korlátok az adott szervezettől függően lehetnek lazábbak illetve szorosabbak is.

Ennek a nézőpontnak a képviselői az „erős” kultúrát tartják kívánatosnak. Szerintük ez segíti elő, a konszenzusos, egész szervezetre jellemző egyetértést. Ez úgy nyilvánul meg, hogy a vallott értékek összhangban vannak a formális szabályokkal és az informális normákkal, melyek egymást kölcsönösen erősítik. Az így kialakult konszenzus stabilitást biztosít a szervezeti tagok számára, s ez csökkenti a szervezet környezettel szembeni bizonytalanságát is. Az így kialakított harmónia növeli a dolgozók szervezettel szembeni elkötelezettségét, mely hozzájárul a szervezet eredményesebb működéséhez.

Az erős és gyenge kultúra elméletének fő képviselői a Deal és Kennedy szerzőpáros, akik szerint az erős kultúra követése a kívánatos, mert a gyenge kultúrában túlságosan erős, és domináns szubkultúra alááshatja az egész szervezeti kultúrát. „Az erős kultúra tulajdonképpen nem más, mint a domináns kultúra azon erőteljes értékei, amelyen széles körben osztoznak a szervezetben és amelynek a hatása erőteljes a szervezeti tagok megtartására.” (Deal – Kennedy, 1982 in Bakacsi, 1998, 244. old.) A szervezeti kultúra annál erősebb, minél többen fogadják el a szervezeti értékeket és minél elkötelezettebbek a dolgozók (Robbins, 1998). Peters és Waterman (1982) nagyszerű könyvében kiemeli a vállalati sikeresség szempontjából a jó kultúra jelentőségét, mely alatt ők is szintén az erős kultúrát értik.

Az erős kultúrát meghatározó tényezők az alábbiak (Nahavandi

és Malekzadeh, 1993, Handy, 1992 in Heidrich, 1998 alapján):

- a közösen vallott hitek, meggyőződések;
- a meglévő értékek elfogadásának mélysége és száma (minél jellemzőbb annál erősebb a kultúra);
- a preferenciális sorrend jelenléte, azaz, hogy az egyes értékek közül melyik játszik központi illetve kevésbé központi szerepet;
- stabil és homogén tagok száma;
- földrajzi szétszórtság.

Az erős szervezeti kultúrának számos előnye van (Bakacsi, 1998, és Robbins, 1998 alapján):

- a viselkedés kiszámíthatóvá válik, amely előnyös a vezetőknek, hiszen nincs szükség a folyamatos kontrollra ez a tagoknak is jó, mert tudják, mit várnak el tőlük;
- nagyobb elkötelezettséget, lojalitást és kohéziót eredményez;
- az identitástudat könnyebben kialakul;
- széles körű az egyetértés a szervezet törekvéseivel kapcsolatban;
- csökkenti a fluktuációt, nő a szervezet megtartó képessége;

Az erős kultúrának a hátrányai is megjelenhetnek:

- minthogy a kialakult szabályok kihatnak az egész munkafolyamatra, könnyen előfordulhat a túlszabályozottság;
- a dinamikus változó környezethez csak lassan tud alkalmazkodni, elveszti rugalmasságát, innovációs képességét;
- a régi normák gátat szabhatnak új ötletek megvalósításának;
- nehéz kiépíteni egy erős kultúrát.

A nehéz kiépítés mellett a kultúra megváltoztatása is nehézkes, mely fájdalmas, konfliktusokkal teli, hosszas folyamat. A dinamikus, radikális fordulatokkal teli környezetben a sokféle szubkultúra eredményesebb lehet, s ekkor a gyenge kultúra kerül előtérbe. Azonban ez is járhat hátrányokkal, hisz ebben az esetben az írásos szabályok, előírások dominálnak, melyeket ha nem megfelelően tartanak be az

emberek, súlyos szankciókat vonhatnak maguk után. Ez komoly ellenállást válthat ki, és csökkenti az elkötelezettséget is.

