

A szervezeti kultúra megközelítései

A komplexitás nyomában

A szervezeti kultúrának az utóbbi évtizedekben rohamosan bővülő irodalma még sok kérdés megválaszolásával adós, tudományos körökben a fogalom sok vonatkozása még vitatott.

A kultúra azonban továbbra is érdekes kutatási terület, még az alapkérdésekben is csak sokára várható konszenzus, amennyiben az egyáltalán lehetséges.

BEVEZETÉS

A szakirodalomban és a kutatói véleményekben fellelhető sokszínűségnek és ellentmondásosságnak alighanem a kultúrafogalom komplexitása („hagymaszerű jellege”) az oka. Ezért a kutatók kénytelenek voltak különböző leegyszerűsítéseket végezni, hogy definiálhassák és kutathassák, amit természetesen mindenki a saját szemszögéből, az általa fontosnak tartott szempontok előtérbe helyezésével tett.

A nagyszámú kultúraértelmezés és konceptualizálás Meyerson és Martin általi csoportosítása máig elismert és népszerű a szakirodalomban. A szerzőpáros szerint a szakirodalomban három nagyobb megközelítés dominanciája figyelhető meg (1. táblázat):

- Az integrációs megközelítés
- A differenciációs megközelítés
- A fragmetációs megközelítés

1. táblázat			
A szervezeti kultúra fő megközelítései			
Jellemzők	Integrációs megközelítés	Differenciációs megközelítés	Fragmetációs megközelítés
A konszenzus jellege	Az egész szervezetre kiterjedő konszenzus	Konszenzus a szubkultúrák szintjén	A nézetek sokfélesége (nincs konszenzus)
A megnyilvánulások jellege	Konzisztencia	Inkonzisztencia	Komplexitás (nem egyértelműen konzisztens vagy inkonzisztens)
A kétségesség kezelése	Kizárja	A szubkultúrákon kívülre helyezi	A kétségességre összpontosít
Ki alakítja a kultúrát?	Elsősorban a vezetők/alapítók	Elsősorban a csoportok	Elsősorban az egyének
Forrás: Martin (1992: p.13.)			

Nagy számban születnek olyan témájú írások, amelyek a kultúra és a sikeresség kapcsolatát elemzik és gyakorlati útmutatót, tanácsokat, „re-

cepteket” 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. Különböző értelmezések találhatóak a következő nagyon jelentős területeken:

- A szervezeti kultúra elemei
- A szervezeti kultúra típusai
- A szervezeti kultúra tervezhetősége, befolyásolhatósága
- A kultúra különböző szintjeinek összefüggései
- A kultúra és a vezetés összefüggései

Az ide vonatkozó szakirodalomban számos elméleti és empirikus tanulmány található a szervezeti kultúra és a szervezeti hatékonyság, illetve sikeresség tényezőinek összefüggéseiről. E felfogások a szervezeti kultúrát a szervezet fontosabb alrendszerei egyikeként tekintik, amely besorolható a stratégia, struktúra stb. közé (1. ábra).

Ezen összefüggések tartalmát tekintve ugyan jelentős különbségek találhatóak, az érvelés logikájában azonban hasonló minták fedezhetők fel. Ezek szerint a szervezeti kultúra magját a szervezeti tagok magatartási formái, meggyőződésai alkotják, és a mindenkori sikerkritériumoktól (innováció, tanulóképesség, fogyasztóorientáltság stb.) függően történik a hatékony kultúra különböző jellemzőinek felsorolása, amelyek végül is a sikerhez vezetnek.

AZ INTEGRÁCIÓS MEGKÖZELÍTÉS

A menedzsment szakirodalom az integrációs irányzat megközelítését részesítette előnyben a szervezeti kultúra fogalmának elméleti vizsgálatánál és gyakorlati alkalmazásánál. E megközelítés szerint a szervezeti kultúra a szervezeten belüli konzisztencia forrása,

hozzásegíti a tagokat a szervezet belső jellemzőinek és külső környezetének egységes értelmezéséhez. Fő képviselői Schein, Hofstede, Deal, Kennedy, Pascale, Athos. E megközelítések szerint a szervezeti kultúra elősegíti az egyetértés kialakulását abban, hogy mit kell tenni, miért és hogyan, segíti a megértés és az azonosság kialakulását a szervezetben. A kultúra mintegy integráló mechanizmusként működik, amely az egyéni viselkedések számtalan variációját korlátok közé szorítja. A számos kultúra-definícióban általában közös, hogy a kultúrát azon értékek, hitek és előfeltevések rendszerének tartják, amit a szervezet tagjai megosztanak egymással. Tehát a kultúra egyfajta társadalmi kötőanyagként működik, amely összetartja a különböző, elvileg széthúzó csoportokat, egyéneket, mivel az egyéni érdekérvényesítési törekvéseknek korlátot állít. Az adott kultúra jellemzőitől függ, hogy milyen szűkek vagy szélesek ezek a korlátok.

