

MÁLOVICS Éva

## SZERVEZETI KULTÚRA ÉS VEZETÉS – LEHETŐSÉGEK ÉS KORLÁTOK

A szervezeti kultúra egy olyan jelenségkör, amelyről sok szó esik a szakirodalomban, azonban tartalmáról és jellemzőiről nem alakult ki olyan konszenzus, aminek alapján létrejött volna egy elfogadott meghatározás, az empirikus vizsgálatok is ellentmondásosak. A tanulmány központi kérdése: mit mond a kulturális megközelítés a vállalatvezetőknek? A szerző dolgozatában 4 vállalatnál készített, lazán strukturált interjúk tartomelemzésének eredményeit közli. Célja e tanulmány keretei között az, hogy a gyakorló szakemberek figyelmét felhívja a kultúra olyan aspektusaira, amelyek az elméletekből kiolvashatók, és amelyekkel az empirikus vizsgálataiban szereplő vállalatok gyakorlatának tipikus problémái jól értelmezhetők, s hogy e tudás hasznosításával e „menedzsmentdilemmákra” vélhetően jobb megoldások legyenek találhatóak.

*Kulcsszavak:* szervezeti kultúra, vezetés, szervezeti magatartás

A szervezeti kultúra egy olyan jelenségkör, amelyről sok szó esik a szakirodalomban, azonban tartalmáról és jellemzőiről nem alakult ki olyan konszenzus, aminek alapján létrejött volna egy elfogadott meghatározás, az empirikus vizsgálatok is ellentmondásosak. Ennek egyik kézenfekvő oka az, hogy maga a kultúrafogalom sem egységes. A szervezeti kultúra fogalma az 1970-es évektől vált sikerfogalommá, a nyolcvanas évek elejére sokan komoly kutatási témának tartották. A vállalati kultúra kutatások mellett a nemzeti kultúrák vizsgálata, ezek eltérései és a különbségek hatása a szervezetekre szintén jelenős témakörre vált, ezt a gazdaság globalizációjának felgyorsulása miatt ma is sokan aktuálisnak tartják (Bakacsi – Takács, 1998; Bakacsi – Sarkadi-Nagy, 2003.).

A szervezeti kultúra szerepének és jelentőségének legnépszerűbb taglalása Peters és Waterman „A siker nyomában” című sokat vitatott művében található. A szerzők néhány „kiváló” amerikai vállalatnál gyűjtött esetpéldával próbálják bizonyítani, hogy a szervezet filozófiájának, kultúrájának, a tagok által közösen vallott értékeknek nagyobb szerepe van a szervezet sikerességében, mint más műszaki és gazdasági jellemzőinek, ezzel az emberi erőforrásban rejlő értékekre hívják fel a figyelmet (Peters – Waterman, 1986).

A szervezeti kultúra témaköre nyilvánvalóan a vezetés emberközpontú szemléletéhez tartozik, sokan

úgy látják, hogy a szervezeti kultúra fogalom felhasználásával, a nyolcvanas évek elejétől, a gyorsan változó, komplex környezet kezelésének problémájára próbálnak egyfajta választ adni. Ezzel kapcsolatban több szerző paradigmaváltást emleget. „A paradigmák változásának kényszerítő erejű okozója a tágan és komplexen értelmezett környezet” (Farkasné, 1990: p. 25.). A sok ellentmondás, a túl sok információ és a nagyfokú bizonytalanság sokak szerint a vezetés kollektívizálódásával, a participáció fokozódásával kezelhetőbbé válik. Hasonló módon támasztják alá a kultúra jelentőségét a tudásalapú vállalatelméletek és a humán erőforrásokkal kapcsolatos elméletek.

A nyolcvanas évek végére az alkalmazásorientált, a funkcionális vezetési megközelítések szerepe is egyre jelentősebb. E megközelítés hívei a szervezeti kultúrát a vezetés egyik alrendszerének tekintik, a vezetői kontroll egyik eszközeként értelmezik, amely hozzájárulhat a szervezetekben a pszichológiai szerződés normatív formájának kialakulásához és fenntartásához. Ez a vezetést tekintve azzal a következménnyel jár, hogy foglalkoznia kell azzal, hogy a dolgozók mit gondolnak és miben hisznek, eszerint a vezetés egy értékalkító folyamatot is magában foglal. A szakirodalomban erős hangsúlyeltolódás tapasztalható a puha tényezők, a vezetési stílus és a közös értékek felé.

Nagy számban születtek olyan témájú írások is, amelyek a kultúra és a sikeresség kapcsolatát elemzik, és gyakorlati útmutatót, tanácsokat, „recepteket” adnak a kultúra olyan irányú változtatásához, alakításához, amely a szervezeti eredmény növeléséhez hozzájárul.

A gyakorlati alkalmazás tehát megkezdődik, mielőtt a tudomány a legalapvetőbb területeken egyetértene. Az utóbbi évtizedekben rohamosan növekvő szervezeti kultúra irodalom még sok kérdés megválaszolásával adós maradt, tudományos körökben sok vonatkozása még vitatott, a kultúra továbbra is érdekes kutatási terület, az alapkérdésekben is még csak sokára várható konszenzus, amennyiben ez egyáltalán lehetséges. E sokszínűségnek és ellentmondásosságnak alighanem a kultúrafogalom komplexitása („hagymaszzerű jellege”) az oka, a kutatók kénytelenek voltak különböző leegyszerűsítéseket végezni azért, hogy definiálhassák és kutathassák, ezt természetesen mindenki a saját szemszögéből, az általa fontosnak tartott szempontok előtérbe helyezésével tette. Edgar Schein a következőképpen fogalmazta meg a szervezeti kultúra fogalma körüli ellentmondásokat: „A szervezeti kultúra koncepciója létrejött, de még nem világos, hogy miként válik a szervezettel kapcsolatos tudományok használható és életképes elemévé. Ahogy én látom, a probléma a magdefiniáció körül van mind a formális, konceptuális nézőpontból, mind a gyakorlati, alkalmazott nézőpontból. Nem tudunk létrehozni egy használható koncepciót, ha nem tudunk megegyezni abban, hogy hogyan definiáljuk, „mérjük, vizsgáljuk, és alkalmazzuk azt a szervezetek valódi világában.” (Schein, 1991: p. 243.)

További jelentős különbség tapasztalható a tudományos megközelítések és a szervezetek gyakorlati működéséhez tanácsot adó tevékenységek és írások között, amelyek gyakran a szervezeti kultúra igen leegyszerűsített modelljével dolgoznak.

Tanulmányunk célja természetesen nem az, hogy rendet teremtsünk a kultúrafogalmak, operacionalizálások és vizsgálatok dzsungelében. Célunk e tanulmány keretei között az, hogy a gyakorló szakemberek figyelmét felhívjuk a kultúra olyan aspektusaira, amelyek az elméletekből kiolvashatók, és amelyekkel az empirikus vizsgálatainkban szereplő vállalatok gyakorlatának tipikus problémái jól értelmezhetőek, s hogy e tudás hasznosításával e „menedzsment-dilemmákra” vélhetően jobb megoldások legyenek találhatóak.

