

2. A szervezeti kultúra koncepciói új megvilágításban

Bevezetés

„A hatalom és a kultúra egyenlő erőként komplementer kapcsolatban állnak egymással. Vagyis a hatalomnak nem uralkodnia kell a kultúrán, hanem építkeznie kell belőle. A kultúra pedig támogatja és stabilizálja a hatalmat. Ha ez az összhang megbomlik, konfliktusokat eredményez, melynek változás a következménye”¹

Dahrendorf hatalomkultúra- és konfliktuselméletét szervezetekre vonatkoztatva kijelenthetjük, hogy a vezetés és a kultúra egymásra erősen ható szervezeti tényezők. A vezetés jelentős mértékben hozzájárulhat a szervezeti kultúra építéséhez és megerősítéséhez. A kultúrának pedig fontos szerepe van a szervezeti normák, értékek, szokások kialakításában. A kultúra erős magatartási és viselkedési normák kialakításával hozzájárul a szervezet stabilizálásához. Erős kultúra hatására stabil értékek és viselkedési normák alakulnak ki, amelyek stabil szervezetet eredményeznek. A kérdés az, hogy a 21. század differenciált, dinamikus, változó környezete hogyan hat a szervezetek kultúrájára, milyen kultúraelemek kerülnek előtérbe, melyek szorulnak háttérbe, milyen a változó szervezetek kultúrája.

2.1. A szervezeti kultúra fogalma és elemei

Általánosságban a kultúra nem más, mint az emberiség által előállított anyagi és szellemi javak összessége. A *kultúra* szó a *colo* latin igéből származik, jelentése „művelni”. A kifejezést időszámítás előtt 200 körül Cato (i. e. 234–149) használta a földművelés értelmezésére. A szakirodalom több mint száz kultúra-definíciót tart nyilván, ezekből három olyat emeltünk ki, amely véleményünk szerint alkalmas a szervezeti kultúra fogalmának meghatározására.

¹ R. Dahrendorf: *A modern társadalmi konfliktus*. Budapest, Gondolat, 1994. 125.

Hofstede² a kultúrát a *gondolkodás kollektív programozásaként* definiálja, amely megkülönbözteti egy csoport vagy egy szervezet tagjait másoktól. A környezeti hatásokra adott válaszokat befolyásoló közös jellemzők összessége.

Trompenaars szerint³ a kultúra az a módszer, ahogyan az emberek egy csoportja (család, szervezet, társadalom) megoldja a problémáit és eldönti dilemmáit, majd azok a problémák, amelyeket rendszeresen megoldanak, eltűnnek a tudatukból, és alapvető feltételezéssé, nyilvánvaló presszióvá válnak. Ezek alapján definiálnak fogalmakat, értékeket, amelyeket a csoport tagjai ugyanúgy értelmeznek.

„A kultúra explicit vagy implicit viselkedésmintákból áll, amelyeket szimbólumok közvetítenek” – vallja Kroeber és Kluckhohn.⁴ „Ezek a szimbólumok, a különböző embercsoportok kiemelkedő teljesítményei, magukban foglalják a művészeti termékeket is.” A kultúra lényegében az idők folyamán leszűrődött és kiválasztódott gondolatokból, ötletekből és a hozzájuk kapcsolódott értékekből áll.

A szervezetek olyan kultúra kiépítésére törekednek, amelyek csak rájuk jellemzőek, és *megadják a szervezet egyediségét*. Az egyediséget a környezeti és a szervezeti jellemzők, társadalmi hatások, a hagyományok egymásra hatása eredményezik. Ennek a végtelen sok szervezetikultúra-változatnak közös jellemzője Bakacsi⁵ szerint, hogy a szervezet tagjai elfogadják, egységesen értékelik, aszerint cselekszenek, alakítják értékeit és elköteleződnek iránta. Ma általában Schein⁶ definíciója a mértékadó, miszerint

„a szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik, s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának mintáit, és mint kívánatos gondolkodás- és magatartásmódot”.

² G. Hofstede: *Cultures and Organizations – Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. London, Harper Collins, 1991.

³ F. Trompenaars: *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. London, Brealey, 1993.

⁴ L. A. Kroeber – C. Kluckhohn: *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge, Museum, 1952.

⁵ Bakacsi Gy.: *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest, Semmelweis, 2015.

⁶ E. Schein: *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

Az előzőekben bemutatott általános kultúrameghatározások és a scheini szervezetikultúra-fogalom alapján, az általunk javasolt tömörebb definíciónk szerint, a szervezeti kultúra alatt azokat az *értékeket, hagyományokat, normákat, hiedelmeket és feltevéseket értjük, amelyek alapján a szervezetek meghatározzák önmagukat és elkülönülnek másoktól.*

Egy társadalom kultúrája alapvetően meghatározza a benne működő szervezetek kultúráját és fordítva, a szervezetek normái, hagyományai, értékei is formálják, befolyásolják a társadalom és környezetük kultúráját. Ennek köszönhetően sok az átfedés, „áthangzás” az általános és a szervezeti kultúrák jellemzői között. Ezért az általános és a szervezetikultúra-elemek elkülönítése, lehatárolása és definiálása nehéz, de nem lehetetlen feladat. Az olyan általános kultúraelemek, mint a történelem, hagyományok, szervezeti értelmezésben az általánostól eltérő konkrét tartalommal jelennek meg. A szervezet kultúráját csak tartalmi elemzés alapján lehet vizsgálni és beazonosítani. A tartalmi elemzés sem egyszerű feladat, mivel a kultúrában az érzelmi viszonyulások, elvek, hitek, meggyőződések és gondolkodásmódok a meghatározóak.

A *hagyomány* az egyik legerősebb kultúrát formáló tényező, mivel a szervezeti értékek és normák megőrzését és tartós fennmaradását eredményezi. A hagyományok kialakulásához „múlta” van szükség. A kialakult szokások nem mindig racionálisak, sokszor értékelvűek, a szervezeti normák gyökereit jelentik. A hagyományokhoz szorosan kapcsolódnak az *ünnepségek, rendezvények, ceremóniák*. Minden szervezet életében vannak alkalmasszerű rendezvények, úgymint találkozók, megbeszélések, konferenciák, bemutatók, amelyeken megjelenítik a szervezet értékeit, eredményeit. A szervezet ünnepségei évfordulókhoz, szervezeti sikerekhez, a szervezeti tagok elismeréséhez, nagy társadalmi ünnepekhez kötődő események. Amikor a rendezvények, ünnepségek (például avató, rendőresküvő, rendőrtemetés) rendszeresen ismétlődnek, formálissá, azaz hivatalossá válnak, beépülnek a szervezet kultúrájába. A formális, hivatalos rendezvényeket, ünnepségeket nevezzük ceremóniának. Ezek hatása nemcsak a szervezeti tagokra jelentős, hanem a szervezet értékeinek a külvilág felé való megjelenítésében is fontos. A teljesítmények nyilvános elismerése példaértékű, elősegíti a szervezettel való azonosulást, növeli a közösségi érzést.

