



20-25 perc

### Mottó

„Mi hoz valódi változást a szervezetben? A sok hétköznapi, apró döntés.”

Margaret Hefferman

## A szervezeti kultúra

A kultúrával kapcsolatos szakirodalom általában felhívja a figyelmet a definíciók sokaságára, s arra, hogy nincs egy fogalom, amiben a szakemberek egyetértenének. A következőkben a legismertebb és leggyakrabban idézett meghatározásokat idézzük:

- Allport szerint a kultúra kész megoldásokkal látja el az embert. „...ezek nem mindig szabatosak ugyan, de legalább rendelkezésre állnak. A kultúra választ tud adni (még ha elnagyolt választ is) minden fellelhető kérdésre. Nem más, mint előre elkészített tervezet, amely szerint élhetünk.” (Allport, 1997. P. 186.)
- „A kultúra 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.)
- Az egyik legkomplexebb szervezeti kultúra fogalom megalkotója s e terület talán legtöbbször idézett szerzője E. H. Schein, aki a következőképpen határozza meg a kultúrát:
  1. „Közös alapfeltevések mintázata,
  2. Amelyet egy adott csoport fedezett fel illetve fejlesztett ki,
  3. Miközben megtanult megbirkózni a külső alkalmazkodás és a belső integráció problémáival,
  4. S amely alapfeltevések elég jól működnek ahhoz, hogy érvényesnek tekintsék őket,
  5. S a csoport új tagjainak átadják őket,
  6. Mint a problémák észlelésének, a róluk való gondolkodásnak és a velük kapcsolatos érzéseknek a helyes módját.” (Schein, 1991. P. 247.)

A meghatározások sokaságának oka valószínűleg a kultúrafogalom komplexitása, az idézett meghatározások kiegészítik egymást, árnyaltan és több oldalról próbálják megközelíteni a kultúra jelenségét.

A nagyszámú kultúraértelmezés következtében sok törekvés született a különböző kultúra modellek csoportosítására, a vezetési szakirodalom többségében az integrációs megközelítés kultúrafelfogását használja, így a továbbiakban mi ezt a koncepciót alkalmazzuk. E megközelítés szerint a szervezeti kultúra a szervezeten belüli konzisztencia forrása, hozzásegíti a tagokat a szervezet belső jellemzőinek és külső környezetének egységes értelmezéséhez. 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 kultúradefinícióban 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, 1991). G. Hofstede vizsgálatai bizonyították, hogy a szervezeti kultúra nem értelmezhető önmagában, hanem több erőter tagjaként. A szervezeten belül 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, hogy hogyan lehet az emberekben azt az érzést kialakítani, „hogy valamilyen értelmes ügyért dolgoznak” (Thompson, 1995. 71. o.) Ennek kialakításában kulcsszerepe van a dolgozókra való odafigyelésnek és a közös értékek és normák elsajátításának.

A szervezetben előforduló szubkultúrákra is jellemző bizonyos mértékig ez a közös viselkedés és gondolkodásmód, amely jelentéssel ruházza fel a környezeti jelenségeket, ezzel egyúttal egyfajta *belső azonosságot és külső megkülönböztetést eredményez a tagok számára.*

E viselkedést befolyásoló hatás csak az adott szituáció figyelembe vételével érthető meg. A szervezeti kultúra tehát stabilizáló tényezőként működik a szervezetben, amely

tendenciaszerűen irányítja a tagok magatartását, míg az adott szituáció a maga változékonyságával az adott pillanatban hat.

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

A szakirodalom *tizenegy értéket* sorol fel, amelyek a szervezeti kultúra alapját adják:

1. Táblázat

Munkakör	1. Azonosulás	Szervezet
Egyén	2. Egyén/csoportközpontúság	Csoport
Feladat	3. Humán orientáció	Kapcsolat
Függés	4. Függés-függetlenség	Független
Gyenge	5. Kontroll	Erős
Gyenge	6. Kockázatvállalás	Erős
Más	7. Jutalmazási kritérium	Teljesítmény
Gyenge	8. Konfliktustűrés	Erős
Folyamat	9. Cél-eszközorientáció	Végeredmény
Belső működés	10. Nyílt-zárt rendszer	Külső környezet
Rövid táv	11. Időorientáció	Hosszú táv

Forrás: Robbins, S.P.: Organisational Behavior. Prentice Hall International, 1993. In Bakacsi, 1996. 227. o.