### A szervezeti kultúra definíciói

A szervezetkutatók a kultúra fogalmát az antropológiából vették át, s ugyanúgy nem sikerült konszenzust kialakítaniuk a fogalom tartalmáról és

konceptualizálásáról. A több százra tehető kultúrafogalom közül csak néhány, témánk szempontjából jelentősebbet emelünk ki:

- Deal és Kennedy (1982): „Az erős kultúra informális szabályok rendszere, amely világossá teszi, hogy az emberek hogyan viselkedjenek az esetek többségében.” (p. 32.)
  - Cooke – Rousseu (1988): „A közös hitek és értékek, amelyek az emberek gondolkodását és viselkedésmódját vezérlik.” (p. 24.)
  - Smircich (1983): „Szociális és normatív kötőanyag, ami összetartja a szervezetet... az értékek vagy szociális ideálok és hitek, amiket a szervezeti tagok közösen elfogadnak. Ezek az értékek vagy hiedelem minták olyan szimbólumokban öltenek testet, mint a mítoszok, rituálék, sztorik, legendák és a speciális nyelvezet.” (p. 344)
  - E. H. Schein: „Közös alapfeltevések mintázata,
    1. amelyet egy adott csoport fedezett fel, illetve fejlesztett ki,
    2. miközben megtanult megbirkózni a külső alkalmazkodás és a belső integráció problémáival,
    3. s amely alapfeltevések elég jól működnek ahhoz, hogy érvényesnek tekintsék őket,
    4. s a csoport új tagjainak átadják őket,
    5. mint a problémák észlelésének, a róluk való gondolkodásnak és a velük kapcsolatos érzéseknek a helyes módját.” (Schein, 1991: p. 247.)
  - Geert Hofstede: „...a gondolkodás közösségi programozottsága, amely megkülönbözteti az adott csoporthoz tartozó embereket egymástól. ...a kultúra magában foglalja az értékrendszereket, így az értékek a kultúra építőkövei. A kultúra az emberi közösségek számára azt jelenti, mint az egyének számára az egyéniség... azaz az önmagával való azonosságot határozza meg. (Hofstede, 1980: p. 25.)
- Meyerson és Martin kultúramegközelítés csoportosítása szerint a szakirodalomban három nagyobb megközelítés dominanciája figyelhető meg: Az integrációs, a differenciációs és a fragmentációs megközelítés (részletesen lásd: Málovics – Behrends, 2002), a menedzsment tudományok általában az integrációs megközelítés szempontjából foglalkoznak a kultúra kérdéskörével, amely a szervezeti kultúrának a következő lényeges hatásokat tulajdonítja:
- a kultúra közös voltát, átörökítését a szocializáción keresztül,
  - a kultúra implicit jellegét, s emiatt a vizsgálhatóság nehézségeit,
  - a kultúra jelentéstulajdonító szerepét; amely szoros kapcsolatban áll az elkötelezettséggel és a szervezeti integrációval,

- a különböző helyzetek közös értelmezését bizonyos irányelvek kialakulásakor a viselkedést illetően,
- előfordul, hogy annyira meghatározónak tartják a kultúrát, hogy a struktúrát és a stratégiát is ebből származtatják,
- Schein a kultúrának a csoportot stabilizáló, integráló funkciót tulajdonít, amely jelentéssel ruházza fel a környezetet, és támpontokat nyújt a válaszokhoz,
- Hofstede a szervezeti kultúra vonatkozásában a nemzeti kultúrák hatását emeli ki, amely szerinte nagymértékben irányítja az egyéni és a társas viselkedést, s ezen keresztül a szervezetek kultúráját.

### Milyen szerepet tölt be a leírtak tükrében a kultúra a szervezetek vezetésében?

A szervezettel és a vezetéssel kapcsolatos elméletek terén két egymás mellett élő megközelítés figyelhető meg. A dologi technikai irányzatok szerint a szervezetek vezetése főként mechanisztikus probléma. A szervezetet úgy kell megtervezni, hogy az önérdéküket követő alkalmazottakat az ösztönzők és a szankciók a szervezeti célok megvalósítása irányába tereljék. A vállalat dolgozói magatartásának irányítása, formálása tehát főként jutalmak és büntetések rendszerén keresztül lehetséges, ehhez a menedzsment kontrollját, amennyire lehetséges, ki kell terjeszteni. A mechanisztikus szemlélet újabb verziója a közgazdaságtan „megbízó-megbízott” elmélete, amely szerint a megbízottak világos preferenciákkal rendelkeznek, és haszonmaximáló egyénekként követik céljaikat. A megbízó feladata ebből következően a megbízottak racionális reakcióinak előrejelzése és a megfelelő ösztönzőrendszer kidolgozása, amely a megbízottakat érdekelte teszi abban, hogy a legjobban végezzék tevékenységüket. A vezetés feladata eszerint a szervezet gépezetének megtervezése, ha megfelelő az ösztönzőrendszer, nincs szükség egyéb motivációra. Ettől meglehetősen különbözik a szervezetek és a vezetés másik, organikusabb megközelítése, amely a szervezetpszichológiából és a szociológiából meríti elméleti alapjait. E megközelítésben a vezetés lényege a beosztottak inspirálása, együttműködésük megszerzése. Eszerint a vezetés alapvető kérdései az emberi kapcsolatokhoz fűződnek, mivel ezek az emberi teljesítményt meghatározó tényezőknek tekinthetők. A vezetés egyik központi tevékenységének az emberi alkotómechanizmus támogatását tartják, hiszen a szervezeti eredmények nagymértékben ettől függenek. „A különbség a két szemlélet között világos. A közgazdászok feltételezik, hogy a beosztottak az ösztönzőrendszerekre önérdéküket szem előtt tartva, saját hasznukat maximalizálva reagálnak. Barnard

ezzel szemben azt javasolja a menedzsereknek, hogy „erkölcsi” példamutatással ösztönözzék „áldozathozatalra” beosztottaikat. A közgazdászok Barnard törekvéseit hiábavalónak tekintik; a politikatudomány művelői és a behavioristák viszont úgy érzik, hogy a szervezeti gazdaságtan a vezetés lehetséges aspektusainak csupán egy borzasztóan szűk szeletéről vesz tudomást, és politikailag naiv.” (Miller, 2002: p. 13.)

A vezetéssel foglalkozó tudományok egyik központi kérdése tehát az emberi viselkedés befolyásolása és szabályozása, aminek megoldatlansága miatt a szervezetek működését és működtetését nagyfokú bizonytalanság jellemzi. A másik nagy horderejű kérdés az emberi tevékenység korlátok közé szorításával kapcsolatban, hogy meddig célszerű e korlátokat szűkíteni? A különböző irányzatú szerzők erre más-más választ adtak. Napjaink gyorsan változó környezetéhez történő alkalmazkodás úgy tűnik az egyéni viselkedés nagy szabadságfokát igényli. A szervezeti sikeresség szempontjából következik az újabb kérdés, hogy a szervezeti tagok hogyan élnek ezzel a szabadsággal, milyen szempontok szerint használják ki azt, azaz mennyire és milyen értelemben motiváltak?

C. Barnard (1938) klasszikus művében amellet érvelt, hogy a szervezetek lényegét az egyének együttműködő csoportjai alkotják, és a vezető legfontosabb feladata az együttműködés előmozdítása, az „áldozathozatalra” való lelkesítés, és nem az önérdékkel történő manipulálás. A magatartástudományok azóta is állítják a kooperáció és az elköteleződés normáinak jelentőségét a szervezetben, ami nyilvánvalóan szemben áll a neoklasszikus közgazdaságtan nézeteivel. G. J. Miller a játékelmélet hozzájárulására hívja fel a figyelmet, az ismételt játékok elemzéséből született vizsgálatokra, amelyek a kooperáció lehetőségeit tárják fel, s amelyek felfedezéseinek tükrében „a szervezeti közgazdaságtan és a szervezeti viselkedés közti éles különbség elhalványul. A közgazdasági értelemben véve racionális gazdasági menedzsment a személyközi kommunikáció, bizalom és lojalitás ugyanazon témái foglalkoztatják, mint amelyek a szervezeti viselkedés tanulmányozóinak központi érdeklődési körébe tartoznak.” (Miller, 2002)

A vezetés egyik legfontosabb kérdése tehát, hogyan befolyásolható az ember ebben a sávban. A kérdés megválaszolásában az integrációs irányzat szerint a kultúrának mint a szervezeti tanulás, a szocializáció és a rutinok alakítójának és hordozójának, napjainkban központi szerep jut.