A szervezet *meghatározó, karizmatikus, nagy tekintélyű személyiségei* is kultúraformáló hatásúak lehetnek. Viselkedésük, magatartásuk, szaktudásuk, életvitelük, kiállásaik a szervezeten belül komoly értékformálók. Ők jelentik a példaképeket, a szervezet hőseit, ők válhatnak legendává. A valós események elbeszélését nevezzük *történeteknek*. Azok a szervezeti történetek maradnak

fenn és épülnek be a kultúrába, amelyek fontos szervezeti eseményekhez, meghatározó személyiségekhez kötődnek, és megerősítik a szervezeti értékeket. A megtörtént eseményeken alapuló, az ismétlődő elbeszélésekben kiszínezett történetek a *sztorik*. Amikor a történetekbe kitalált elemek keverednek, akkor alakulnak ki a *szervezeti legendák*. A hiedelmekkel, értékekkel, meggyőződésekkel összhangban álló történetek, sztorik, legendák erősítik a szervezeti kultúrát. Funkciójuk, hogy olyan cselekvéseket, döntéseket, megoldásokat meséljenek el, amelyek markánsan jelenítik meg az elvárt magatartást, a szervezeti értékek szerinti cselekvést. Az *épített környezet* tudatosan összhangban van a szervezeti funkciókkal és tevékenységgel. A szervezeti lét feltételeinek megteremtését szolgálja. Olyan látható kulturális elem, amely nemcsak szervezeti tagokra hat, hanem a kívüljárók felé megjeleníti a szervezet értékeit. A *nyelvezet, szakzsargon* egyedi, sajátos, minden szervezetre jellemző kulturális elem. A mások által nem ismert szakmai kifejezések, rövidítések, mozaikszavak, vezényszavak, köszöntések használata a szervezettel való azonosulás és a kultúra elfogadásának a legbiztosabb jele.⁷ A *normák, elvárások* összetett, több tényezőt magában foglaló szervezeti kultúra-elemek. Idetartoznak a munkavégzéssel kapcsolatos normák, a lojalitás, a megbízhatóság, a viszonyosság (szívesség), illetve a munkahelyi viselkedés elvárásai. A *normatív szokások* azok a szervezeti értékek alapján az elvárásokkal összhangban kialakult viselkedési rutinok, amelyeket a szervezeti tagok elfogadnak és követnek. Ilyenek a hangneme, a stílus, a kapcsolatok, az öltözködés, egyenruha-viselés, a közösségi szokások. A *szimbólum* a szervezet felismerését, beazonosítását lehetővé tevő jel. A jelképek tartalma olyan értékeket, érzéseket és hangulatot jelenít meg, amelyek kötődnek a szervezethez, amelyeket képzetársítás révén közvetít nemcsak a szervezeti tagok, hanem a kívüljárók felé is. Daft⁸ szerint

„már a szervezeti rendezvények, szertartások, ünnepek vagy a történetek is szimbolikus jelentést hordoznak. Ez esetben fizikailag is megjelenő szimbólumokról van szó, mint a színek, ünneplő öltözékek, jelvények, a cégfilozófiát kifejező dinamikus logók, az egyenlőséget-egyenlőtlenséget kifejező irodai berendezések, szolgálati autók”.

A szervezeten belül az egyes szervezeti egységek, csoportok eltérő, speciális szakmai tevékenységének megfelelően olyan részskultúrák is kialakulhatnak, amelyek értékrendjében, normáiban, elvárásaiban valamilyen mértékben

⁷ Bakacsi Gy.: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, KJK-KERSZÖV, 2001.

⁸ R. L. Daft: *Organization Theory and Design*. New York, West Pub, 1992.

eltérnek a szervezet közös domináns kultúrájától. Szinte minden szervezetben megfigyelhető ez a belső differenciálódási folyamat, amelynek eredményeként az egységes szervezeti kultúra mellett úgynevezett *szubkultúrák* alakulnak ki. Ezek közül talán egyik legfontosabb és minden szervezet esetében értelmezhető a *vezetéskultúra*. Ez nem tévesztendő össze a Handy⁹ tipológiájában definiált hatalomkultúrával. A vezetés kultúráját a stílus, a döntéshozatal módja, a hangneme, a vezető-beosztott kapcsolat dönti el. Ezekkel a jellemzőkkel írható le a vezetés kultúrája. A *szakmakultúra* a különböző szakmai tevékenységek eltérő módszereiből, eljárásaiból, ismeretanyagából, feltételrendszeréből ered. Jól definiálható, elkülönült kultúrát eredményeznek egy szervezeten belül a pénzügyi, a könyvelői, a sebészeti, a híradós, az informatikai vagy hírszerző csoportok egységei speciális szakmai feladatai. Egy szervezeten belül több, nagyobb szervezeten belül sok ilyen szakmai alapon szervezett egység működhet, amelyek eltérő nyelvezetet, szakzsargont használnak, más értékük van, más feltételek között, más munkanormák szerint dolgoznak. A *szerepkultúra* alapja, hogy egy szervezeten belül számos szerep azonosítható be. A formális szerepeket a munkakörök, feladatkörök, beosztások hierarchiája, kapcsolatrendszerei határozzák meg. Az informális szerepeket pedig a tagok személyisége alapján kialakult jellemző viselkedés, mint például aggódó, véleményformáló, óvatos, jól informált, vállalkozó, vetélkedő stb. *Munkakultúra* a munkavégzéssel, rendőri, katonai szervezetekben a feladatokkal kapcsolatos viszonyulásból és a szakmai felkészültségből ered. Beletartozik a magas szintű szaktudás; a feladatok iránti lelkesedés, elkötelezettség; hivatástudat, igényesség; esztétikai és etikai normák; a kezdeményezés, kreativitás. Olyan pozitív személyiségelvárások is idesorolhatók, mint az együttműködési képesség, következetesség, kitartás, az újrakezdés képessége. A munka- és feladatkultúra fejlettsége a szervezeti kultúra egyik legfontosabb eleme. A *viselkedéskultúra* az emberek közötti kapcsolatok módja és normája. A vezető-beosztott, férfi-nő, tanár-diák, orvos-asszisztens, tisztek, tisztesek, sorkatonák, orvos-beteg stb. kapcsolatának elvárásai, szokásai, szabályai a szervezeti kultúra jól látható megnyilvánulásai. Az udvariasság, a tiszteletadás; a társas helyzetek kezelése; a formalitás és a közvetlenség szintje; a szervezeti értékek, normák és szokások szabályozzák.

⁹ C. Handy: *Understanding Organizations*. Harmondsworth, Penguin, 1985.