A kultúrát alkotó elemek e felfogás szerint konzisztensek, így a kultúra egy bizonyos fokú harmónia forrása. Az egyetértés alapját a közösen vallott értékek és normák alkotják. E megközelítés a vezetés szerepét meghatározónak tartja a kultúra kialakításában és formálásában, az empirikus vizsgálatok gyakran a szervezetek vezetői által vallott értékeket vizsgálják és tartják meghatározónak.

Abban is egyetértés mutatkozik, hogy a kultúrának különböző szintjei különböztethetők meg, az adott kultúra elemeit premisszák, alapfeltevések gyúrnák egységes egészé. Ezek egy része könnyen felismerhető, a felszínen megjelenő, tanulmányozható. Mások viszont a mélyebb rétegekben rejtve vannak, nehezen azonosíthatók, a kultúra lényegének megértéséhez azonban szükségesek (Schein, 1991b). Hofstede vizsgálatai bizonyították, hogy a szervezeti kultúra nem értelmezhető önmagában, hanem több erőter tagjaként. A szervezeten belüli meghatározó szerepet játszanak a vezetés által képviselt értékek, normák, azaz a vezetői kultúra meghatározó szerepet játszik, amire azonban visszahat a szervezet.

Deal és Kennedy (1982) az erős kultúrák fontosságát hangsúlyozták, megfogalmazásuk szerint „a kultúra erő”. A kultúrát az elkötelezettség és a lelkesedés kialakításában a legfontosabb tényezőnek tartották. A kultúra megtervezése és közvetítése a szervezeti tagok felé szerintük a vezetés feladata. E felfogás szerint a fő kérdés: hogyan lehet az emberekben azt az érzést kialakítani, „hogyan valamilyen értelmes

1. ábra

A kultúra, mint szervezeti alrendszer



„ügyért dolgoznak” (Thompson, 1995. 71. o.). Ennek kialakításában kulcsszerepe van a dolgozókra való odafigyelésnek és a közös értékek, valamint normák elsajátításának.

E megközelítésből adódik a kérdés, hogy melyek azok a mechanizmusok, amelyek a tagok észleléseinek azonosságát, a közös értékek, hitek kialakulását befolyásolják. Schneider és Reicher (1983) az erre a kérdésre adott válaszokat a következő három csoportba sorolta:

- A strukturális megközelítés. E felfogás szerint a szervezeti felépítés befolyásolja az emberek értékeit és attitűdjeit, valamint a szervezeti események

„Deal és Kennedy (1982) az erős kultúrák fontosságát hangsúlyozták, megfogalmazásuk szerint 'a kultúra erő'. A kultúrát az elkötelezettség és a lelkesedés kialakításában a legfontosabb tényezőnek tartották. A kultúra megtervezése és közvetítése a szervezeti tagok felé szerintük a vezetés feladata.”

észlelésének módját. A munka fajtája és az egyéni munkatapasztalatok közvetlenül befolyásolják a munkaszituáció észlelését, ennek hasonlósága a munka hasonló jellegével növekszik. Így a specializáció az, ami növeli az eltérő tapasztalatokat, csökkenti az egyetértést a kultúra észlelésének terén.

- A kiválasztás-vonzás-kiválás (SAA: selection-attraction-attrition) és a szervezet demográfiai összetételéből kiinduló megközelítés. E megközelítés az egyéni viselkedés szintjén zajló folyamatokból indul ki. Meghatározónak tartja a kiválasztási, kiválasztódási folyamatokat. Egyrészt felhívja a figyelmet arra, hogy a szervezet kiválasztja azokat, akik illenek a már ott dolgozókhöz, másrészt az emberek már eleve olyan szakmákhoz vonzódnak, amelyek illik az egyéniségükhöz. Tehát a kiválasztás-vonzás-kiválásnak az egyén szintjén zajló folyamatai a szervezeti tagok viszonylag homogén csoportját hozhatja létre, amelyek között éppen emiatt nagy az egyetértés a kultúrát illetően. Ez a megközelítés feltételezi, hogy a kultúra „erőssége” attól nő, ha azokat a tagokat, akiknek eltérő véleményük, nézeteik vannak „kigyomlálják”, a hasonló nézetűeket viszont ott tartják. Nagy jelentőséget tulajdonítanak a személyiségnek a munkaszituáció értelmezésében. Az SAA egyfajta

„próbálkozás – tévedés” mechanizmusként működik. E feltételezések érvényességét számítógépes szimulációval is sikerült alátámasztani (Harrison, Carol, 1991, 1995), mind a tartalom (a kultúradi-
menziók átlagos értékei), mind az egyetértés foka (az átlagértékek szórásai) változott a kiválasztás – szocializáció – fluktuáció paramétereinek változtatásával. E megközelítés szerint tehát sokkal inkább várható azonosság a kultúra percepciójában azokban a szervezetekben, amelyekben a demográfiai jellemzők hasonlóságot indikálnak.

- A szociális interakcionizmus és a kommunikáció légköre. E megközelítés szerint a kultúrát illetően kialakuló egyetértés az interakciók következménye. A hangsúlyt az egyének közötti interakcióra helyezik, mint a munkaszituáció megfelelő értelmezésének forrására, ami egyre nagyobb kongruenciát alakít ki a kultúrát illetően. Az interakció közvetlenül hat a jelentések konstruálására azon keresztül,

hogy megmutatja a közösen elfogadott hiteket, értékeket, szükségleteket. A szociális kontextus az új tagok szocializációjának is döntő tényezője. A szervezeti kultúra tehát szoros kapcsolatban áll a kommunikáció légkörével az adott szervezetben.