G. J. Miller Menedzsment-dilemmák című művében a „szervezeti gazdaságtan és a szervezeti viselkedés tudománya között próbál meg hidat verni”, s a hierar-

chiák vizsgálata során arra a következtetésre jut, „hogyan azok a szervezetek, amelyeknek a vezetői képesek beosztottjaikat rövid távú önérdük meghaladására ösztönözni, minden esetben versenyelőnyre tesznek szert. A játékelméleti kísérletek tükrében, úgy véli, „új és eleven jelentést nyernek az olyan hagyományos organikus fogalmak, mint az együttműködés, a kultúra, a bizalom, az elkötelezettség vagy a személyes vezetés (Miller, 2002: p. 14.).

A magatartástudományi alapú megközelítések a szervezeti kultúrát, mint a vezetés eszközét a szervezeti hatékonyság következő tényezőivel hozzák a leggyakrabban összefüggésbe:

- A vállalati kiválóság, sikeresség hátterében a szervezeti kultúra áll. Sok szerző vállalati esetpéldák tömegével próbálja bizonyítani (Peters, Waterman, Salamon stb.), hogy a siker elengedhetetlen feltétele a „közös értékrendszer”, vagy a fölérendelt célok, amikben az emberek hisznek, és amiket hűségesen szolgálnak.
- A szervezeti kultúra a motiváció növelésének forrása. A szervezeti kultúrával kapcsolatos művekben gyakran bukkan fel a feltételezés, hogy a megfelelő kultúra a tagok jobb motiváltságát eredményezi, ami versenyelőnyhöz juttathatja a szervezetet. A motivációval kapcsolatos kutatások eredményeiből tudjuk, hogy az extrinzik és intrinzik motiváció „nem öszszegződő tényező”. A jutalom bizonyos esetekben csökkentheti az érdeklődést, ha a jutalom kontrolláló hatással jár együtt, ez csökkenti a belső motivációt, ha azonban a jutalom információs oldala hangsúlyos, azaz megerősíti a személyt kompetenciájában és öndeterminációjában, akkor a belső motiváció fennmarad (Deci, 1981 in: Kim, 2000). Mindez alátámasztja a vezetés kulturális tényezőinek jelentőségét a belső motiváció kialakításában és fenntartásában.
- A megfelelően kialakított szervezeti kultúra a koordináció magasabb fokát hozza létre: „Jól működő vállalati kultúra esetén nincs szükség minden lépést részletesen leíró tervekre, eljárásokra és programokra, hiszen a szervezet szereplőinek értékei, hitei és viselkedési mintái bizonyos szinten ellátják a koordináló és irányító szerepet.” (Bencze, 1997: 18. o.) „A gondolatmenet egyszerű: ha a vállalat dolgozói elfogadják, és egyöntetűen érvényesítik bizonyos alapvető vállalati értékeket, akkor a vállalat teljesítménye javulni fog, mivel az alkalmazotti gárda „egy irányba húz” – állandó és közvetlen vezetői beavatkozás nélkül is.” (Bögel-Salamonné, 1998: 94. o.)
- A kultúra a vezetői kontroll korszerű eszköze. A William Ouchi által kidolgozott tipológiában már

megjelenik a piaci és bürokratikus kontroll mellett a klán kontroll, amely abban különbözik az előző kettőtől, hogy nem valamiféle külső normán vagy szabályon alapul. A klánkontroll a kulturális normák által történt szocializáción alapul, és informális mechanizmusokon keresztül hat, ezért az várható tőle, hogy a szervezeti tagok közötti érdeklentés csökken, mivel fontos eleme a normákkal, szabályokkal való azonosulás.

- A kultúra a szervezeti tudás egyik jelentős területe, illetve hordozója: Varga Károly az „új műszaki kultúra” megjelenésének következményeit elemezve fontosnak tartja az ennek megfelelő új struktúrát, amely a vezetői szintek csökkenését jelenti a szervezetben. „Közismert, hogy a japán sikerek egyik leleplezett titka: a Toyotánál négyszer kevesebb vezetői szint volt, mint a Fordnál a nagy „irtás” előtt.” (Varga, 1992: p. 2.) A másik ebből következő jelenség a szakértő, aki a legjobban ért az adott dologhoz a szervezetben, ezért nem dönthet helyette semmilyen „felettes”. „A tudás alapvetően az egyének sajátja, de a szervezeten belül is tudás jön létre. ...a vállalat tudása tehát azokba a szervezőelvekbe van beágyazódva, amelyek alapján az emberek a szervezeten belül kooperálnak, azaz a vállalat tudása társadalmi jellegű.” (Kapás, 1999: p. 9. o.)
- A kultúra a szervezeti változások hordozója, illetve lassító, akadályozó tényezője, azaz lényeges eleme. A szervezetfejlesztés értelmében vett lassú változás koncepciójában a kulturális tényezők központi szerepet játszanak. Szervezetfejlesztésen „a szociális rendszerek változási folyamataihoz szükséges részletes tervezési, kezdeményezési és megvalósítási koncepciót értik” (Thom, 1999: p. 5.). Az SZF következményei: a munkakörülmények demokratizálása, a hatalmi viszonyok kiegyenlítettebbé válása, a kölcsönös bizalom kialakulása. Kinyilvánított célja az, hogy a tagok meg tudjanak birkózni a változásokkal, és támogassák azokat. E koncepció központi gondolata a szervezeti érték- és tudásbázis megváltoztatása, ezáltal a probléma megoldási és cselekvési kompetenciák javítása és az egyén tudásának kollektivizálása, e folyamat intézményesítése és támogatása.

E gondolatok mentén alakult ki a tanuló kultúra és tanuló szervezet modellje (Schein, 1991; Kocsis-Szabó, 2000 stb.), amelyet sokan napjaink gyorsan változó környezetében a sikeres alkalmazkodás feltételének tekintenek. Egyre többen hívják fel a figyelmet a virtuális szervezetek organikus jellegzetességeire, ezt szembeállítva a bürokratikus szervezetek mechanikus jellegű kultúrájával (Drótos, 2005). Úgy véljük, témánk szem-

pontjából e megkülönböztetés alapvető jelentőségű. A legtöbb modell, amely típusokba sorolja a szervezeti kultúrákat, implicit vagy explicit módon magában foglalja a mechanikus, illetve organikus kultúra típusokat, s ezek valamilyen arányú keverékéből állít elő különböző kultúratípusokat.

Burns és Stalker (1961) a környezethez rugalmasan alkalmazkodni képes kevesebb hierarchiai szinttel jellemezhető szervezeteket organikus szervezeteknek nevezi, és megkülönbözteti a mechanikus szervezektől, amelyeket nagyobb mélységi tagoltsággal és jobban specializált munkakörökkel jellemezhető struktúrákként ír le. E megkülönböztetés a vállalatvezetők szervezetszemléletében is megjelenik. Ha a szervezet gépként fogjuk fel, akkor a folyamatokat ennek megfelelően mechanikus szemlélettel szervezzük, az emberi tényezőt háttérbe szorítjuk. „Ha az emberek organikusán értelmezik a szervezetet, akkor abban inkább egy szociális, társadalmi képződményt látnak, amely a szervezet tagjainak szükségletei és lehetőségei szerint fejlődik.” (Borgulya – Barakonyi, 2004: p. 143.)