2.2. A szervezeti kultúra sajátosságai

A szervezeti kultúra kialakulása lassú, hosszan tartó folyamat. Hatása lassan alakul ki, a közös értékek, normák, magatartási, viselkedési szokások kialakulásához időre van szükség. A kialakult erős kultúra hatása viszont hosszan tartó, túléli a szervezetet, és a volt szervezeti tagok személyiségébe beépült értékek, normák, szokások tovább élnek. Életük végéig meghatározhatják döntéseiket, magatartásukat, viselkedésüket. A kultúra a szervezet önszabályozó rendszere. A szervezeti tagok eleinte csak alkalmazkodnak a normákhoz, majd elfogadják, később azonosulnak velük; végül beépülnek a szervezeti értékek a személyiségükbe, amit a *szervezeti normák perszonalizálódásának* nevezünk. Bakacsi szerint

„ezeket az értékeket a szervezet tagjai annyira természetesnek tartják, hogy lényegében tudat alatt működnek, és magától érthető módon határozzák meg a szervezet tagjai számára a szervezet önértelmezését és értékfelfogását. Ez alapján értelmezik az őket körülvevő világot is. Ennélfogva a kultúra jelentéssel ruházza fel a környezetet, és ezáltal csökkenti annak bizonytalanságát, stabilizálja a szervezetet. Segít tájékozódni abban, mi a jó és mi a rossz, mi a fontos és mi a lényegtelen. Ez a közös értelmezés vezet a hasonló, előre jelezhető cselekvéshez”.¹⁰

Ezért nevezi Hofstede a kultúrát a *gondolkodás és cselekvés közösségi programozottságának*. Így válhat a kultúra a szervezet önszabályozó erejévé, mert biztosak lehetünk benne, hogy a szervezet tagjaiba kódolva (programozva) van, hogy a szervezeti elvárások szerint döntsenek és viselkedjenek. Sokszor még akkor is, ha már nem tagjai a szervezetnek, vagy már maga a szervezet is megszűnt. A kultúrának ezt a sajátos hatását nevezzük a „24. óra utáni időnek”. Az emberek által megélt, a személyiségükbe beépült kultúra láthatatlanul is irányítja döntéseiket, viselkedéseiket, meghatározza értékeiket, és követik a megtanult normáikat egész életükben. A megélt kultúra értéke, jellemzői sokszor csak utólag tudatosulnak, amikor a kultúrát megtestesítő csoport vagy szervezet hatása megszűnik vagy gyengül. Gondoljunk csak a nagyszülők, szülők, gyermekkori barátok, volt iskoláink, korábbi munkahelyek kultúrájának hatására!

A szervezetek általában erős kultúra kiépítésére törekednek, mivel az erős kultúra hatásának köszönhetően stabil magatartási, viselkedési formák alakulnak ki. Ennek következtében a szervezet is stabilizálódik. A szervezeti értékek

¹⁰ Bakacsi (2001) i. m. 226.

beépülnek a szervezeti tagokba, nemcsak vallott, hanem követett értékeké válnak. Nő a szervezeti tagok elköteleződése, lojalitása, javul a csoportkohézió, a szervezet megtartóereje, csökken a fluktuáció. Erősödik a csoportok és a szervezet önszabályozó ereje azáltal, hogy a *kultúra részben átveheti és alakíthatja a formális szervezeti szabályok, rendelkezések helyét*. A vezetés feladata könnyebbé és egyszerűbbé válik, kevesebb beavatkozásra, rendelkezésre, szervezésre, ellenőrzésre van szükség. *Az erős kultúra nem csupán stabil, de jól működő szervezetet eredményez.*

Irodalmi források szerint az erős szervezeti kultúra a bemutatott hatásai következtében a szervezeti változások egyik legfontosabb, leghatásosabb akadályozó tényezője. Bakacsi szerint

„az erős szervezeti kultúra azonban nem csodafegyver: vannak kockázatai is. Minthogy a kultúra egyik legfontosabb következménye a kiszámíthatóság, a stabilitás, az erős szervezeti kultúra hátrányai leginkább ott mutatkoznak meg, ahol éppen rugalmasságra, változó magatartásra, a dinamikusan változó környezet kihívásaira adott új válaszokra van szükség”.¹¹

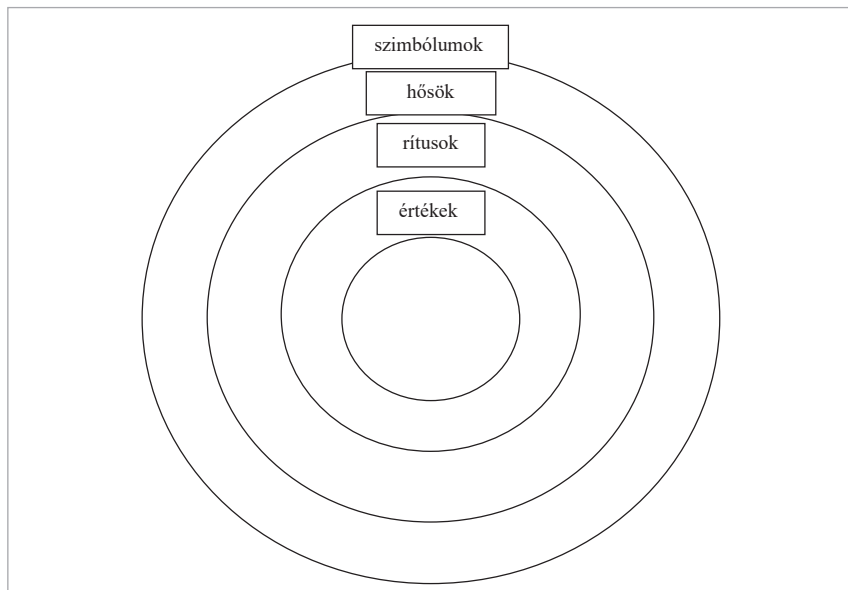
Ez az összefüggés a következő folyamattal írható le: erős kultúra → kiszámítható viselkedés → stabil szervezet → erős változást akadályozó hatás. Ebből levonható az a téves következtetés, hogy ha alkalmazkodó, rugalmas szervezet akarunk kiépíteni, akkor nincs szükség erős kultúrára. A látszólagos ellentmondás úgy oldható fel, hogy a heterogén, dinamikus, változó környezetben működő, rugalmasan alkalmazkodó szervezetben másfajta kultúra lehet összhangban a szervezet jellegével. Természetesen a kultúraváltás sem egyszerű, problémamentes folyamat, különösen, ha egy erős kultúra megváltoztatásáról van szó.