Összefoglalva, ez az irányzat arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezeti tagoknak vannak közösen elfogadott értékeik és világfelfogásuk, ez egy közösen kialakított lojalitást és elkötelezettséget okoz, ami a szervezeti hatékonyságot növeli. A szervezeti kultúra e megközelítések szerint tiszta, világos, konzisztens értékek rendszere, amelyek alapján a szervezeti tagok eldönthetik, hogy mi helyes és mi nem. E felfogás alapján az empirikus kutatások során felmerülő ellentmondások egy adott szervezet kultúrájában úgy értelmezhetők, mint a kultúra hiánya.

Edgar Schein elmélete

A Schein által kialakított kultúrafogalom azon az általános elfogadott feltételezésen alapul, hogy egy csoport viszonylatában valószínű, hogy tagjainak, a különböző problémákkal történő szembekerülés következményeként, legalább bizonyos értékek, hiedelmek mentén közösek a választásaik, azaz bizonyos stabilitás fedezhető fel társas viselkedési sémákban, ami azzal magyarázható, hogy bizonyos értékeket, hiedelmeket közösen birtokolnak. Amennyi-

A külső és belső feladatok, amelyekkel minden csoport találkozik

A külső alkalmazkodás feladatai	A belső integrációval kapcsolatos feladatok
<p>A konszenzus kialakítása a következő területeken:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A fő misszió, funkciók és a szervezetnek a környezettel kapcsolatos elsődleges feladatai 2. A speciális célok, amiket a szervezet követ 3. A célok teljesítése során alkalmazott alapvető jelentések 4. Az eredmények méréséhez használt kritériumok 5. A javító vagy korrigáló stratégiák, amennyiben a célok nem teljesültek 	<p>A konszenzus kialakítása a következő területeken:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A használt közös nyelv és fogalmi rendszer kialakítása, amely tartalmazza az idő és a tér alapkoncepcióját 2. A csoport határai és a csoporthoz tartozás kritériumai 3. A státusz, a hatalom és az autoritás megosztása 4. Az intimitás, a barátság és szeretet kritériumai a különböző munka- és családi környezetben 5. A jutalmak és a büntetések elosztásának kritériumai 6. A nem menedzselhető ideológiák és a vallás kezelése

Forrás: Schein, 1991, p. 249

ben nincs konszenzus, hanem az adott csoportban a konfliktusok és a kétértelműség az uralkodó, akkor a csoportnak az adott dolog vonatkozásában nincs kultúrája. A csoportok a közös tanulási folyamat eredményeként általában a következő problémákkal kerülnek szembe (2. táblázat):

Az idézett táblázatot Schein a kultúra dimenzióinak meghatározásához az első megközelítésnek tekinti, azonban már ebből is látható, hogy a kultúra tartalma igen széles területet ölelhet fel, hiszen mindent visszatakrózik, amit a csoport közösen tanult. A közösen szerzett tapasztalatok mennyiségének növekedésével a csoport értékei és hiedelmei lassan átalakulnak, és a közös alapvető feltevések érvényességet nyernek.

Ennek külső mércéje a feladatteljesítés aktuális sikeressége, belső mércéje pedig a szorongás, a bizonytalanság csökkentése (3. táblázat).

A leírtakból következik a kultúra Schein által kidolgozott és sokak által idézett háromszintű modellje, amelynek alapján a kultúra-kutatások jó része kitűzi a kultúra általa vizsgálni kívánt szintjét. A scheini elmélet komplexitásra törekvése nem vitatható, a szervezetelemzésben való alkalmazhatósága azonban igen kétséges, rendkívül bonyolult és bizonytalan kimenetelű volta miatt. E. Schein az általa leírt többszintű kultúramodell alsó rétegeinek kutatásához dolgozta ki az inkább klinikai szemléletű „iteratív interjúk” módszerét.

A kultúra néhány alapidimenziója

Dimenziók	Megválaszolendő kérdések
1. A szervezet viszonya a környezetéhez	Milyennek észleli magát a szervezet? Dominánsnak, szubmisszívnek, harmonizálónak vagy alkalmazkodónak?
2. Az emberi aktivitás természete	Mi az emberi viselkedés helyes módja? A domináns-proaktív, a harmonizáló vagy a passzív-fatalisztikus?
3. A valóság és az igazság természete	Hogyan határozzuk meg azt, hogy mi igaz és mi nem az, és az igazság mennyire végső meghatározó a fizikai és szociális világban? A gyakorlat próbája határozza meg, az engedelmesség a bölcsességnek vagy a szociális konszenzus?
4. Az idő természete	Mi az alapvető orientációnk a múlt, a jelen és a jövő viszonylatában és milyen időegységek vezérelnek a napi ügyek során?
5. Az emberi természet természete	Az emberek alapvetően jók, semlegesek vagy gonoszak, az emberi természet tökéletesíthető vagy állandó?
6. Az emberi kapcsolatok természete	Mi a helyes módja az emberek egymás közötti viszonyának, a hatalom és a szerepek elosztása terén? A társadalom megszervezésének az egyén- vagy a csoportközpontúság a leghelyesebb módja? Az autoritás legjobb rendszere az autokratikus/paternalisztikus vagy a kollegiális/részvételen alapuló?
7. Homogenitás vagy diverzifikáció	A csoport akkor a legjobb, ha nagyfokú diverzifikáció jellemzi, vagy a homogenitás magas foka, és a csoporttagok innovativitását kell inkább bátorítani, vagy konformitását?