Slevin és Kovin a mechanikus és az organikus kultúrákat a következő dimenziók mentén különböztetik meg egymástól.

Az organikus kultúra jellemzői:

- kommunikációs csatornák nyitottsága,
- szabad információáramlás,
- egyéni szaktudásra épülő működési stílus,
- önkéntes alkalmazkodás a változó körülményekhez,
- hangsúly az ügyek elvégzésén, szabályozás nélkül,
- laza ellenőrzés,
- rugalmas munkahelyi magatartás,
- csoportos döntéshozatal.

A mechanikus kultúra jellemzői:

- ellenőrzött információáramlás,
- működési stílus előírt,
- hierarchikus döntési jogosultság,
- lassú alkalmazkodás,
- hangsúly az írott, bevált szabályokon,
- ellenőrzési rendszerekkel kontroll,
- munkahelyi, munkaköri magatartási előírások,
- vezetők döntenek véleménykérés nélkül.

A mechanikus kultúra állandó környezetben és monopolhelyzetben megfelelő, az organikus kultúra változó környezetben is jól működik (Heidrich, 2001).

A szervezetfejlesztés törekvései a szervezeti tagok és csoportok változtatása terén a szervezeti kultúrának

organikus irányba történő változtatása, teszi mindezt a magatartástudományok eredményei alapján. E törekvést a játékelmélet nyelvére lefordítva: a szervezetek világában a szervezetfejlesztés a kooperatív játék lehetőségeire hívja fel a figyelmet, és az ehhez szükséges készségek fejlesztéséhez kínál képzéseket. Ez azért nehéz feladat, mert „feszültség van a nyereségorientált vállalati vezetők önérdéke és a vállalatok általános, hosszú távú hatékonysága között. Megoldást az jelenthet, ha a vezető hitelesen elkötelezi magát a hosszú távú, kooperatív, hatékony viselkedés mellett. Az elköteleződési problémára kínálkozó megoldások az ösztönzőrendszerek és a hierarchia mechanikus világából a vezetés és a politikai hatalom organikus világába vezetnek át.” (Miller, 2002: p. 342. o.)

### Az empirikus kutatások eredményei

Az empirikus kutatásaink alapját Mastenbroek szervezetfejlesztési célú megközelítése képezi, aki a szervezeti kultúra lényegének a magatartásformák tendenciáit („Milyen viselkedésmintákat mutatnak a csoportok? Milyen vezetési stílus a domináns? Hogyan kezelik a kölcsönös kapcsolatokat a döntéshozatal és a problémamegoldás során?”) és a szervezet dinamikáját („Milyen feszültségek és problémák léteznek az egyes egységek között? Milyen sztereotip viselkedésformák és elképzelések dominánsak? Milyen légkör uralkodik a szervezeteken belül? Melyek a visszatérő problémák?) tartja. Ezek a vállalati gyakorlat számára fontos kérdések, olyan előre nem tervezett következményekre és visszatérő nem hatékony magatartásokra utalnak, amelyekbe a csoportok könnyen beleegabalyodnak.

Empirikus vizsgálatainkat lazán strukturált interjúk felvételével készítettük. E tanulmány keretei között négy vállalatnál készített interjúk révén kapott eredményeinket szeretnénk bemutatni. Az interjúk egy rövid vezérfonal mentén készültek, a beszélgetések alatt tág teret biztosítottunk a megkérdezetteknek a téma kifejtésére.

Főbb témaköreink:

- alapvető szervezeti értékek megléte, ezek kommunikálása, megjelenése a stratégiában,
- a vezetési stílus,
- munkahelyi légkör,
- kommunikáció, konfliktusok, együttműködés.

### A vizsgált vállalatok

A megkérdezést szegedi szervezetekben, felső-, közép-, alsószintű vezetők és nem vezetők körében végeztük. Mintánk egy kisvállalatból, valamint két dinamikusan fejlődő, Magyarországon piacvezetőnek tekinthető, magyar, magántulajdonban lévő – közép-

vállalatból, amelyek főként kereskedelemmel foglalkoznak, és egy állami nagyvállalat egyik részlegéből állt. A négy szervezetben összesen 35 emberrel készítettünk interjút.

#### 1. vállalat

Egy kicsi, 25 fős, de dinamikusan fejlődő számítástechnikával foglalkozó szervezet. A vállalkozás fennállása óta töretlenül növekszik, átlagosan évi 10–20%-os forgalomnövekedés jellemzi. A vállalkozást alapítása után egy évvel, 20 fővel és software tevékenységgel bővítették, ami hibás lépésnek minősült. Ez az új tevékenység igen veszteséges volt, így az új tagokat el kellett bocsátani. Ez volt a vállalat egyetlen „nagy válsága”.

#### 2. vállalat

A 2. szervezet, az utóbbi nyolc évben 50 főről 120 főre növekedett, dinamikusan fejlődő szervezet, amely profilját is jelentősen bővítette. A kezdetekkor a szervezet működését alapvetően meghatározta az ügyvezető személye, aki nagy tulajdonhányaddal rendelkezik, és a céget is ő alapította.

#### 3. vállalat

A 3. vállalat egy magyar magántulajdonban lévő közép méretű szervezet, amely az elmúlt 12 év során kis szervezetből nagyon dinamikusan fejlődött a jelenlegi szintre, napjainkra a régió papírkereskedelmében meghatározó szerepet játszik. Országos viszonylatban is jelentősnek tartják.

#### 4. vállalat

Nagy, budapesti székhelyű, az egész országot behálózó, 100%-os állami tulajdonban lévő szolgáltató részvénytársaság, amelynél szintén a szegedi igazgatóság néhány osztályán végeztük a megkérdezést. Hierarchikus felépítésű, a budapesti vezérigazgatóság alatt több igazgatóság helyezkedik el.

### A tartalomlemez eredményei

#### Értékek, stratégia

A vizsgált kkv-k stratégiájával, kultúrájával kapcsolatos írásos anyagok az ISO minőségbiztosítási rendszer bevezetéséhez kapcsolódnak. Ezek szerint a minőség, mint munkakultúra feltételezi a humánközpontú vállalkozásvezetési módszereket. Ennek legfontosabb elemei:

- munkatársak elkötelezettsége, a kft. céljainak tudatosítása,
- nagyfokú szakértelem,
- állandó képzés,
- ügyfélközpontúság,
- a „vállalati kultúra erősítése”, humán erőforrásmenedzsment,
- az üzleti tevékenység minden mozzanatának pontos dokumentálása,

- a Minőségügyi kézikönyv és a Minőségbiztosítási eljárások kidolgozása és ismerete,
- minőségügyi rendszerstruktúra kidolgozása. (vállalati dokumentumok).

Az 1. vállalatnál a cég alapvető törekvéseiről a megkérdezetteknek hasonló véleménye van.

A megkérdezettek egyértelműen az ügyfélközpontúságot tartották a legfontosabb törekvésnek. Teljesen egységes szemlélet tükröződött az interjúkban, ami valószínűleg a személyes kommunikáción, a mindennapos interakciókon alapul. Mint minden szervezetben, itt is mindenki alapvetően fontosnak tartotta a nyereségességet, a stabil pénzügyi helyzetet, amely minden magánvállalkozás alapvető célja, azt is megemlítették, hogy fontos, hogy az emberek jól érezzék magukat. Fontos célnak tartotta mindenki a tőkeerős nagy cégek megszerzését üzleti partnerként.

A 2. és 3. szervezetben a felsővezetők, a stratégia létrehozói természetesen tisztában vannak a vezérlelvekkel és értékekkel, ők a legfőbb szervezeti értéknek a nagyfokú elkötelezettséget tartották, ami azonban főleg csak rájuk jellemző.