A kultúra megjelenésének bemutatására gyakran használják Daft jéghegy szimbólumát, miszerint a *látható rész csak néhány százalékát teszi ki, a láthatatlan víz alatt lévő részeknek*.¹² A látható elemekhez sorolja az épített környezetet, a szokásokat, a követett gyakorlatokat, a ceremóniákat, a szimbólumokat, a nyelvet, szakzsargont. Az értékek, hiedelmek, meggyőződések, attitűdök, feltevések „a külső szemlélő” számára láthatatlanok, de alapvetően meghatározzák a látható elemeket is. Hatásuk, jelentőségük sokszorosa a látható elemek szerepének. Ezeket az arányokat jeleníti meg jól a vízben úszó jéghegy szimbóluma, amelynek csak 5%-a van a vízfelszín felett, a többi láthatatlan.

¹¹ Bakacsi (2001) i. m. 244.

¹² Daft (1992) i. m.

Hasonlóan jól szemlélteti a szervezeti kultúrát Hofstede hagymamodellje¹³ (2.1. ábra). Mint ahogy a stilizált ábra is mutatja, *az értékek* a hagyma pikkelylevelei közt *mélyen beágyazódva meghatározzák, hogy mi a jó, és mi a rossz*. A rítusok azok a célélérés szempontjából látszólag felesleges tevékenységek, amelyeket a szervezet tagjai fontosnak tartanak, ezért végrehajtanak. A hősök a szervezet olyan meghatározó személyiségei, akik lehetnek valódiak vagy a képzelet szülöttei, akik jól jelenítik meg az adott szervezeti kultúra értékeit, normáit, így modellt jelentenek a viselkedéshez. A szimbólumok olyan jelképek, amelyek az adott kultúrára jellemző jelentéstartalmat hordoznak. A szokások azok a magatartási és viselkedési gyakorlatok, amelyek az előzőekben részletezett kultúraelemek hatására fejlődnek ki.



2.1. ábra: Hofstede hagymamodellje

Forrás: Hofstede (1991) i. m.

¹³ Hofstede (1991) i. m.

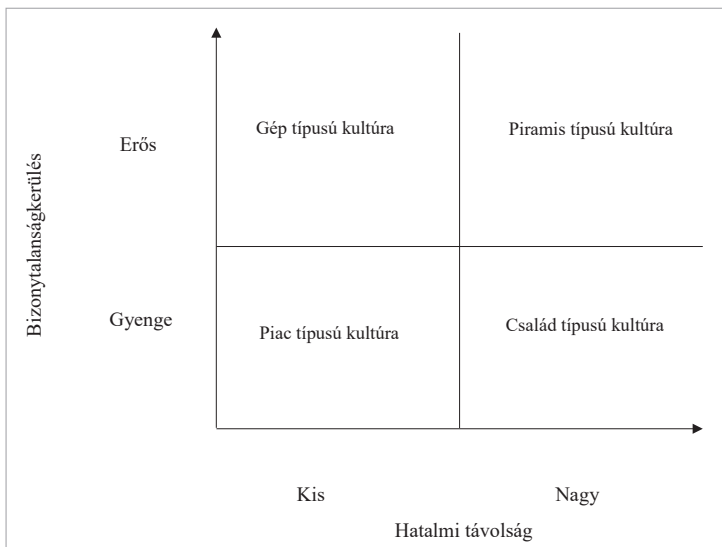
Mind a jéghegy-, mind a hagymamodell jól fejezi ki azt is, hogy egy szervezet kultúrája csak nehezen, alapos vizsgálat, elemzés alapján ismerhető meg. A szervezeti kultúra kutatása azért nehéz feladat, mert minden szervezet önálló normákat, értékeket képvisel. Minden szervezet azonos elemekből építkezik, de azok aránya és kombinációja egyedi kultúrát eredményez. Ezek rendszerező áttekintésére vállalkoznak az úgynevezett kultúratipológiák.

2.3. Kultúratipológiák

A kultúratipológiák közös jellemzője, hogy különféle kultúráváltozó mentén próbálják csoportosítani, áttekinteni, definiálni a szervezetek kultúráját. Az utóbbi évtizedekben az tapasztalható, hogy egyre több kultúráváltozót definiálnak a kultúra vizsgálatával, kutatásával foglalkozók. Hovatovább ma már a kultúráváltozók közötti eligazodás is egyre nehezebb. A Hofstede nevével fémjelzett *globe*-kutatás,¹⁴ amely 61 országra kiterjedően vizsgálta a nemzeti és szervezeti kultúrát, az alábbi kilenc változót definiálta: hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, intézményi kollektívizmus, csoportkollektívizmus, nemi egyenlőség, rámenőség/asszertivitás, teljesítményorientáció, jövőorientáció, humán orientáció. Úgy vélték, hogy ezek közül a bizonytalanságkerülés és a hatalmi távolság azok a dimenziók, amelyek alapvetően meghatározzák a szervezeti kultúrát. A *hatalmi távolság tartalma*: egy adott társadalom szervezeteiben milyen a hatalomgyakorlás módja, milyen a vezető és a beosztott kapcsolata. Azt méri, hogy a szervezet tagjai milyen mértékben fogadják el a hatalom felsőbb vezetői koncentrációját, a hatalom egyenlőtlen elosztását, a hatalomgyakorlás módját és eszközeit. A *bizonytalanságkerülés tartalma* a gazdasági, társadalmi környezet változékonyságának és kiszámíthatatlanságának hatása.

Azt méri, hogy egy adott társadalom szervezetei milyen mértékben ragaszkodnak a kialakult kultúrához, normákhoz, viselkedési mintához. Milyen mértékben tolerálják a változások generálta bizonytalanságot, mennyire törekszenek a bizonytalanság elkerülésére. A két dimenzió mentén felállított skálán mért értékek alapján négy szervezeti kultúra definiálható (2.2. ábra). A sematikus ábrán nem jelöltük be a dimenziók szerzők által kidolgozott részletes skálaértékeit, csak erős-gyenge és kis-nagy elnevezéssel jeleztük az értékek változását.

¹⁴ Hofstede (1991) i. m.



2.2. ábra: Hofstede-féle szervezetikultúra-tipológia

Forrás: Hofstede (1992) i. m. nyomán, a szerző szerkesztése

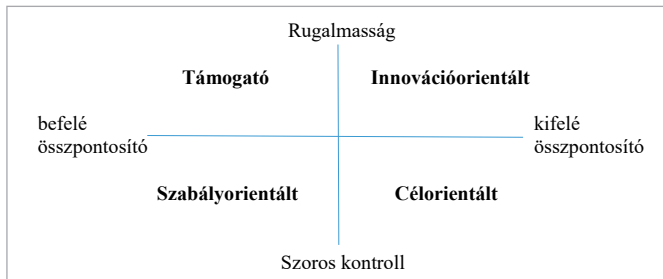
Handy az emberi kapcsolatok és a cselekvésdimenziók mentén négy kultúratípust definiált. Az emberi kapcsolatok dominanciája alapján hatalom- és személyiségkultúrát, míg a cselekvésváltozó mentén feladat- és szerepkultúrát különített el. A kultúratípusok jellemzésére, bemutatására szimbólumokat is használt, és ezek az irodalomban tapasztalható népszerűségüknek köszönhetően erősen kötődnek az elnevezésekhez. A hatalomkultúra metaforája a pókháló, a szerepkultúráé a görög oszlopfők, a feladaté a háló, a személyiségkultúráé a halmaz.¹⁵

Quinn két dimenzió, a nyitottság és a szabályozottság mentén csoportosítva definiál szervezetikultúra-típusokat.¹⁶ Érdekessége, hogy a két dimenzió mentén ellentétpárokat határoz meg. A nyitottság dimenzió szélső értékei a befelé összpontosító-kifelé összpontosító, míg a szabályozottság esetében a rugalmas-rugalmatlan (szoros kontroll) értékelést ütközteti. A Quinn-féle modell azért

¹⁵ Handy (1985) i. m.