Forrás: Schein, 1991. P. 250.

Schein szerint a vizsgálatok során a kutatóknak két fontos dologra kell törekedniük, egyrészt a szubjektív elkerülésére, másrészt „a belső láthatatlanság” legyőzésére (a tagok számára az alapfeltevések rejtettek). Úgy látja, hogy végül is közös erőfeszítésekkel, ismételt interjúkkal, a megfelelő

„A nagy hatékonyságú kultúrák az 'erős kultúrák', amelyekben kifejezetten értékconszenzus vezérli a szervezeti tagok gondolkodását és cselekvéseit minden hierarchiai szinten és területen, az immár közös célok és a stratégia szabályoznak.”

kérdések révén, az adott szervezet kulturális paradigmája megfejthető. Az előfeltevések kiderítését nem tartja olyan bonyolultnak, mint az etnográfiai megközelítés hívei, és nem is szükségesek hozzá az etnográfia módszerei, inkább a klinikai szemléletet javasolja. A vizsgálat leglényegesebb részének a külső szakértő klinikus interjúzó szerepét tartja, amely segít a belső számára, a saját értelmezésének mélyebb szintje után kutatni. Az ismétlődő beszélgetések alatt a külső szakértő, aki természetes módon elmerül az adott kultúrában, és a motivált belsők a szervezet bizonyos történéseit elemezve, lassan felderítik, „láthatóvá teszik” a szervezetben működő alapfeltevéseket. E folyamat Schein szerint a következőképpen megy végbe:

1. Belépés, meglepetések. Schein szerint a kultúra megfigyelésénél különösen fontos a várakozásainktól eltérő dolgokra koncentrálni.
2. Rendszeres megfigyelés és ellenőrzés. Annak ellenőrzése, hogy a meglepő dolgok nem csak esetlegesek-e.
3. Egy érdekelt belső személy keresése.
4. A meglepetések és rejtélyek feltárása. A külső megfigyelő a belsőnek feltárja saját értelmezéseit, feltevéseit a kultúráról.
5. Közös magyarázatkeresés.
6. A hipotézisek felállítása.
7. Rendszeres ellenőrzés, bizonyítékok keresése.
8. Az értékek mögött húzódó feltevések megfogalmazása. Schein ezt tartja az értelmező folyamat legnehezebb részének, szerinte ez csak hazai kultúrában végezhető el.
9. Állandó újraigazítás.
10. Írásos dokumentálás

E. Schein szerint az alapfeltevések „megfejtésének” másik elengedhetetlen vizsgálati eszköze a csoportos interjú, amelynek tematikáját szintén kidolgozta, e tanulmány kereti között azonban már nem foglalkozunk vele. Mint látható az alapfeltevések vizsgálata hosszadalmas, és nem mentes a szubjektív értelmezésektől, E. Schein szerint azonban e szint vizsgálata csak e módszerrel lehetséges, mennyiségi módszerekkel csak az értékek szintjéről szerezhetünk bizonyos információkat (Schein, 1985).

A nagy hatékonyságú kultúrák az „erős kultúrák”, amelyekben kifejezetten értékconszenzus vezérli

a szervezeti tagok gondolkodását és cselekvését minden hierarchiai szinten és területen, az immár közös célok és a stratégia szabályoznak. Az ilyen kulturálisan integrált szervezetek sikerének titka két központi mechanizmuson alapul:

1. A közös értékrend növeli a lojalitást és az azonosulást a vállalattal, és ezáltal növeli az egyéni teljesítőképességet
2. Ettől várható a kölcsönös megértés és koordináció. Az egységes normatív alapon kevesebb súrlódással és konfliktussal működik a szervezet, mint különböző nézetek esetén.

Az erős kultúra hipotézisének alapuló „harmonikus munka- és teljesítményközösségek” alapvető fölénye első pillantásra vonzó, tudományos szempontból azonban nem túl meggyőző. Nyilvánvaló gyengeségének oka a kultúra és a siker összefüggésének elégtelen magyarázata. A tulajdonképpeni hatásmechanizmus, amely közvetíti az egyéni magatartásváltozást a szervezeti szintre, homályban marad.

Schein érveléséből az következik, hogy a különböző szervezeti kultúrák közötti különbségek közvetlenül ugyanazon dolgokról való különböző elképzelésekből adódnak. Schein megpróbál a menedzsmentelméletek, illetve -gyakorlatok különböző, inkább intuitív kultúraértelmezéseivel szemben, egy elméletileg megalapozott koncepciót szembeállítani. A háromszintű modell kulturális antropológiai ismereteket dolgoz fel, és a kulturális manifesztációk tudattalan, mély struktúrákból származó eredetére hívja fel a figyelmet.