Az alkalmazottak többsége nem tudott arról, hogy lenne egy vagy néhány megfogalmazott, hosszú távra szóló vezérelv, illetve stratégia. De mindannyian említették mint alapvető törekvést a szervezetben az ISO minősítésnek való megfelelésre való törekvést, a szervezet fennmaradását, növekedését, nyereségességét mint saját alapvető érdekeiket is, azaz munkahelyük megtartását, ez utóbbit mindenki alapvető személyes érdekének tartja. Ezenkívül az ügyfeleknek való megfelelést, a terjeszkedést a piacon is fontosnak tartják. A szervezet alapvető értékei, ami a tagok viselkedését irányítja: a minőségre törekvés, a szervezet növekedése, a piaci részesedés megtartása és növelése, a nyereségesség megőrzése és növelése. Ezekkel az értékekkel, amelyek célokként is megjelennek, úgy tűnik, a tagok azonosulnak.

A 4. szervezet legfőbb célja veszteségeinek csökkentése, majd megszüntetése, további célok a tevékenység mennyiségének és minőségi színvonalának emelése.

„Nincs stratégiája, illetve állandóan születnek stratégiák, de mivel másfél, illetve két évente vezérigazgató váltás van, ezek el is tűnnek, senki nem veszi komolyan.” Azonban sok családból több generáció dolgozik ennél a szervezetnél, ezek a tagok már otthonról hozzák a szervezet fontosabb értékeit. Az alsóbb szinteknek ezek a családból hozott, mégis közös szervezeti értékei: „a fegyelmezetttség, pontosság, precizitás, szolgálat (a szó nemes értelmében), az emberi értékek. Alulról jönnek, még megmaradtak. A vezetők is ezt várják el, de annak nincs hatása az emberekre.”

*A változásokkal kapcsolatos vélemények, beállítódások*

Az 1. vállalatnál a változásokat természetesnek tekintik. A szervezeti struktúra és a tagok viszonylag állandóak. A szükséges tudás gyorsan változik, évente több szakmai tanfolyamon vesznek részt, követik az újdonságokat, ezt szeretik a munkájukban, kihívásnak tartják. A cég fizeti és támogatja a képzéseket, az új technológiák minél előbbi megismerését.

A 2. és 3. vállalatnál jelentős különbség található a vezetés és az alsóbb szintek között. A vezetők látják a változások értelmét, jelentősnek és fontosnak tartják azokat. Az alsóbb szinteken a változásokat az utóbbi két évben soknak találják. Az 2. szervezetben egy évvel ezelőtt történt egy nagy szervezeti átalakulás, divizionális szervezeti struktúrát alakítottak ki, erről azonban gyorsan kiderült, hogy nem megfelelő, a divíziók túlságosan a saját érdekeiket képviselték, komoly integrációs problémák keletkeztek, több embert elbocsátottak. Jelenleg a vezetés megint átalakítja a szervezeti struktúrát, néhányan már látják körvonalazódni a változásokat, több megkérdezett nem tudja, milyen változások lesznek, de félnek tőle. Néhányan úgy látják az embereknek túl sok ennyi változás, rosszul fogadják, félnek a jövőtől, csökkent a bizalom, kis csoportokban megindultak a találgatások. „Most már lehet sejteni, hogy mi lesz, de kimondani nem lehet.”

A vezetés fontosnak tartja, hogy a tagok támogassák a változásokat, önállóak, piacképesek legyenek. A változások kialakításában a vállalat külső szakértők segítségét vette igénybe. Néhányan, akiket bevontak a tervezésbe, és úgy látják pozíciójuk javulni fog, figyelembe vették véleményüket, hívei a változásnak, támogatják azokat.

A 3. szervezetben a vállalatot a vezetők a régióban az első helyek egyikére helyezik el, de országos viszonylatban is jelentősnek tartják. A vezetők szerint az utóbbi időben fontos változások történtek. A vezetők a vállalatot innovatívnak, a környezethez való viszonyát proaktívnak látják (szakmai kiállítások, előadások, találkozók a gyártókkal), nemrég történt egy nagyobb átalakítás a struktúra és a folyamatok szervezése terén, amelynek közvetlen kiváltó oka az alsó szintek nagyfokú elégedetlensége volt. A súlyos túlterheltség nagy felháborodást okozott. A vezetés csapatmunkában kidolgozta az új feltételeket, szerintük az alsó szintek jól fogadták az újításokat. A nem vezetők nem észlelnek innovációt, kezdeményezést, habár előfordult, hogy egy-egy ötletüket elfogadták. A környezet változásait szerintük a szervezet lassú, követő magatartása jellemzi.

A 4. vállalatnál a változások egyik formája, hogy bizonyos tevékenységeket a szervezet tulajdonában lévő

kft-k végeznek, tevékenységüket a „szabad piacon” is értékesíthetik, a náluk képződő hasznot azonban a 4. szervezet elvonja. A másik az ismétlődő elbocsátások sorozata, ami félelemmel tölti el az embereket és az ott maradók egyre túlterheltebbnek érzik magukat.

A különböző szakterületek és igazgatóságok között is erős versengés folyik. A szervezet „valószínűleg sikeresebben működne, ha nem volna szakadék a különböző hierarchikus szintek között.” A munka- és felelősségi körök pontosan elhatároltak.

*A vezetési stílus*

Az 1. vállalatnál a vezetési stílust barátinak, közvetlennek tartják. A vezetés az új ötleteket, javaslatokat támogatja, általában meg is valósulnak. A stratégiai döntéseket az öttagú vezetőség hozza, ebből négy fő tulajdonos. Növelte a szabályozottságot és a formalizáltságot az ISO minősítés, mindenki kézhez kapja a leírt szabályokat, erről jó véleményük van.

A 2. szervezetben a „régik tagok”, akik 6-8 éve a szervezetben vannak, nagyon autokratikusnak látják a vezetési stílust, az átalakulás megkezdése után munkába lépett tagok (néhány hónapja dolgoznak a szervezetben) demokratikusnak, illetve bevonónak látták. Míg a vezetők önálló, kreatív, új piacokat szerző munkatársakat szeretnének, az alsóbb szinteken a legtöbben úgy látják, hogy minden a legfelső szinten dől el. Az embereknek lehetnek ötleteik, de ezekkel el kell jutni az ügyvezetőig, és nagyon jól kell tudni érvelni, hogy meggyőzzék, azaz meg kell küzdeni az ötletek megvalósulásáért. Néhányan úgy látják, hogy a szervezetben elindult egy demokratizálódási folyamat, az ügyvezető delegálta volna pl. a döntést a divízióknak, de erre nem mindegyik volt képes, több vezető nem is akar dönteni.

A 3. szervezetben a vezetők a vezetési stílussal elégedettek, korrektnek, gyakran bevonónak találják, a nem vezetők autokratikusnak találják, és a korrektséget hiányolják. „Megmondják, hogy mit kell csinálni, de ehhez a feltételek nem biztosítottak. Pont annak nem kéri ki a véleményét, aki a témában a legjobban benne van, akinek a munkájáról döntenek.” A vezetők említették, hogy az alsóbb szinteken nagy a fluktuáció, de nem tudják, hogy miért.