### ***A szervezeti kultúra kialakulásának folyamata***

A szervezeti kultúra kialakulásának meghatározó tényezői három csoportba sorolhatók:

- *Külső hatások:* természeti környezet, történelmi események, szélesebb társadalmi kulturális feltételek;
- *A domináns technológia:* meghatározza a struktúrát, a az érintkezési pontokat és függőségi viszonyokat.
- *A szervezetek történelme:* Ennek során folyamatosan érik a szervezetet olyan hatások, amelyek alakítják a jellemző gondolkodást és értelmezést. Az alapítók különlegesen nagy hatása személyes példákkal, a problémákkal szembeni hozzáállással- legendák, mítoszok

A szervezetek kultúrájában különleges szerepet tulajdonítanak az alapító tagoknak. Értékeik, hiedelmeik, szakmai tudásuk, döntéseik mintaadóak a többi tag számára, mindez még *ellenállás nélkül válik a szervezeti értékrend* részévé, tehát az alapítók mély nyomot hagynak a szervezet kultúrájában. Távozásuk után még jó ideig az általuk kialakított értékrend határozza meg a szervezet viselkedésmintáit.

A szervezeti kultúrának a szervezethez később csatlakozók számára is nagy jelentősége van. *Az új tagok a szabályokat, értékeket a szervezeti szocializációs folyamat során sajátítják el,*

ez mind az egyén, mind a közösség számára hasznos. Az új tagok beilleszkedését zökkenőmentesebbé teheti, azáltal, hogy megtudja, hogy az adott szervezetben mely magatartásformákat tekintik helyesnek, a szervezet számára pedig azért előnyös, mert előrejelezhető magatartást eredményez.

### ***A szervezeti kultúra szintjei***

Schein szerint a kultúra a szervezeti tapasztalatok konglomerátumának is tekinthető, amely annyira magától értetődővé vált, hogy már nem tudatos. (Schein, 1992) Scheinnek tulajdonítják a kultúrais *jéghegy modelljét*, azaz vannak látható megjelenési formái és felszín alatti jellemzői:

- *Megfigyelhető jellemzők*: szertartások, a szervezetben keringő történetek, nyelvhasználat, szakzsargon, látható viselkedések, szimbólumok, öltözködés, a munkahely tárgyai;

- *Nem látható szint*: értékek, feltevések, hiedelmek, érzések, attitűdök

A megfigyelhető szint azért fontos, mert a szervezet tagjai részben ezeken keresztül tanulják meg a kultúra elemeit, ezekből következtethetünk a kultúra tényleges tartalmára. E. Schein a nem látható szintet *két részre osztja*, az egyik az *explicit módon megjelenő*, az emberek fejében világosan megfogalmazódó értékeket tartalmazza, a másokban az ezek *mögött rejlő előfeltevések* vannak, amelyeknek nem vagyunk tudatában, axiómaként használjuk őket. *Ezek sokszor csak egy másik kultúrával való szembesülés során tudatosulnak.* (Schein 2003)

Műtermékek alatt Schein (2006) a viselkedésmintákat, berendezéseket, rituálékat, és más megfigyelhető, a szervezeti kultúra anyagi formában megjelenő elemeit érti, amelyek azonban nem feltétlenül megfejthetők. Látjuk, hogy a szervezeti tagok mit tesznek, de nem biztos, hogy tudjuk, hogy ezt miért azon a módon teszik. Ezek megértéséhez gyakran egy szinttel lejjebb kell mennünk, és a nyilvánosan propagált értékeket, ideológiákat és célokat vizsgálni, hogy lássuk, hogy a munkatársak a munkához milyen magyarázatokat és racionalizációkat kapcsolnak. E kinyilvánított értékek azonban gyakran nincsenek összhangban azzal, amit a viselkedés szintjén megfigyelhetünk, ezért kell, hogy legyen egy mélyebb réteg, a tulajdonképpeni hajtóerő, amelyeket Schein tudattalan előfeltevéseknek nevez, amelyek magától értetődővé váltak.