Mint azonban a legtöbb szervezeti kultúra koncepcióban, Scheinében is a kultúra társas hatásának magyarázata az egyéni meggyőződések, értékekből, beállítódásokból kiindulva történik. E magyará-

zat azonban nem elegendő a kultúra magatartásformáló erejének megvilágításához, mert az egyéneken átnyúló komponens, a társas rendszerek kettős természetét nem világítja meg. Az ennyire egyénorientált megközelítés a kultúra és a szervezeti történések közötti összefüggés magyarázatánál a nem eléggé megvilágított individuális észleléseket, interpretációkat és magatartásmintákat tartja a központi hatásmechanizmusnak. A különböző, illetve ellentmondásos meggyőződések, értékek a gyenge kultúra kifejeződéseként értelmezik, vagy szubkultúra létezéséként magyarázzák, hogy az eredeti elmélet e helyzetekben is alkalmazható legyen.

Sokak szerint ez az érvelés nem kielégítő, mivel a szervezet kultúráját csupán pontatlanul, mint a szervezet stílusát koncepcionálja, amelynek jellemezőit az érdekelt kutatók kvázi intuitív módon és rendszertelenül tárják fel. Népszerűsége nem elméleti meggyőzőerejében rejlik, inkább abban, hogy a szervezeti kultúra tervszerű változtatását a vezetőtől származtatja. A meggyőződések és értékek, mint a szervezeti kultúra meghatározó elemei, hálás kiindulópontul szolgálnak a szervezeti történések befolyásolásához.

Az alapítók és a vezetőknek hatalmuk és mintaszerepük alapján nagy jelentőséget tulajdonítanak az érvényes értékek terén, amelyek e megközelítés szerint viszonylag kis befektetéssel közvetíthetők. A menedzsmentnek csak autentikusan kell viselkednie, ismertetnie kell meggyőződéseit és a munkatársak megfelelő viselkedését jutalmaznia. Az elmélet eléggé át nem gondolt és túlegyszerűsített összefüggései megalapozatlan gyakorlati tanácsokhoz vezettek.

A TÁRSAS SZABÁLYRENDSZEREK ELMÉLETE

Ugyancsak a témakör komplex megközelítésére törekszenek a „társas szabályrendszerek” (szociális grammatika) elméletére alapozott kultúra megközelítések (Behrends, Martin, 2001), és több ponton is analógiákat találhatunk Schein elméletével. A tényleges intézményi viszonyokkal kapcsolatban a társas szabályrendszerek elmélete arra kérdez rá, miért jönnek létre eltérő átfogóképességű és szisztematizáltsági fokú szabályrendszerek? Milyen cselekvők vagy csoportok ját-

szanak domináns szerepet a szabályrendszerek formálódásában, értelmezésében és bevezetésében? Milyen társadalmi folyamatokban képződnek, intézményesülnek, maradnak fenn és módosulnak a szabályrendszerek? Milyen feltételekkel és stratégiákkal kísérik meg a cselekvők vagy csoportok a szabályok megváltoztatását, és hogyan jelenik meg a cselekvők vagy csoportok hatalma, valamint a szabályok átalakítására vonatkozó lehetőségeik. (Kieser, 1995. p. 376)

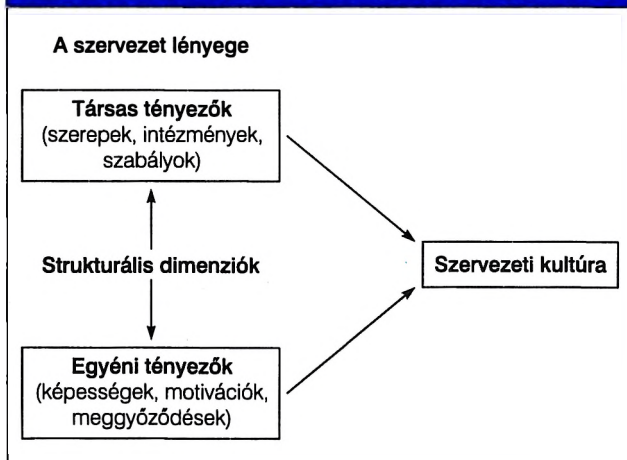
E megközelítések szerint a társas rendszerek középpontjában a szabályokról és szabályrendszerekről történő megegyezési folyamat áll. Az elmélet egyik fontos kiindulópontja, hogy a szervezeti cselekvési struktúrák nem akaratlagosan vagy véletlenszerűen alakulnak ki, hanem az alapvető funkcionális követelmények teljesítéséhez kötődnek. Alapfunkciók alatt minden társas rendszer túlélőképességének alapvető előfeltételeit értik, és szerintük ezek a különböző szervezeti kultúrák összehasonlításának alapjául szolgálhatnak. Ennek megfelelően a szervezeti kultúrát a következőképpen definiálják: „a szervezeti mélystruktúrákba ágyazódott generatív cselekvési szabályrendszer, amelynek elemei a funkcionális problémák rendszerspecifikus kezelésének alapjául szolgálnak”. (Behrends, 2002. 24. o.)