4. vállalat: „A szervezetre régebben jellemző volt a katonás rend, ennek ellenére dicsőség volt ott dolgozni, ma lassan szégyen lesz bevallani.” A vezető-beosztott kapcsolat hierarchikus, utasítások szabályoznak mindent, nincs demokratizálódási folyamat. „A munkaügyi kapcsolatok az útszéli szintre süllyedtek. Egy éve nem beszéltem az igazgatóval. Nem kíváncsi rám, így aztán én sem rá.” „Minden vezetőnek meg van kötve a keze. Pontosán megszabják, hogy milyen területen, milyen

határok között dönthet. A vezérigazgató kiad egy rendelkezést, mely lemege a legalsó szintekig, s ott végre kell hajtani, attól függetlenül, hogy az ott jónak vagy rossznak bizonyul.... A döntések előtt sem kérdezik meg azokat a szinteket, akikről döntenek, a felsőszinten eldöntik a dolgot, és azt végre kell hajtani, függetlenül attól, hogy mennyire hajtható végre egyáltalán az adott helyen. Néha van lehetőség bizonyos fokú módosításra, erre azonban külön engedélyt kell szerezni, ami igen sok időbe telik.” A vezető-beosztott kapcsolatot sokan formálisnak tartják, már az is nagy szó, ha a vezetők meghallgatják a beosztottat. Az alulról jövő panaszokat eltüntetik a bürokrácia útvesztőiben. A beosztottak úgy védekeznek ez ellen, hogy passzívan viselkednek, összefognak, hogy kikerüljék az ellenőrzést, és hogy jobban végezhesék az általuk fontosnak tartott feladatokat.

### *Munkahelyi légkör*

Az 1. szervezetben a munkahelyi légkört mindenki jónak tartja, szeretnek itt dolgozni, öt év múlva is itt képzelik el magukat, hajlandók külön erőfeszítéseket tenni a szervezetért. A munkaterhelés változó, néha nagyon nagy, pl. pályázatok idején. Ilyenkor nagy a nyomás, sok dolgot kell egyszerre elvégezni, amikor nincs túl sok feladat, a ledolgozott pluszórakkal csökkenthető a munkaidő. A csoportos munka jellemző a szervezetben, a feladatokat csapatban tudják ellátni, több szakember kell egy-egy feladat elvégzéséhez.

A 2. szervezetben a munkahelyi légkört a megkérdezettek többsége jónak tartja, habár a régóta itt dolgozók jelentős változásról számolnak be. A kezdetben családi légkörű vállalat a méret növekedésével egyre formálisabb lett, csökkentek az informális kapcsolatok és összejövetelek. Megnőtt a munkaterhelés, a különmunka vállalása megszokott, megfizetik. A negatív jelenségek az elmúlt két év változásai következtében tovább fokozódtak, néhányan úgy látják, a légkör feszültebb lett, a kommunikáció formálisabb, a bizalom csökkent, „nőtt a félelem a másiktól.” A munkájukat legtöbbször szeretik, sokan látnak fejlődési lehetőségeket. Vannak közös és egyéni képzések, nyelvoktatás, a vezető maga is tanul, támogatja a tanulást. A versengés mértékét normálisnak tartják, habár a divíziók között kiéleződött.

A 3. szervezetben a vezetők elégedettek, kihívónak találták a munkát és a fejlődési lehetőségeket, az alsóbb szinteken ezek hiányát érzelték. „Ha a vezér bent van, nagyon stresszes a társaság. Távollétében ugyanúgy elvégzi mindenki a feladatát, viszont érezhetően jobb a légkör.” A nagy munkaterheléshez képest alacsonynak tartják a fizetést. Sok a tapasztalatlan fiatal a szervezetben, ők valószínűleg olcsóbb munkaerőt jelentenek.

Az alsóbb szinteken úgy látják, hogy gyakoriak a konfliktusok, „állandó az idegeskedés”. Gyakran hazudni kell a vezetőknek, mert a problémák miatt nem tudják időben kiszolgálni a vevőt.

Ebből a szempontból a minőségbiztosítási rendszer szerepe ellentmondásos. A vezetők is észrevették, hogy az alsóbb szintek nem azonosultak az ISO minőségbiztosítási rendszer követelményeivel. Az alsó szinteken az ISO „mint egy csomó pluszmunka” jelenik meg. Csak a vezetők látják és érzik a hasznát. Rendszeresen vizsgálják a kézikönyvből, az audit sok adminisztrációt követel. A nem vezetők negatívan fogadták az új feladatokat, többletadminisztrációt, számonkérést, amit független minőségügyi vezető bármikor megtehetne.

Mindenki úgy látja, hogy az ISO bevezetésével nőtt a formalizáltság foka, a munkakörök pontosan elhatárolhatóvá váltak, a rugalmasság csökkent, míg a vezetők azonban ennek látják értelmét, a beosztottak nem. Így romlott a munkahelyi légkör, habár a felsővezetésben erőfeszítéseket tettek ennek javítására. Minden osztály minden hónapban a vállalat költségén elmehet együtt vacsorázni, kötetlen formában találkozni. Erről jó a vélemény, de a problémákat nem oldja meg.

A 4. szervezetnél gyakori a létszámleépítés. A rendszerváltás óta a munkaerő-állomány a felére csökkent. Egy átvilágítás után további elbocsátásokat javasoltak. Ennek ellenére többen úgy vélik, hogy sok helyen létszámhiánnyal folyik a munka, és az ott dolgozók túlterheltek, ebből súlyos balesetek is származtak. Gyakori, hogy egy ember három munkáját végzi egy fizetésért. Ez az egyik oka a rossz munkahelyi légkörnek. Többen úgy látják, hogy „a vezetők szinte várják, hogy a munkavállaló hibázzon, és szankciót lehessen vele szemben alkalmazni”. A problémák megoldásáért ritkán tesznek valamit. Sokan úgy vélik, hogy a munka feltételei rosszak, a berendezések elavultak. A szervezetben a munkavégzés feltétele különböző képzések elvégzése, az oktatás felszínes és gyenge színvonalú. A megkérdezettek rendkívül „stresszesnek” és rossz légkörűnek tartják a vizsgákat. Oktatni, tanulni kellene, de nem így. Mindenféle külső képzés teljesen érdektelen a vezetők számára. Ennek ellenére létezik bizonyos fokú lojalitás. Ez egyrészt a munkahely elvesztéséből származó félelemből táplálkozik, másrészt a tradíciókból, a megőrzött értékekből.

Nemrég megszüntették a bértarifarendszert, és a teljesítménytől függő differenciálást vezették be, nincsenek azonban értékelési kritériumok. „Ezzel végképp sikerült a vezetőket leválasztani az alsóbb szintekről, egyszerűen megvásárolták őket. A különböző szintű vezetők látszatfeladatokért kapnak pénzt, egyszerűen bábfigurák. Ezzel persze mindenki tisztában van.”



### A kommunikáció

Az 1. szervezetben a kommunikációról megoszlanak a vélemények. Míg az első megkérdezett nagyon jónak tartja, a második csak közepesnek. A hírek, a fontos információk nem terjednek elég gyorsan, ennek oka az, hogy a tagok nagyon elfoglaltak. Nagymértékű az informalitás a kommunikációban, nem számítanak a hivatalos utak. A munka- és felelősségi körök nem elhatároltak, ez jelentős tényezője a rugalmas és gyors reagálásnak. Mélyebb konfliktusok nincsenek, inkább csak ritkán fordulnak elő súrlódások, ezt természetesnek tartják.

A 2. szervezetben az új tagok úgy látják, hogy az ellentétes nézetek nyíltan vállalhatók, a régiek szerint a konfliktusokat el kell kerülni, és a küzdelmek a háttérben zajlanak. „A kommunikáció nem lehet tökéletes, jelentős torzulások mennek végbe, próbáljuk tökéletesíteni, inkább írásossá tenni, új hírlevelet tervezünk, amelyben szerepelni fognak a főbb vállalati célok, elvárások.” A vállalat tervezett újításai, amelyekről csak néhány vezető tudott, kiszivárogtak, a kisebb rugalmasabb cégek, amelyek erről értesültek, így előnyhöz jutottak. Ez az esemény a szervezet utóbbi két évben lezajlott válságos időszakának része, amely hozzájárult a bizalom a megkérdezettek által említett csökkenéséhez. Az információk áramlását sokan problémának látják, gyakori az információk visszatartása, hiánya.