Nem lehet egyértelműen kijelenteni, melyik jobb a másiknál. A gyenge kultúra esetén nem jelenik meg a szinergikus hatás, csupán egymás mellett lévő embereknek halmazát jelentheti, az erős kultúra pedig nem mindig sikeres a gyakori merevsége miatt. Az eltérő összefüggésekben, és helyzetekben eltérő megoldások lehetségesek. Az erős és gyenge kultúra közötti megkülönböztetés nem értékítéletet jelent. A vezetőnek tehát fontos tudni, hogy vállalatuk erős vagy gyenge kultúrával rendelkezik-e, ettől függ, milyen formális és informális eszközöket alkalmazzon az adott környezetben.

Differenciációs megközelítés

A differenciációs megközelítés képviselői szerint a szervezeti kultúra rendszerén belül az egyes elemek ellentmondásban állhatnak. Az elmélet központjában a különböző egységek, csoportok, és egységek állnak. Lehetséges, hogy a szervezetben belül kialakulhatnak szubkultúrák vagy ellenkultúrák, melyek egymással inkonzisztensek, önmagukban azonban konzisztensek, azaz az integrációs megközelítéssel jellemezhetőek.

A munkahelyen belül és az egyes közösségeken belül eltérő kultúrák alakulhatnak ki. Bár az egyes osztályok egy nagy közösséghez tartoznak, árnyalatnyi különbségek mégis lehetnek közöttük. Ezek a különbségek több forrásból eredhetnek. Például: munkatársak, munka jellege, munkaidő, szokások, ... Ennek ellenére jellemző lehet a vállalatra egy nagy, domináns kultúra. „Domináns kultúrának nevezzük a szervezeti tagok többsége által közösen vallott értékeket, szubkultúrának pedig az egyes szervezeti egységekre, csoportokra jellemző „mini-kultúrákat”, amelyek a domináns kultúra értékeit az adott

részlegre jellemző további értékekkel egészíti ki.” (Bakacsi, 1998, 236.old.) Ez lehet szakmai csoport, szervezeti egység, földrajzi divízió. A szubkultúrák tovább differenciálódhatnak. A szervezeti kultúra a domináns kultúrát jelenti. A szubkultúra tartalmazza a szervezet fő értékeit, melyek kiegészülnek az adott kis világra jellemző egyéb értékkel (Robbins, 1998).

Martin és Meyerson szerint az egyes szubkultúrák a többi szubkultúrával konfliktusban állhatnak, de lehetnek semlegesek vagy harmonizálóak (Bakacsi, 1998). Bleicher (Joó, 1987, 28.old.) három fajtát különböztet meg a szubkultúrákon belül, az egész vállalathoz való viszonyát tekintve:

- Kiegyenlítő: ha a szubkultúra értékeiben való hit konfliktusmentesen alakítja a vállalati kultúra értékeit is.
- Közömbös: ha a szubkultúra egészen eltérő jelleget vesz fel, de ezek se nem erősítik, se nem gyengítik egymást.
- Helyettesítő: ha a szubkultúrára ellentétbe kerül a vállalati kultúrával, versenyeznek, s végül az egyik a másik helyébe lép.

Az ellenkultúra a domináns kultúrával kerül szembe. A szubkultúrák kisebb körrel állnak kapcsolatban, kisebb kört érzékelnek, a teljes bizonytalanság csak egy kisebb részére válaszol. A domináns kultúra mindezt integrálja, így lesz egész.

Az erős kultúrához hasonlóan a szubkultúrákra sem lehet egyértelműen kijelenteni, hogy jó, vagy rossz a jelenlétük. Hátránya, hogy ha túl erősek, elnyomják, vagy nem engedik kialakulni a domináns kultúrát. Ekkor egymás mellett léteznek, de semmi nem fogja össze őket, nincs a szervezetre vonatkozó közös irány, értelmezés. Az erős kultúrával szemben azonban a hirtelen változások alkalmával éppen a szubkultúra vagy egy ellenkultúra lehet a megoldás. Jelenléte természetes és hasznos is egyben, hiszen biztosítja a szervezeten belüli változatosságot, és a környezethez való megfelelő alkal-

mazkodás képességét, mely válságos helyzetben a túlélést biztosíthatja. Tehát bár az egyes szubkultúrák a komplex környezet csak egy bizonyos részletét érzékelik, és csak erre tudnak reagálni, a domináns kultúra egységében eredményezik a szervezet megfelelő működését.