A szervezeti kultúra elméleti megközelítése során három különösen fontos szempont emelhető ki:

1. A kultúra szociális jelenség, a szociális rendszerek lényege
- A meggyőződésekkel, értékekkel, motivációkkal, képességekkel rendelkező tagok feladatokat és problémákat oldanak meg.
- Minden szervezetre jellemző az egyének feletti ha-

„A társas szabályrendszerek elmélete a szervezeti kultúrát a következőképpen definiálja: 'a szervezeti mélystruktúrákba ágyazódott generatív cselekvési szabályrendszer, amelynek elemei a funkcionális problémák rendszerspecifikus kezelésének alapjául szolgálnak'.”

tóerők többé-kevésbé komplex szerkezete, amelyek jelentős mértékben befolyásolják a szervezeti történéseket, ezáltal biztosítva a működéshez szükséges stabilitás mértékét. A szervezetekben szükségszerűen kialakuló intézmények, szabályok, szerepelvárások, a rendszeresen felmerülő problémák kezelési módjai stb. az egyéni cselek-



vési és interpretációs tér szociális, illetve szervezeti kontrollját biztosítják. Fontos szem előtt tartani a szervezetek kettős természetét, azt hogy individuális és szociális elemekből tevődik össze, ezen elemek sokrétű összefonódottságának eredménye a szervezetspecifikus cselekvési elvek és magatartásminták hálózatának kialakulása, amelyek a szervezeti történések kötelező „előzetes strukturálását” eredményezik. Emellett jelentős hatása marad a szervezetben dolgozó ember mindenkorai értékeinek, értelmezéseinek, szerepfelfogásainak is, például a munkahelyi klímára, a vevői elégedettségre, a szolgáltatások minőségére stb. Összegezve, a szervezeti kultúra hatásmechanizmusainak megértése mind az egyéni, mind a szociális elemek specifikus alakzatának (Gestalt) figyelembevételét igényli (2. ábra).

2. A kultúrák „Gestalt” jelenségek, nem azonosak az elemek összességével, a kulturális maglemek határfoka az elemek közötti interakcióktól függ, ennek eredményeként specifikus jelentés-eltolódások jönnek létre (pl. a teljesítményorientáció teljesen mást jelent individualisztikus, illetve kollektív teljesítményértelmezés esetén).
3. A kultúrának generatív karaktere van, azaz a kultúra, ha nem is tudatosan, de állandóan jelen van. A közös nyelvhez hasonlóan a közös kulturális kód figyelembevétele lehetővé teszi a súrlódásmentes interakciót és a kölcsönös megértést. E kulturális támogatás az interakciók többségében észrevét-

len marad, mivel a hétköznapi társas érintkezések meglehetősen rutinizált csatornákon történnek, anélkül, hogy a mögötte lévő kulturális forgatókönyvvel különösebben törődnünk kellene. (A kulturális szabályok hatása akkor válik egyértelműen érezhetővé, ha megsértik ezeket.) A kultúra fontos tulajdonsága a konstruktív jelleg, a kultúrák nyitott rendszerek, az elemi „szerszámokat” adják a kezünkbe, a helyzetnek megfelelő viselkedés önálló kiválasztására. A közös nyelv párhuzamánál maradván, nem a mondatokat adja, hanem a nyelvtani szabályokat, amelyekkel mindig új gondolatokat tudunk kifejezni. A szervezeti viselkedés ilyen mély strukturális konstrukciós elveit nyújtja a kultúra, amelyek célja nem a szereplők viselkedésének determinálása, hanem annak kultúrabarát csatornába történő terelése.

Ezen a ponton már jelentősen eltérnek e megközelítések Schein kultúrafelfogásától. Tagadják, hogy a kultúra alapját a közösen elfogadott meggyőződések és értékek alkotnák, e helyett a társas szabályrendszereket tekintik a szervezeti kultúra lényegének. Elméletük részletesebb kifejtése során három kulturális magdimenziót és kilenc alapszabályt tartanak fontosnak, amelyek alapján a szervezeti működés mindenkorai sajátosságai alaposabban felvázolhatók és elemezhetők.

„A szociálgrammatikai elmélet abból indul ki, hogy egy szociális rendszer cselekvési logikája különböző kulturális elvek komplex egymásra hatása alapján képződik, így a szervezeti kultúrák 'gestalt' karakterét is figyelembe veszi.”

A szervezeti kultúra ún. társas szabályrendszerében alapuló megközelítése a szociális rendszerek strukturális-funkcionalista szemléletén alapul. E szerint a szervezeti cselekvési struktúrák nem teljesen akaratlagosan és nem is teljesen véletlenszerűen jönnek létre, hanem három létező funkcionális követelmény teljesítéséhez kötődnek:

1. Teljesítmény, illetve cél elérése
2. Kooperáció
3. Tanulás

E funkciókon alapul a szociális rendszerek túlélőképessége. E gondolatokból kiindulva a szociális grammatika elmélete kilenc „bázisszabályt” tartalmaz, amelyek alapján a szervezet funkcionális köve-

telményeinek szervezetspecifikus jellegzetességei közelebbről felvázolhatók.