A 3. szervezetben a horizontális kommunikáció jobban működik, mint a vertikális. A beosztottak úgy látják, hogy a felsővezetés nem foglalkozik problémáikkal. Néhány hónappal ezelőtt az érdekellentétek a felszínre kerültek, heves viták, nézeteltérések voltak, ennek következménye lett az említett szervezeti átalakítás. A vezetők ezt problémamegoldásnak észlelték, a beosztottak olyan megoldásnak, ahol pont az érintettek véleményét nem kérték ki.

A 4. vállalatnál mindezek ellenére néhányan úgy látják, hogy a kommunikáció terén javulás tapasztalható. Egyesek szerint a PR a 4. szervezet legsikeresebb üzletága, egy „profikommunikátor” irányításával. Ez kifelé és befelé hasonló stílusban történik, csak belül a dolgozók a szervezet újabb megjelenő újságját csak azért veszik a kezükbe, hogy „röhögjenek rajta”. Hiányzik a bizalom. A konfliktusokat teljes mértékben elfojtják.

### Összegzés

Kultúrávizsgálatunkat a szervezeti tagok észleléseire alapoztuk. A vizsgált témakörök mindegyike tulajdonképpen ugyanazon dolog, a szervezeten belüli emberi kapcsolatok és viselkedések jelenségvilágának különböző oldalait fejezik ki.

A szervezetek vezetőire nagymértékű, a versenyből fakadó nyomás nehezedik, hogy nagyobb hatékonyságot érjenek el, arra azonban nincs egyértelmű válasz, hogy az általuk vezetettek hogyan tudják rábírní erre. A menedzserek nyilván kíváncsiak, hogy mitől hatékonyabb az egyik vállalat a másiknál. A vállalati kultúrá napjainkban sokan tartják sikeres vállalati működés sarkkövének, a szervezetek gyakorlatában azonban nehezen érhető tetten a kultúra közvetlen üzleti relevanciája.

A szervezetek gyakorlatának ismert jelensége a hierarchia különböző szintjein lévő csoportok különböző szubkultúrává válása, ennek következtében a helyi gyakorlat és a „fentről jövő hivatalos gyakorlat” eltéréseinek kialakulása. A kérdés, hogy mekkora ez az eltérés, s hogy nem lépi-e át azt a mértéket, amely inkább akadályozza, mint elősegíti a szervezet hatékony működését. Kutatásaink arra hívják fel a figyelmet, hogy az említett csoportok könnyen válnak ellenséges szubkultúrává, és az alárendeltek sokféle rejtett módon képesek érdekeiket érvényesíteni, és saját elképzeléseiket megvalósítani, akár a szervezeti célok ellenében is. Ennek elkerülése érdekében feltétlenül fontos olyan kommunikációs csatornák kiépítése, amelyeken a különböző csoportok eltérő logikái és értelmezései találkozhatnak, ütközhetnek, és a legfontosabb területeken konszenzusra juthatnak.

A vizsgált vállalatoknál az emberi kapcsolatok terén a kicsitől a nagy felé haladva, egyre több negatív véleményt hallottunk. A kis szervezetben a természetesen kialakuló organikus szerveződések megnyilvánulnak a tagok elégedettségében és a jónak érzelt szervezeti légkörben. A középvállalatokban a növekedéssel szükségszerűen bekövetkező bürokratizálódást és a szervezeti kultúra mechanikus vonásainak erősödését a hierarchia alsóbb szintjein a vezetéstől való elszigetelődésként és helyzetük romlásaként élik meg.

Az integrációs irányzat szerint a vezetők szerepe meghatározó a kultúra alakulásában (a vezető mire figyel, és mire nem, mit mér, és mit ellenőriz, szerepmódként milyen viselkedést tanít, milyen elvek szerint osztja el az erőforrásokat és jutalmakat stb.), s léteznek közösen osztott értékek. Hasonlóan fontosnak tűnnek azonban a szubkultúrák és az egyéni észlelések, amelyek bizonyos dimenziók mentén óriási különbségeket mutattak. A vizsgált szervezetekben az egyik kritikus tényezőnek az információk áramlása, a kommunikáció hatékonysága tűnt, minden szervezetben e tényezővel voltak a legelégedetlenebbek a megkérdezettek. A kultúra befolyásolása szempontjából tehát a kommunikáció az egyik legfontosabb dolog, amit a vezetőknek jól kellene csinálniuk. A szervezeti méretek növeke-

désével az eltűnőben lévő személyes kommunikáció hiánya egyre súlyosabb problémákat okoz. A Peters – Waterman szerzőpáros által „körbesétálás” vezetésnek nevezett vezetési stílus úgy látszik napjainkig nem veszített értékéből.

Minden szervezetben megjelenik a minőségbiztosítási rendszerek valamely formája mint kultúrát formáló tényező. A szervezeti méretek növekedésével azonban e rendszerek gyakorlati megvalósulásának ellentmondásai is egyre szembetűnőbbek. A minőség mint munkakultúra a vállalati kultúrák organikus jellegének növekedését kívánna meg, e törekvés meg is jelenik a deklarált célokban. A megkérdezettek többsége azonban e folyamatokban főként a mechanikus szerveződések fokozódását észlelte, amelyek számukra értelmetlen és fárasztó adminisztratív tehernövekedés formájában jelentek meg, ami fokozta a munkahelyi elégedetlenséget és a túlterheltséget.

A tudást és tanulást minden szervezetben a központi értékek közé sorolták, azonban e mögött egészen különböző értelmezéseket találtunk. A szervezetek többségében az explicit tudásfajtákat részesítik előnyben, ezek jól megférnek a mechanikus kultúrával, míg az organikus kultúrában az implicit tudásfajtákon van a hangsúly. A menedzsment-szakirodalom tanulmányok ezreit szenteli az implicit tudás és tanulás jelentőségének taglalására, e tudásfajták menedzselési módszereinek és kulturális feltételeinek kidolgozására, a vállalati gyakorlat azonban úgy tűnik, megelégszik az explicit tudásfajták mechanikus növelésével, tárolásával és számonkérésével.

A nemzetközi összehasonlítások egy része a hazai vállalatok körében a hatalmi kultúra magas szintjét mutatta ki, ezt részben a múlt örökségének tekintik. Ennek jellemzői, az autokratikus vezetésfelfogás és a hatáskörök nagyfokú centralizáltsága, és az egyenlőtlenségek nagyobb elfogadottsága (Bakacsi, 1998). A szervezeti méretek növekedésével a megkérdezettek egyre autokratikusabb vezetésfelfogást észlelnek, ennek legdurvább megnyilvánulási formáit a 4. szervezet tagjai írták le. Mondhatnánk, hogy ez egy tipikus szocialista nagyvállalat fennmaradt kultúrája, a megnövekedett egyenlőtlenségeket, és az ezek következtében kiéleződött konfliktusokat a tagok azonban nem fogadják el, inkább nagyon is kritikusan szemlélik.

Az eredményekből egyértelműen kiderül a vállalati kultúra jelentősége a minőségre törekvés, a fogyasztóorientáltság, az elkötelezettség, az együttműködés, a kommunikáció és a szervezeti célok tudatossága terén. E tényezők a szervezetek működésének alapvető fontosságú elemei. A fent leírtak alapján a vezetés szempontjából a kultúra témakör egyik legfontosabb

mondanivalója, hogy felhívja a figyelmet arra, hogy a hierarchia alsóbb szintjein lévő értékei, attitűdjei, véleményei is döntő tényezők a munkahelyi elégedettségnek, a jó szervezeti kommunikációnak, az együttműködésnek és a tudás megosztásának. Mindebből arra a következtetésre juthatunk, hogy ennek megismerése személyes kommunikáció útján, valamint figyelembe vétele a döntésekben a vezetés lényeges eleme, amennyiben a menedzsment szeretné, ha vállalata birtokolná azt az energiát, ami „hajtja a szervezetet” (Schein, 1991).