¹⁶ Quinn, R. E.: *Beyond Rational Management*. San Francisco, Jossey-Bass, 1988.

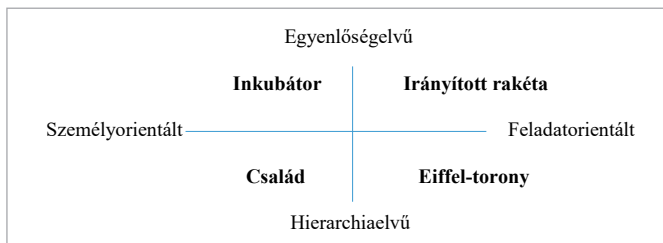
jelentős, mert egyértelműen a szervezeti kultúrák értékelésére dolgozták ki, és elsősorban erre alkalmazható (2.3. ábra).



2.3. ábra: Quinn szervezeti kultúra-modellje

Forrás: Quinn (1988)

Trompenaars véleménye szerint a szervezeti kultúrák tisztán nem léteznek, keverednek különböző kultúraelemek; de elismeri a domináns kultúra meghatározhatóságát. Két-két ellentétes kultúraváltozó által kifeszített dimenziók mentén csoportosít. Az egyik a feladat- és személyorientáltság, a másik dimenzió pedig a hierarchia- és egyenlőségelvűség között értelmezhető (2.4. ábra).¹⁷



2.4. ábra: Trompenaars-féle szervezeti kultúra-típusok

Forrás: Trompenaars (1993) i. m. nyomán a szerző szerkesztése

¹⁷ Trompenaars (1993) i. m.

Deal és Kennedy a kockázathoz való viszonyulás és a hatalmi távolság alapján kategorizál. Az erős kultúrák fontosságát hangsúlyozzák. Véleményük szerint az erős kultúra nem más, mint a domináns kultúra alapvető értékei, amelyet a szervezeti tagok elfogadnak és követnek. A szervezeti kultúra erejét a magatartást befolyásoló képesség adja. Négy kultúratípust különítettek el: macsó, kockázati, összetartás- és folyamatkultúrát.¹⁸

Cooke csoportosításának alapját a szervezeti tagok viselkedését meghatározó attitűdök képezik. Érzelmi viszonyulásuk a szervezethez alapvetően meghatározza magatartásukat. Az ellentétes kultúraváltozók két dimenziót generálnak az aktív-passzív és konstruktív-destruktív tengelyek mentén.¹⁹

- *Konstruktív aktív* típusoknak minősíti a teljesítmény-, önmegvalósító, humanisztikus, affiliatív kultúrákat.
- *Passzív destruktív*nak a függősegi, elkerülő, helyeslő, konvencionális, míg
- *aktív destruktív*nak az erő-, ellenzéki, kompetitív és perfekcionista kultúrákat tartja.

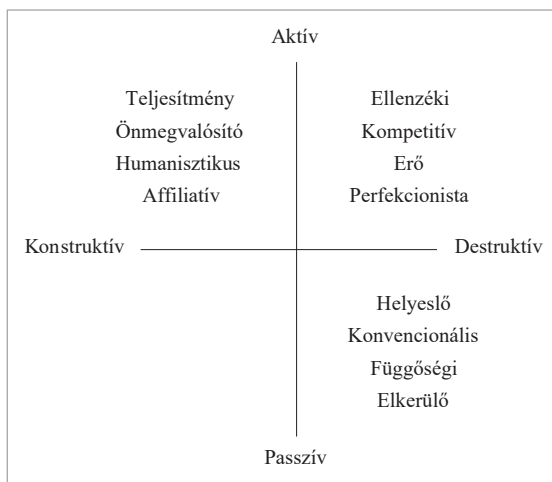
Ha a dimenziók által lehatárolt koordináta-rendszerben ábrázolják (2.5. ábra) a Cook által megnevezett kultúratípusokat, azt látjuk, hogy a szerző nem értelmezi a konstruktív oldalon a passzivitást, illetve a konstruktív kultúrákat automatikusan aktívnak minősíti. Szervezeti szempontból elfogadható az a gondolkodásmód, hogy a passzivitás nem tekinthető konstruktív értéknek.

Slevin és Conin a szervezetelméleti paradigmákat követve organikus és mechanikus szervezeti típusokat különít el. A *mechanikai paradigma* szerint a szervezetek úgy működnek, mint egy gép: mechanikai fogalmakkal leírhatóak, kiszámíthatóak. Az ilyen szervezetekben a tervezés, az ellenőrzés, a hierarchia, a szabályozottság a szervezeti kultúra része. Az *organikus paradigma* szerint a szervezetek úgy működnek, mint az organikus struktúrák: folyamatos interakcióban állnak a környezettel, és folyamatosan alkalmazkodnak a környezeti feltételek változásaihoz. Ezeknek a szervezeteknek a kultúrájában a rugalmasság, az alkalmazkodás, a nyitottság, a kreativitás a kultúra dinamikus részét képezik.²⁰

¹⁸ T. Deal – A. A. Kennedy: *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Boston, Addison–Wesley, 1982.

¹⁹ R. A. Cooke: *The Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics, 1987.

²⁰ P. D. Slevin – C. J. Covin: The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management style. *Journal of Management Studies*, 25. (1988), 3. 217–234.