A szociálgrammatikai elmélet abból indul ki, hogy egy szociális rendszer cselekvési logikája különböző kulturális elvek komplex egymásra hatása alapján képződik, így a szervezeti kultúrák „gestalt” karakterét is figyelembe veszi. Az egyes szociálgrammatikai elvek tényleges hatása jelentős mértékben függ attól, hogy annak eredeti impulzusát további kulturális szabályok mennyire erősítik, gyengítik, változtatják, illetve korlátozzák. Ebből az is következik, hogy egészen hasonló kultúrák kifejezetten különböző felszíni struktúrákban jelennek meg, ugyanígy az első pillantásra hasonló felszíni struktúrák egészen különböző mélyen fekvő társas szabályrendszereken alapulhatnak. A szervezeti kultúra és magatartás összefüggéseinek magyarázatánál ez az irányzat nem osztja azt az általános feltételezést, hogy a kultúra alapját az értékek és a meggyőződések széles körben kialakult egyezése alkotná, ehelyett a „társas szabályok” koncepcióját állítja középpontba.

A szervezeti kultúra tárgyiasulása a felszínen két fontos hatáskapcsolatban jelenik meg:

- A mindenkor társas szabályrendszer meghatározott, kultúraspecifikus cselekvési struktúrákat hoz létre. Ezek meghatározzák a rendszer alapvető elemeit (intézmények, szerepek, résztvevők, probléma- és megoldástér), bizonyos mértékig kijelölik a kereteket, amelyek között a szervezeti tagok feladataik és érdekeik észlelése során mozoghatnak.
- E rendszerhatás mellett a szervezeti kultúrára a cselekvési és döntési folyamatok konkrét megvalósulására is hat. Az érvényes szociálgrammatikai elvek a különböző folyamatokat és tevékenységeket „kultúraspecifikussá” alakítják. Így a probléma-észlelések és -meghatározások, a megoldási alternatívák mérlegelési módjai és száma stb. a kulturális alapszabályok kifejeződéseinek is tekinthetők. Nem rögzítik közvetlenül a folyamatban résztvevő szervezeti tagok gondolkodási és cselekvési módjait, de meghatározott, a kultúra által tolerált csatornába terelik azokat.
- A társas szabályrendszerek elmélete vázlatnak tekinthető, amely a kultúra, illetve a kulturális szabályrendszerek konkrét vizsgálatához további finomításra és részletezésre szorul. Azon alapmechanizmusok elméleti tárgyalása szempontjából, amelyek a kultúra hatását vizsgálják a szervezeti magatartásra, értékes kiindulópontokat nyújtanak (3. ábra).