## Felhasznált irodalom

- Asanullah, A. – Asp, E. (1995): A vállalati kultúra mint sikertényező. *Vezetéstudomány*, 12. szám
- Bakacsi, Gy. (1998): Szervezeti kultúra és leadership nemzetközi összehasonlításban. BKE Jubileumi tudományos ülés. 1998. okt. 1–3. Harmadik kötet, 2162–2171. o.
- Bakacsi, Gy. – Sarkadi – Nagy, A. (2003): Latinos magyar leadership – vezetésfelfogásunk a GLOBE kutatás tükrében. *Alkalmazott Pszichológia*, 3–4. szám
- Bakacsi, Gy. – Takács, S. (1998): Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. *Vezetéstudomány XXIX. évf. 2. szám*, 15–22. o.
- Barakonyi, K. (1996): A vállalati kultúra megváltoztatása. *Ipargazdasági Szemle*, 1–3. sz. 157–168. o.
- Bittner, P. (1999): Tanuló szervezetek Magyarországon? *Gazdaság-Vállalkozás-Vezetés*, 2. szám
- Borgulya, I – Barakonyi, K. (2004): Vállalati kultúra. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Bowman, C. – Ambrosini, V. (2000): Value creation Versus Capture: Towards a Coherent Definition of Value Strategy. *British Journal of Management*, Vol. 11, pp. 1–15.
- Bógel, Gy. – Salamonné, Huszty A. (1998): Vállalatvezetés felsőfokon. Kossuth K. Bp.
- Bryman, A (1991): Society as a model for research into organizational culture. In: P. J. Frost – L.F. Moore – M.R. Louis – C.C. Lundberg – J. Martin (eds), *Reframing Organizational Culture*.
- Burns, T. – Stalker, G. M. (1961): *The Management of Innovation*. London, Tavistock.
- Child, J. (1984): *Organisations: A Guide to Problems and Practice*. Harper & Row, London
- Cooke, R.A., – Rousseau, D. M. (1988): Behavioural norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organisational culture. *Group and Organisation Studies*, 13. pp. 245–273.
- Deal, T. – Kennedy, A. (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA., Addison-Wesley
- Denison, D.R. (1990): *Corporate culture and organisational effectiveness*. New York, John Wiley

- Drótos, Gy. – Nemeslaki, A.:* A hálózatok szerveződési modelljei. Az e-business üzleti modelljei. Előadás. BCE, 2005. március 30.
- Ebers, M.* (1985): Organisationskultur: ein neues forschungsprogramm? Gabler GmbH, Wiesbaden
- Farkasné, Déri K.* (1990): A vállalati kultúrák helye a paradigmák változásában. Ipar-Gazdaság, 10. szám, pp. 24–29.
- Heidrich, B.* (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment, Human Telex, Budapest
- Hofstede, G.* (1991): Cultures and Organisations: Software of the Mind. London: McGraw-Hill
- Jermier, J.M.M* (1991): Critical epistemology and the study of organizational culture: Reflections on Street Corner Society. In: P. J. Frost – L.F. Moore – M.R. Louis – C.C. Lundberg – J. Martin (eds), Reframing Organizational Culture
- Kapás, J.* (1999): A vállalat tudása. Vezetéstudomány
- Keszeg, J.* (1999): A dolgozók munkakialakítási kompetenciájának szerepe és jelentősége a vállalatok életében. OMIKK – Korszerű vezetés, 11. 17–27. o.
- Kocsis, É. – Szabó, K.* (2000): A posztmodern vállalat (Oktatási Minisztérium)
- Koenne, B.A. – Boone, C.A. – Soeters, J.L.* (1997): Organisational Factors Influencing Homogeneity and Heterogeneity of Organisational Cultures. In: S.A. Sackmann (ed) Cultural Complexity in Organisations. pp. 273-293., SAGE Publications
- Masterbroek, W.F.G.* (1991): Konfliktusmenedzsment és szervezettefejlesztés. KJK., Budapest
- Málovics, É. – Behrends, T.* (2002): A szervezeti kultúra fogalma a menedzsmentelméletekben. A komplexitás nyomában. Marketing&Management
- Meyerson, D.E.* (1991): A glimpse of an occupational Culture. In: P. J. Frost – L.F. Moore – M.R. Louis – C.C. Lundberg – J. Martin (eds), Reframing Organizational Culture
- Meyerson, D.E.* (1991): Acknowledging and uncovering ambiguities in cultures. In: Reframing Organizational Culture (edited by: Peter J. Frost, Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Craig C. Lundberg, Joanne Martin)
- Miller, G.J.* (2002): Menedzser-dilemmák. Aula Kiadó, Bp.
- Ouchi, W.G.* (1979): Markets, Bureocracies and Clans. Administrative Science quarterly. Vol. 25. March
- Peters, T.J. – Waterman, R. H.* (1986): A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó, Budapest
- House, R.J. – Wright N.S. – Aditya, R.N.* (1997): New Perspectives on International/Organisational Psychology. The New Lexington Press, San Francisco
- House, R.J. – Hanges, P.J. – Ruiz-Quintanilla, S.A. – Dorfman, P. W. – Javidan, M. – Dickson, M.* (1998): Cultural Influences on Leadership and Organisations: Project GLOBE. JAIPress
- Rollett, Brigitte – Bittner, Ulrike* (2000): Effort Avoidance at the Work Place. Fairness & Cooperation, IAREP/SABE 2000, Vienna/Austria, Conference Proceedings. Universitätsverlag, Wien
- Rousseau, D.M.* (1990): Assessing organisational culture: The case for multiple methods. In: Schneider, B. (ed.), Organisational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass
- Sackman, S.A. – Phillips, M.E. – Kleinberg M.J. – Boyacigiller, N.A.* (1997): Single and multiple cultures in intrnational cross-cultural management research: Overview. In: Sackmann, S.A. (ed): Cultural Complexity in Organizations
- Schein, Edgar, H.* (1985): Organisational Culture and Leadership. Jossey-Bass Publishers, San Francisco – Washington – London
- Schein, E.H.* (1990): Organisational culture. American Psychologist, 45. pp. 109–119.
- Schein, E.H.* (1991): The role of the founder in the creation of organizational Culture. In: Reframing Organizational Culture (edited by: Peter J. Frost, Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Craig C. Lundberg, Joanne Martin)
- Schein, E.H.* (1991): What is culture? In: Frost, P.J. – Moore, L.F. – Louis, M.R. – Lundberg, C.C. – Joanne Martin, J. (eds), Reframing Organizational Culture
- Schneider, B. – Reichers, A.E.* (1983): On the Etiology of Climates. Personell Psychology, 36. pp. 19–39.
- Sigmund, F.* (1992): Rossz közérzet a kultúrában. Kossuth K., Budapest
- Smircich, L.* (1983): Studying Organisations as Cultures. In: Morgan, G (ed.) Beyond Method: Strategies for Social Research. Sage, London
- Varga, K.* (1982): Szervezeti kultúránk koordinátái. Ergonómia, 3. sz. 130–143. o.
- Wilmott, H.* (1993): Strengh is Ignorance, Slavery is freedom: Managing Culture in Modern Organisations. Journal of Management Studies, 30(4), pp. 515–551.