2.5. ábra: Cooke-féle szervezettípusok csoportosítása

Forrás: Cooke (1987) i. m. nyomán a szerző szerkesztése

Schein a kultúrát a szervezet nagyon fontos, a működést alapvetően meghatározó jellemzőjének tartotta. A legerősebb hatást a kultúra rejtett, láthatatlan elemeinek tulajdonította, úgymint az értékek, attitűdök, elvek, filozófiák, hiedelmek, meggyőződések, feltételezések. Ennek következtében a szervezeti kultúra nehezen ismerhető meg, mivel a kívülálló számára a meghatározó kultúraelemek rejtve maradnak. Hasonlóan nehéz, sokszor szinte lehetetlen feladat a kultúra megváltoztatása, mivel ezeknek a kultúraelemeknek jelentős része inkább érzelmi alapú, amely kognitív érvekkel nem változtatható. A szervezeti kultúra tipológiájának éppen ezért van jelentős hatása, mert olyan szervezeten belüli szubkultúrákat definiál, amelyek szakmai, illetve funkcióelvűek. A kultúráváltás lehetőségét ezen szubkultúrák dominanciájának erősítésében vagy gyengítésében látja. A Schein-féle kultúratipológia abban tér el az eddig tárgyaltaktól, hogy a szervezeten belül egymás mellett létező eltérő szubkultúrákat definiál.²¹ Ezért a rendszerezését akár szervezeti szubkultúra-tipológiának is nevezhetnénk.

²¹ Schein, E.: Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41. (1996), 2. 229–240.

2.1. táblázat: Szervezetikultúra-típusok és -dimenziók áttekintése

	Hofstede	Handy	Quinn	Trampé- naars	Deal – Kennedy	Cooke	Slevin – Covin	Schein
Hatalmi távolság	<u>piramis</u> <u>család</u>							
Bizonytalan- ság kerülés	<u>gép</u> <u>piac</u>							
Emberi kapcsolatok		<u>hatalom</u> <u>személyi- ség</u>						
Cselekvés- orientáció		<u>feladat</u> <u>szerep</u>						
Nyitottság			<u>innováció</u> <u>cél</u>					
Szabályo- zottság			<u>támogató</u> <u>szabály</u>					
Személyori- entáció				<u>inkubátor</u> <u>család</u>				
Feladat- orientáció				<u>irányított</u> <u>rakéta</u> <u>Eiffel- torony</u>				
Kockázat- orientáció					<u>macsó</u> <u>kockázati</u> <u>össze- tartó</u> <u>folyamat</u>			
Attitűd						<u>konstruk- tív</u> <u>aktív</u> <u>destruk- tív</u> <u>passzív</u>		
Szervezeti viszonyulás							<u>organi- kus</u> <u>mechani- kus</u>	
Funk- cionális viszonyok								<u>operatív</u> <u>technok- ratív</u> <u>exekutív</u>

Forrás: A feldolgozott irodalmak alapján a szerző szerkesztése

A funkcionális elvű szubkultúra-tipológia általános érvényű, minden szervezetben beazonosítható. Három típust definiál: a végrehajtók (*operators*), technokraták (*engineers*) és vezetők (*executives*) kultúráját.

- Az *operatív kultúra* a végrehajtás kultúrája. A szervezetek alaptevékenységével, a folyamatok megvalósulásával kapcsolatos normák, értékek, elvárások, magatartás, viselkedési szokások, rutinok tartoznak ide.
- A *technokratív kultúra* a szervezet rendszereivel, a szervezet működtetésével, szabályozásaival, módszereivel kapcsolatos kulturális elemeket tartalmazza.
- Az *exekutív kultúrába* a szervezet vezetésével, irányításával kapcsolatos módszerek, elvárások és normák tartoznak. Ezek a szubkultúrák egymással összefüggésben értelmezhetők és definiálhatóak.

A bemutatott tipológiák leírásából jól látható, hogy egy-egy vagy néhány dimenzió mentén definiálják a szervezeti kultúrátípusokat. Általában a szerzők szerint fontosnak tartott valamelyik általános szervezeti jellemzőt tekintik kultúrává változónak. Aszerint kategorizálnak, hogy ezek milyen mértékben határozzák meg a szervezeti értékeket, normákat, a magatartási, viselkedési elvárásokat. Az ismertetett kultúrátípusokat összefoglaló, áttekintő 2.1. táblázat jól mutatja, hogy a szerzők milyen dimenziók mentén gondolkodva definiálták a típusokat. A kultúráváltozók zöme szervezeti jellemző. Az attitűdnek mint az érzelmi viszonyulások dimenziójának is a szervezetformáló szerepe jelenik meg a Cooke-féle tipológiában. Terjedelmi korlátok miatt a tipológiák bemutatása nem teljes körű; nem vállalkozhattunk részletes ismertetésre, csak áttekintő összefoglalásra. Az volt a cél, hogy bemutassuk azokat a kultúrátípológiákat, amelyekre a szakirodalomban a leggyakrabban hivatkoznak. Ízelítőt kívántunk adni, hogy a szervezeti kultúrátípusokat milyen változók mentén, hogyan határozták meg a szerzők.

2.4. Szervezetikultúra-menedzsment

A vezető szerepe egy adott szervezet kultúrájának kialakításában, formálásában, változtatásában meghatározó. A magatartási normák, a munkára vonatkozó elvárások megfogalmazása, betartatása, ellenőrzése, értékelése, jutalmazása és büntetése egyértelműen vezetői hatáskör. Alig található a szakirodalomban a vezetői feladatoknak olyan rendszerezése, amely a szervezeti kultúra menedzselését

az alapvető vezetési feladatok közé sorolná. Kovács doktori értekezésében,²² a kultúrának a vállalatok menedzsmentjére gyakorolt hatásának elemzésében fejti ki, hogy a témával foglalkozó szerzők körében éles vita bontakozott ki a múlt század végén. Az „univerzalisták” azt hangsúlyozták, hogy a menedzsmentprincípiumok a kulturális tényezőktől függetlenül mindig és mindenhol érvényesek (*cultural free*). A „kulturalisták” a menedzsment kulturális befolyásoltságát hangsúlyozták, ezt nevezik *culture-bound* irányzatnak. A *culture free* irányzat követői szerint a kultúrának nincs hatása a szervezetek menedzsmentjére, mivel a globális iparosodási folyamatok általánosan érvényes menedzsmentelveket, módszereket alakítanak ki, azaz univerzális menedzsment-magatartást eredményeznek. Ennek igazolására Haire, Ghiselli és Porter²³ nagy vezetői mintán végeztek kutatásokat (3600 menedzser 14 országból), aminek célja az volt, hogy kultúrákon átívelő egyezőségeket mutassanak ki a vizsgált menedzserek értékrendjében és beállítódásában. Vizsgálták a vezetői magatartásukat, vezetői szerepfelfogásukat, önértékelésüket, motivációikat. Megállapították, hogy az adott válaszok különbözősége 90%-ban a megkérdezettek nemzeti hovatartozására vezethető vissza. Még erősebb kultúrahatást mutattak ki Laurent kutatásai.²⁴ A menedzserek által elfogadott és követett menedzsmentet és szervezési elméleteket vizsgálta. Megállapította, hogy a nemzetiség háromszor akkora befolyással bír a menedzserek meggyőződésére, alapfeltevéseire, értékeire, mint bármely más vizsgált tényező. Érdekes, hogy a *culture free* bizonyítására indított kutatási eredmények igazolták a kultúra erős befolyását a menedzsmentre. A szervezeti kultúra menedzselését a szerzők és kutatók nem tekintik önálló vezetési funkciónak, így azokat a vezetői feladatokat sem definiálták egyértelműen, amelyek a kultúramenedzsment területén fontosak és meghatározóak. Ezzel szemben a vezetési feladatokat összefoglaló és rendszerező csoportosításunkban *a szervezeti kultúra menedzselését mi alapvető vezetési feladatként jelenítettük meg.*²⁵ Önálló kutatási feladatnak és oktatási témakörnek tekintjük és műveljük.