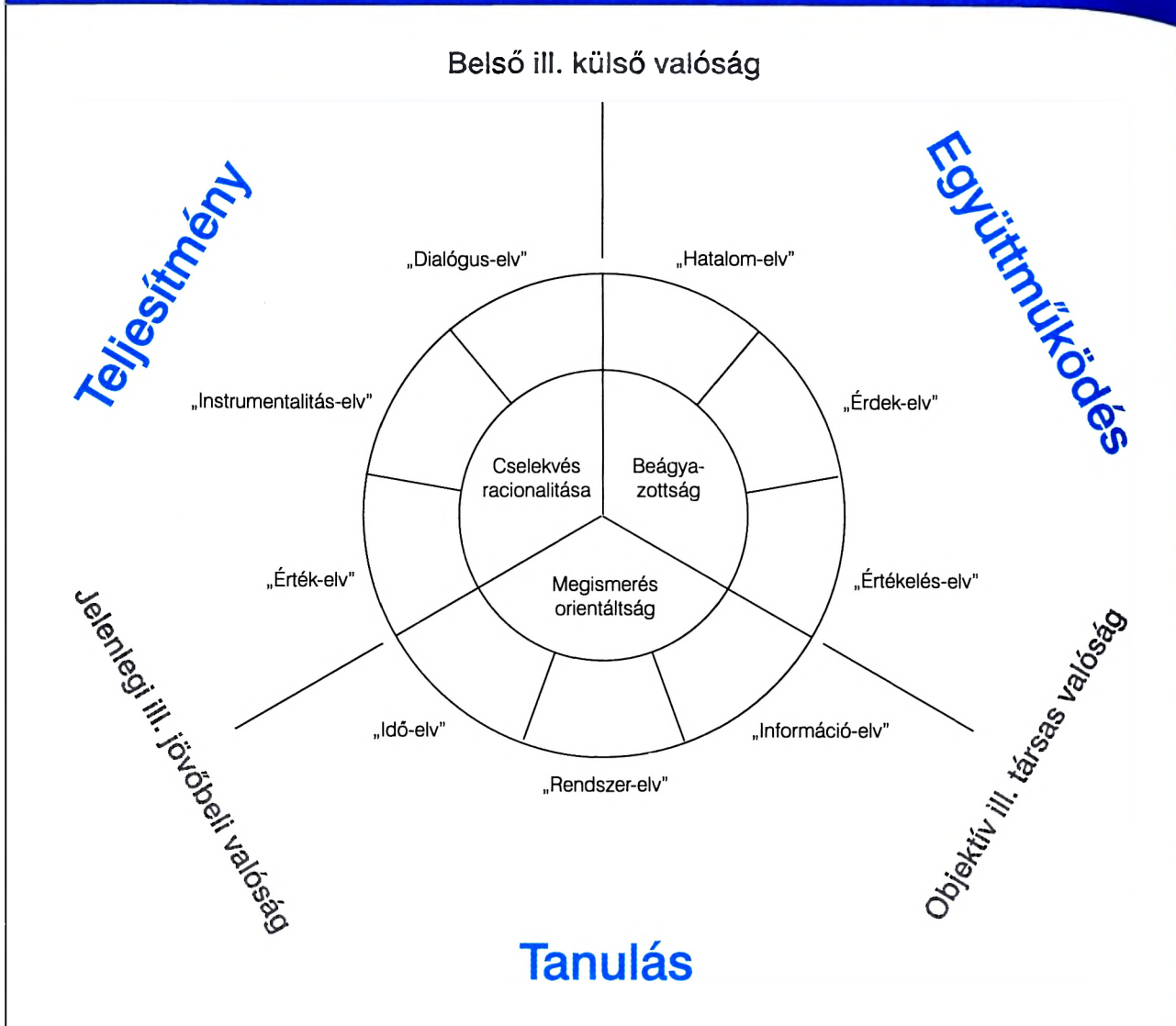
ÖSSZEZGÉS

A szervezeti kultúra, átfogó és a viselkedést irányító erejénél fogva kétségtelenül alapvető jelentőségű a szervezeti magatartás és a hatékonyság szempontjából. A szervezeti lét mélyebb rétegeiben gyökerező „kulturális szubsztancia” mind a tagok egyéni diszpozícióit, mind a szervezet társas viszonyait áthatja, nem determinálja azonban a konkrét szervezeti történéseket. A kulturális alapelvek inkább a társas cselekvési szabályrendszer értelmében fejtik ki hatásukat: a szerszámot (a konstrukciós szabályokat) nyújtják az adott kultúrára jellemző cselekvési struktúrák alakulásához, és ezzel formálják a szervezetek alapvető funkcionális problémáinak kezelését. Azaz a szervezeti történések kulturális befolyásoltsága nem csak a szervezeti tagok többé-kevésbé hasonló értékfelfogásain alapul, az összefüggés ennél sokkal összetettebb, vizsgálatánál különböző hatásmechanizmusok sokrétű hálójával kell számolni.

Az ismertetett elméletek a szervezeti kultúra fogalom jelentősége mellett, annak bonyolultságára kívánják felhívni a figyelmet, és ezáltal a menedzsment szakirodalomban nagy számmal fellelhető túlságosan is leegyszerűsített módon és formában megjelenő összefüggésekben és a kultúra változtatásával kapcsolatos esetpéldákban rejlő felszínességre, amely igen nagy károkat okoz mind a fogalom elméleti tisztázása, mind a gyakorlatban történő hasznosítása terén.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- BEHRENDTS, T., U. MEYER (2003), *Cultural Impact on Organizational Performance – A Critical Reflection*. Paper presented at EIASM-Workshop on Strategic Human Resource Management, Brussels
- BEHRENDTS, T. (2002), *Organisational Culture and Innovativeness*, unveröff. Arbeitspapier, präsentiert auf dem EIASM-Workshop on Anthropology and Management, Venedig
- DEAL, T.E. AND A.A. KENNEDY (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, MA.: Addison-Wesley
- HOFSTEDE, G.. (1991), *Cultures and Organisations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill
- KIESER, A. (1995), *Szervezetelméletek*. Aula Kiadó
- MARTIN, J. (1992), *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, New York: Oxford University Press



MEYERSON, D.E. (1991), „A Glimpse of an Occupational Culture”, In: *Reframing Organizational Culture* (Frost, P.J., L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, J. Martin eds.) Newbury Park, CA.: Sage

MEYERSON, D.E. (1991), „Acknowledging And Uncovering Ambiguities in Cultures”, In: *Reframing Organizational Culture* (Frost, P.J., L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, J. Martin eds.) Newbury Park, CA.: Sage

SCHEIN, E.H. (1985), *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

SCHEIN, E.H. (1990), „Organisational Culture”, *American Psychologist*, 45 pp.109–19

SCHEIN, E.H. (1991a), „The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture”, In: *Reframing Organizational Culture* (Frost, P.J., L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, J. Martin eds.) Newbury Park, CA.: Sage

Organizational Culture (Frost, P.J., L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, J. Martin eds.) Newbury Park, CA.: Sage

SCHEIN, E.H. (1991b), „What Is Culture?” In: *Reframing Organizational Culture* (Frost, P.J., L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, J. Martin eds.) Newbury Park, CA.: Sage

Málovics Éva PhD.,
tanszékvezető egyetemi docens
a Szegedi Egyetem Gazdaságtudományi Karának
Gazdaságpszichológia tanszékén
Thomas Behrends az Universität Lüneburg
tudományos munkatársa