A fent leírtakból logikusan adódik a következtetés, hogy a kultúrának a szervezet külső alkalmazkodása, és a belső integráció kialakítása minden aspektusához köze van. A kultúra vizsgálatok gyakran az emberi kapcsolatokra korlátozódnak, ugyanilyen fontosak azonban a stratégiával, a piacokkal, termékekkel, pénzügyekkel, stb. kimondatlan alapfeltevések, amelyek meghatározzák azt, hogy a vállalat hogyan viselkedik a külső környezetében.

A különböző szintek vizsgálhatósága és vizsgálati módszerei is eltérőek. Míg sok kutatás megelégszik az értékek és normák feltárásával, addig a „scheini” értelemben vett kultúra kutatások célja a legmélyebb, főként tudattalan szintnek, az adott szervezet kultúrája mögött lévő előfeltevéseknek a megfejtése. Erre Schein szerint a kvantitatív társadalomtudományi kutatási módszerek (pl. kérdőívek) nem alkalmasak, csak a külső szakértők és az elkötelezett „belső” (az adott szervezet tagjai) közös erőfeszítései révén lehetséges, egyéni és csoportos interjúkkal és dokumentumok, tárgyak vizsgálatával.

Schein kiemelt jelentőséget tulajdonít a kultúra kialakulásában a tanulásnak. A tanulás többféle mechanizmus alapján történhet. Az egyik célja a szorongás, fájdalom elkerülése illetve csökkentése. Az így szerzett tudáselemek védekező mechanizmusokként működnek, amelyeket azért sajátítottak el, hogy megbirkózzanak a szorongással, a traumákkal.

A másik mechanizmus szintén egy tapasztalati tanulási folyamat eredménye, a szervezet működése során a sikeresnek bizonyult érték- és előfeltevés választások megerősítést nyernek, ezeket megismétlik, ami nem nyert megerősítést, azt elhagyják.

Ebben az értelemben tehát minden szervezetben, amelynek lehetősége volt az említett közös tanulási folyamatra, kialakul egy csak rá jellemző kultúra. E megközelítés szerint a kultúra erőssége, integráltsága kapcsolatban áll az adott csoport történetével és a közös tanulási folyamat intenzitásával, a szervezet által elért sikerekkel.

A kultúra megszűri a szervezeti tagok számára a környezet információit, mivel a társas tanulási folyamatok eredményeként létrejött kognitív szervezeti térképek befolyásolják a környezet észlelését.

Schein arra is felhívja a figyelmet, hogy kétséges, hogy képesek vagyunk-e gyökereiben megérteni egy másik kultúra szemléletét. Saját kultúránk megértése is intenzív elemzést igényel, habár ezt készen kapjuk, ebben élünk, természetesnek tekintjük. Más kultúrák tanulmányozásának igazi haszna saját kultúránk jobb megértését segíti elő. Ha megismerjük, hogy mások hogy vélekednek a dolgokról, hogyan hajtanak végre bizonyos folyamatokat, inkább képesek leszünk saját gondolkodási és cselekvési módunk elemzésére, saját értékrendünk, előítéleteink, előfeltevéseink megismerésére. (Schein, 1985.)