A *leadership* fogalomkörébe tartozó vezetési tényezők a legmarkánsabb eszközök, amelyek a vezető személyiségéhez köthetőek, továbbá erős kultúraformáló

²² Kovács Z.: *Kultúrák versengése a globalizáció korszakában*. Doktori értekezés. Veszprém, Pannon Egyetem, 2006.

²³ M. Haire – E. E. Ghiselli – L. W. Porter: *Managerial Thinking. An International Study*. New York, Wiley, 1966.

²⁴ A. Laurent: The Cross – National Puzzle of International Human Resource. *Human Resource Management*, 25. (1986), 1.

²⁵ Berde Cs.: *Menedzsment*. Nyíregyháza, Nyíregyházi Főiskola, 2005.

hatással bírnak. A *személyes vezetés*, a vezető stílusa, kommunikációja, a beosztottakkal való kapcsolata, konfliktuskezelése révén áthatja az egész vezetési folyamatot. Ebben a fejezetrészen arra teszünk kísérletet, hogy röviden áttekintsük azokat a vezetési feladatokat, amelyek a szervezeti kultúra befolyásolásában beazonosíthatók. A vezető a vezetési feladatok mindennapos gyakorlása révén közvetve vagy közvetlenül – gyakorta nem tudatosan – hat az általa vezetett szervezet kultúrájára. Értéktételei, döntései, stílusa, kapcsolatai, viselkedése megerősíthet vagy elbizonytalaníthat bizonyos szervezeti értékeket vagy normákat. A jutalmazás megerősít, a büntetés leértékel. Azok a viselkedési formák, amelyek következménye elismerés, példává, követendő mintává válnak. Minél nagyobb az elismerés, a siker, annál erősebben épülnek be a szervezet kultúrájába, válnak rutinná. Ezekben a vezetői megnyilvánulásokban általában a vezető személyisége jut kifejezésre, azaz ezek a vezetői reakciók spontánok; inkább értékalapúak, mint tudatosak. Ha a szervezet értékei beépültek a vezető személyiségébe, akkor ezek a spontán reakciók, vezetési megnyilvánulások összhangban vannak a szervezeti kultúra értékeivel. Ezért mondtuk azt, hogy ezek a hatások inkább spontánok, mint tudatosak. A tudatos szervezeti kultúra-menedzsment azt jelenti, hogy a vezető pontosan ismeri a szervezeti értékeket, normákat; tudja, hogy melyek a fontosak, melyeket akarja megerősíteni, melyeket gyengíteni; ennek megfelelően dönt, jutalmaz, dicsér, kritizál. Ezek a vezetői beavatkozások a szervezeti kultúra működtetésének szempontjából tudatosak, mivel a vezető tisztában van azzal, mit szeretne elérni, ennek megfelelően választja meg a beavatkozás eszközét. A vezetőknek nem elég a szervezeti értékeket vallani, hanem *személyes példamutatással* követni is kell azokat, mert ezáltal válnak hitelessé.

Ahhoz, hogy a szervezeti tagok magatartása, viselkedése a munkanormákhoz való viszonyulása a szervezeti kultúrának megfelelő és egységes legyen, tudatosítani kell ezeket a normákat és elvárásokat. A technológiai leírások, protokollok, szabályzatok alkalmasak a szervezeti folyamatokkal kapcsolatos *elvárások tudatosítására*. A szervezeti kultúra megismerése az újonnan belépők esetében egy közös tanulási folyamat, amely a *szervezeti szocializáció* kontextusában nyilvánul meg.²⁶ A folyamat eredményeként az új szervezeti tagok rövid időn belül elsajátítják a magatartási, viselkedési mintákat, megismerik a normákat, elvárásokat, az alapvető szervezeti értékeket; beilleszkedésük zökkenőmentes.

²⁶ Nemes F.: A szervezeti szocializáció mint kultúraelsajátítási folyamat. *Vezetéstudomány*, 19. (1988), 7. 5–12.

A folyamatot a vezetés egy *mentori rendszer* kiépítésével támogathatja és felgyorsíthatja. Ez egy olyan együttműködési rendszer, amelyben a szervezet idősebb, nagy tekintélyű alkalmazottai adják át a kultúrát, örököltik tovább, és biztosítják, hogy a szervezet által elfogadott hiedelmek, meggyőződések, értékek sértetlenül tovább éljenek.

Az *etikai kódex* a szervezet önkéntes és egyoldalú deklarációja az általa legfontosabbnak tartott értékekről, magatartási és viselkedési normákról. Definiálja azokat az értékeket, elveket és normákat, amelyeket a szervezet vall, és a szervezet tagjaitól elvárja azok elfogadását és követését. Szabályozza a szervezet külső kapcsolatait: beszállítói, vásárlási, befektetői, helyi közösségekkel, a természeti környezettel, hatóságokkal, versenytársakkal. A szervezeten belüli kapcsolatokat; vezető (előljáró)-beosztott, tanár-diák, parancsnok-beosztott, férfi-nő stb. Az etikai kódex tehát több, mint a szervezeti folyamatok leírására vonatkozó eljárásrendek, mert azokat az értékeket, elveket, hiedelmeket, normákat is megnevezi, amelyek a szervezet erkölcsi normáit jelentik. Jelentősége abban rejlik, hogy azokat a kultúraelemeket teszi láthatóvá, amelyeket a szervezeti kultúra láthatatlan elemei közé sorolunk. A szervezeti kultúra-menedzsment egyik legfontosabb feladata, hogy ezeket az értékeket tegye nyilvánossá, láthatóvá, és értelmezze mind a szervezeti tagok, mind a kívülállók számára. A szervezeti kultúra sajátosságainál bemutattuk, hogy nehezen tudatosul, hosszan tartó folyamat a megismertetése. Kívülállók számára pedig bizonyos kultúraelemek láthatatlanok maradnak. Az egyik legfontosabb vezetési feladat ezen a területen a viselkedési normák minél gyorsabb megismertetése, a szervezeti értékek hatékony tudatosítása. Ennek a feltétele a kultúra láthatóvá tétele, aminek egyik lehetséges eszköze az etikai kódex. Erősíti a szervezeti értékeket, normákat; gyorsan kialakítja a magatartási, viselkedési mintákat; javul a szervezet önszabályozó képessége. A külső kapcsolatokban erősíti a vásárlói, befektetői, beszállítói bizalmat; javítja a környezeti kihívásokra adott válaszok sikerességét.