Fregmentációs megközelítés

A fregmentációs megközelítés értelmében a kétségek, a kétértelműség a mindennapok természetes velejárói. Ezek az alternatívák akkor is fennállnak, ha a pontosítás érdekében még több információt szereznek be a tagok. Az előző két megközelítéssel ellentétben az a természetes, ha jelen vannak a kétségek, hiszen nem léteznek teljesen tiszta, konzisztens rendszerek, az egyes események, megnyilvánulások eltérő módon értelmezhetőek. Az eseményektől függően váltakozva jelenik meg a konszenzus és a disszenzus. Így nem létezik egyértelmű megegyezés sem szervezeti, sem szubkulturális szinten. Így nem az a cél, hogy a szervezet ezt a különbözőséget megszüntesse, hanem, hogy felfedezze a különbözőségben rejlő lehetőségeket, és képes legyen megfelelően kezelni azt.

A kultúra szintjei

A szervezeti kultúra sokféle módon megnyilvánulhat. Megjelenhet könnyen érzékelhető, látható módon, de vannak mélyebb, nem látható szintjei is, amelyeket nehezebb megismerni, többnyire magukban a szervezeti tagokban sem fogalmazódik meg. Ugyanakkor ezek a láthatatlan elemek (pl.: értékek, hiedelmek) azok, melyek a láthatók alapját képezik. Az egyes szintek meghatározására többféle elmélet született. Ezek közül én Hermann „jéghegy” modelljét, és Schein kultúra szintjeit elemzem, mert úgy gondolom, ezeken az elméleteken keresztül lehet legjobban megragadni a szervezeti kultúra különböző megnyilvánulási formáit.

Hermann „jéghegye”

Hermann (Joó, 1987, 20.old.) a szervezeti kultúrát egy jéghegyhez hasonlítja. A jéghegy 3 részből áll: a csúcsa jelenti a formális, nyílt elemeket (struktúrák, alapszabály, munkaköri leírás, irányelv), a középső rész mások érzékeléseit tartalmazza (nézetek a hatásköréről, megbízhatóságról, bizalomról, együttműködési készségről), a legalsó szint pedig az informális, rejtett elemeket (hatalmi rendszerek, szövetségek, egyéni vágyak, érzelmek...) foglalja magában.

A modell azt mutatja, hogy mit és hogyan lehet észlelni a szervezeti kultúrából. A hullámos vonal a „víz”-felszínét jelenti. A jéghegynak csak a legfelső, igen kicsi része van a felszín felett, azaz a kultúrának csak kis aránya látható. Ez a rész tartalmazza a kultúrával kapcsolatos formális szabályokat, melyeket könnyen megismerhet bárki. A középső szint már a felszín alatt van. Bár nehezebben felderíthető, a szervezetnél való hosszabb megfigyelés során nagy részét mégis meg lehet ismerni. A legalsó szintet képviselik a belső titkos vélemények, vágyak rendszere, melynek felderítése már valóban nehéz feladat, s teljesen megismerni nem lehetséges.

Hiányossága, hogy az alsóbb szintek nem jelentik a felette állók alapját, nem lehet belőlük arra következtetni. A legalsó réteg nem primer jellegű. A modell másik hiányossága, hogy csak tudatos elemeket tartalmaz, és elhanyagolja a tudattalan, vagy tudat alatti tényezőket, melyek a kultúrának éppúgy fontos alkotói.

Schein kultúra szintjei

Schein a kultúrának szintén 3 szintjét különbözteti meg (Ott, 1989, 55. old.). Az ő modellje már tartalmazza a tudattalan elemeket is, és érvényesül az egyes kategóriák egymásra épülése is. A modellben a hatalmi elemek nem jelennek meg, azonban megtalálható egy új szint, melyre az összes többi épül: az alapfeltevések.