A *ceremóniák, szertartások, ünnepségek* különleges erejű kultúraformálók. Formáságai, valamint kialakult, sokszor több évtizedes, évszázados hagyományos rendje ünnepélyes tiszteletadás azoknak a szervezeti eseményeknek, teljesítményeknek, személyeknek, akik tiszteletére ezeket az ünnepségeket szervezik. Nyilvános, a környezet számára is jól láthatóan mutatja meg azokat az értékeket, normákat, teljesítményeket, amelyeket a szervezet elismer. Azok a ceremóniák, amelyek rendszeresen vagy alkalomszerűen ismétlődnek, nemcsak megjelenítik, hanem folyamatosan meg is erősítik ezeket az értékeket. A kialakult gyakorlatok azt mutatják, hogy a lehetőségek bőségesek: évértékelők, évzáró összefoglalók,

előléptetések, kinevezések, avatások, próbák, viták, meghallgatások, évfordulók, átadó ünnepségek. Ilyen és ehhez hasonló lehetőségek minden szervezet működésében megjelennek. Olyan értékek köré kell szervezni ezeket a rendezvényeket, amelyek a szervezet számára fontosak. Nem célszerű túl gyakran, mert könnyen leértékelődnek, elvesztik hatásukat. Az év különböző időszakában, megfelelő időintervallumban szétosztva, különböző alkalmakra célszerű különböző ünnepségeket rendezni. Azok a ceremóniák hatásosak, amelyek a szervezeti tagok többségét megérintik, és hosszú távon meghatározzák értékítéletüket és szervezeti viszonyulásukat.

A szervezet története nem más, mint események, teljesítmények, eredmények és kudarcok összessége. Ezek feljegyzése, megőrzése és felhasználása a szervezeti kultúra építésében szintén a vezető feladata. A történelmet minden kultúrával foglalkozó szerző fontos formáló tényezőnek tartja. Erre épülnek a hagyományok, a szokások, a mindennapi rutinok, a szervezeti értékek. A korábbi cselekedetek megőrzésének lehetőségeivel kevés szervezet él tudatosan. Az *évkönyvek* jó eszköznek bizonyulnak erre. Alkalmasak az események, eredmények, történetek, rendezvények, a szervezetet érintő változások lejegyzésére és megőrzésére. A vezetőnek kell megteremtenie az évkönyvek készítésének feltételeit, követelményét, megőrzését és felhasználását a szervezet építésében.

A vezető nem csupán a kultúra kialakításában, építésében és működtetésében játszik meghatározó szerepet, hanem a kultúra megváltoztatása, a *kultúraváltás menedzselése* is vezetési feladat.

A szervezeti kultúra, sajátosságainál fogva, egyre erősödő, folyamatosan szilárduló, stabilizálódó szervezeti jellemző, amely önmagát megváltoztatni általában nem képes.²⁷ Az alapvető értékek, a hiedelmek, meggyőződések, az ezekre épülő feltételezések, normák, viselkedések csak tudatos és következetes vezetői beavatkozások révén változtathatók. A szervezeti kultúra tartópillérét az alapvető szervezeti értékek jelentik. A többi kultúraelem ebből indul ki vagy erre épül. *Változtatás esetén* a vezető ezeket az *alapvető értékeket* használhatja kiindulási pontként, és felépít egy tudatos változtatási programot. Jó lehetőség, ha magát a változtatást, a rugalmasságot, az alkalmazkodást építi be és erősíti meg – mint szervezeti alapértéket. *Új értékek beépítése* mellett a meglévő *értékpreferenciák átrendezése, dominanciaviszonyok átalakítása* alkalmas a kultúraváltás menedzselésére.

²⁷ Kocsis J.: *Változások menedzselése*. Budapest, Műszaki, 1994.

Összegzés

A szervezeti kultúra jellegzetességei között bemutattuk, hogy a domináns szervezeti kultúrával párhuzamosan a szervezeten belül léteznek és működnek csoportvagy szakmai elvű szubkultúrák. A vezető a domináns kultúra és a szubkultúrák hierarchiájának befolyásolásán, átrendezésén keresztül előtérbe hozhat olyan szervezeti szubkultúrát, amely az új kihívásoknak megfelelőbb értékeket jelenít meg. A fellazítás, a változtatás, a stabilizálás klasszikus változáskezelési folyamatai a szervezeti kultúra-váltás vezetélméleti tárgykörében is értelmezendők, de ez már a változásmenedzsment bővebb témakörébe tartozik.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy.: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, KJK-KERSZÖV, 2001.
- Bakacsi Gy.: *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest, Semmelweis, 2015.
- Berde Cs.: *Menedzsment*. Nyíregyháza, Nyíregyházi Főiskola, 2005.
- Cooke, R. A.: *The Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI, Human Synergistics, 1987.
- Daft, R. L.: *Organization Theory and Design*. New York, West Pub, 1992.
- Dahrendorf, R.: *Der moderne soziale Konflikt*. Stuttgart, Deutsche Verlags-Anstalt, 1992. Magyarul: *A modern társadalmi konfliktus*. Budapest, Gondolat, 1994.
- Deal, T. – A. A. Kennedy: *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Boston, Addison-Wesley, 1982.
- Haire, M. – E. E. Ghiselli – L. W. Porter: *Managerial Thinking. An International Study*. New York, Wiley, 1966.
- Handy, C.: *Understanding Organizations*. Harmondsworth, Penguin, 1985.
- Hofstede, G.: *Cultures and Organizations – Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. London, Harper Collins, 1991.
- Kocsis J.: *Változások menedzselése*. Budapest, Műszaki, 1994.
- Kovács Z.: *Kultúrák versengése a globalizáció korszakában*. Doktori értekezés. Veszprém, Pannon Egyetem, 2006. Online: https://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2006/Kovacs_Zoltan_dissertation.pdf
- Kroeber, L. A. – C. Kluckhohn: *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge, Museum, 1952.
- Laurent, A.: The Cross – National Puzzle of International Human Resource. *Human Resource Management*, 25. (1986), 1.

- Nemes F.: A szervezeti szocializáció mint kultúraelsajátítási folyamat. *Vezetéstudomány*. 19. (1988), 7. 5–12.
- Quinn, R. E.: *Beyond Rational Management*. San Francisco, Jossey–Bass, 1988.
- Schein, E.: *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, Jossey–Bass, 1985.
- Schein, E.: Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41. (1996), 2. 229–240.
- Slevin, P. D. – C. J. Covin: The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style. *Journal of Management Studies*, 25. (1988), 3. 217–234.
- Trompenaars, F.: *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. London, Brealey, 1993.