I. Javak és képződmények (artifacts and patterns of behavior) – látható, de többnyire nem megfigyelt

A legalsó szint tanulmányozható a legkönnyebben, de keveset árul el a lényegi, mélyebb összefüggésekről. Ez jelenti a kultúra kézzel fogható megjelenési formáit (pl.: struktúra, dokumentumok, berendezés, öltözködés), melyek már önmagukban információt szolgáltatnak a szervezeti jellemzőkről bizonyos mértékben. Könnyű meglátni, de valódi jelentésüket nehéz megérteni, nem tudni mi miért van éppen úgy. Fontos, mert az új tagok ezek megfigyelésével ismerik meg, és sajátítják el a kultúrát, mely majd később meghatározza a láthatatlan jegyeket. A megfigyelő is a láthatóból következtethet, mi van az emberek fejében, hogyan gondolkoznak.

II. Értékek, ideológiák (beliefs and values) – tudatosság magasabb szintje, nem látható de tudatos

A második szint jelenti lényegében az előző értelmezését, magyarázatot ad arra, mi irányítja a látható viselkedést, szabályokat. Ezeknek az elemeknek (pl.: ideológia, hiedelem, hit, morális értékrendszer) szintén tudatában vagyunk, meg is fogalmazzuk azokat. Ezek a szervezet vallott értékei, melyek hosszú távon alakulnak ki. A harmadik szint azért létezik, mert általában a vallott (tudatalatti) értékek nem egyeznek meg az alkalmazott (kimondott) értékekkel, ideológiákkal.

III. Alapfeltevések, premisszák (basic underlying assumptions) – adottság, láthatatlan és nem tudatos, tudatalatti

A szervezeti kultúra alapját a mélyen fekvő alapfeltevések és igazságok alkotják. Axiómák, melyeket senki nem vitat. Ezek az elgondolások mélyen beépülnek az emberi gondolkodásba, kifejeződésük inkább ösztönös, mintsem tudatos megfontolásokon alapszik.

Következtetések

Világosan kell tehát látni azt, hogy az ember gondolkodásmódját, szokásait, értékrendjét

nem lehet egyik napról a másikra megváltoztatni. A kultúra alakítása, fejlesztése egy igen hosszasan tartó folyamat. A vezetők számára tehát fontos, hogy megismerjék a szervezeti kultúrát, hogy megfelelően tudják befolyásolni, és alkalmazni a szükséges erőforrásokat. A szervezetnek magának kell megtalálni a megfelelő választ, mi illik legjobban a szervezet működéséhez.

Irodalomjegyzék

- Bakacsi Gyula (1998): Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és jogi könyvkiadó, Budapest
- Bencsik Andrea – Lázár Marianna (1996): A vállalati kultúra és a szervezeteffektivitás hatása az emberi megbízhatóságra, Ipargazdasági Szemle, 1-2-3. szám
- Branycizki Imre (1993): Szervezeti tanulás – szervezeti kultúra – szervezeti változás, Kandidátusi értekezés, kézirat, Budapest
- Deal, T.E. – Kennedy A.A (1982): Corporate Culture, Reading, Mass., Addison - Wesley
- Handy, Ch. B. (1986): Szervezetek irányítása a változó világban, Mezőgazdasági kiadó, Budapest
- Heidrich Balázs (1998): A szervezeti kultúra változásáról és vezetési kérdéseiről, Vezetéstudomány, 1. Szám
- Joó Lajos (1987): A vállalati kultúra a gazdasági sikerek szolgálatában (szemlénygyűjtemény), SZFMH Módszertani füzetek, Budapest
- Leach, E. (1996): Szociálantropológia, Osiris Könyvtár, Budapest
- Morgan, G. (1986): Images of Organizations; Sage Publications, London
- Ott, S. J. (1989): The Organisation Culture Perspective, The Dorsey Press, Chicago
- Peters, T. J. – Waterman, R. H. (1986): A siker nyomában, Kossuth könyvkiadó
- Robbins S. P. (1998): Organizational Behavior, Prentice Hall
- Schein, E. H. (1985): Organizational culture and leadership, Jossey-Bass Publishers
- Schein, E. H. (1992): Organizational culture and leadership, Jossey-Bass Publishers
- Világi Rudolf (1999): Szervezeti kultúra mint potenciális erőforrás, Humánpolitikai Szemle, 5-6. szám