Vezetés és kultúra:

A vezetés kultúraváltoztatás törekvéseinek lehetséges területei:

**Elsődleges (beágyazó):**

- Amit a vezetők rendszeresen mérnek és szabályoznak
- Ahogyan a vezetők kritikus eseményekre reagálnak
- Kritériumok, amelyek alapján az erőforrásokat allokálják
- Szerepmodell nyújtás
- Jutalmak, rangok kritériumai
- Kiválasztás, előléptetés, nyugdíjazás, kiközösítés kritériumai

### **Másodlagos (megerősítő):**

- Szervezeti forma és struktúra
- Rendszerek és eljárások
- Rítusok, rituálék
- Fizikai tér, külső megjelenés
- Sztorik, legendák, mítoszok
- Filozófiát, értékrendet, krédót tartalmazó formális nyilatkozatok (Schein 1985)

A szervezetben kialakuló közös értékek mellett az egyes csoportokban is kialakulnak a saját értékek és normák, a csak az egyes csoportokra jellemző, közösen elfogadott értékeket, hiedelmeket nevezük szubkultúrának. A szervezetekben a domináns, az egész szervezetre jellemző kultúra mellett szükségszerűen kialakulnak a szubkultúrák is. A szubkultúra a domináns kultúra kiegészítését jelenti az adott kisebb csoport által, ami lehet egy szakmai csoport vagy bármilyen más szervezeti egység.

A szubkultúrák tehát a szervezet értékeit is tartalmazzák, de ezeket kiegészítik újabbakkal, ezek az adott csoportban konzisztens rendszerré állnak össze, akár összeütközésbe is kerülhetnek más szervezeti csoportok bizonyos értékeivel. E folyamat során a szervezet világa tovább differenciálódik. Ha a szubkultúra a domináns kultúrával kerül ellentétbe, akkor ellenkultúrának nevezük.

**A szubkultúrák szerepe** A szubkultúrák szerepe pozitív és negatív is lehet. Ha a környezet szempontjából tekintjük a kérdést, a szervezet környezete komplex és heterogén értékek veszik körül. A szubkultúrák tehát tekinthetők e külső differenciáltság megjelenési formáinak is, és ezáltal segítik a szervezet alkalmazkodását a környezethez. A domináns kultúra pedig az ezeket összefogó, integráló mechanizmusnak tekinthető. Válságos helyzetekben, vagy amikor egy nagyobb változás igényel az alkalmazkodást, előfordulhat, hogy valamelyik szubkultúra jelentősen hozzájárul a megújuláshoz. Tehát dinamikus környezetben a szubkultúrák változatos rendszere növelheti az alkalmazkodóképességet.

A szubkultúrák akkor lehetnek hátrányosak a szervezet számára, ha erősebbek annál, hogy a domináns kultúra integrálhassa őket. Ekkor hiányzik az a közös értelmezés, ami stabilizálja és bizonyos mértékig kiszámíthatóvá teszi a szervezeti viszonyokat.

A szervezeti kultúrát ebben az esetben gyengének nevezzük. A kultúra erős vagy gyenge volta attól függ, hogy milyen mértékben képes a tagok magatartását befolyásolni.

*Összefoglalva, az erős kultúra előnyei:*

- *előrejelezhető viselkedést* eredményez, amellyel a tagok és a vezető számolhatnak különösebben erős kontroll nélkül;
- *nagyfokú elkötelezettséget* és a szervezettel való azonosulást eredményezhet;
- *csökkenti a munkaerő-vándorlást*
- *csökkenti a formális szervezeti szabályok jelentőségét.*

Az erős kultúra tehát működhet a magatartás befolyásolásának fontos elemeként, de kockázata is vannak, amelyek akkor érvényesülnek, amikor a magatartás rugalmas változására lenne szükség. Az erős kultúrát felépíteni bonyolult dolog, a kiválasztási mechanizmusoktól színvonalas belső képzésig sok területet érint. Ennél is bonyolultabb változtatni esetleg egy másik kultúrára áttérni, pont a kultúra erőssége miatt egy konfliktusokkal teli, nehéz folyamattá válik a változás.

Az erős kultúra a változások során a *szervezeti tagok rezisztenciáját* eredményezheti és a tagok motivációinak, magatartásának jelentős elemévé válhat. Különösen élesen jelentkezhet ez a probléma külföldi tulajdonos megjelenése esetén, a szervezeti tagok ellenállásának kezelésére többféle megoldást is kidolgoztak, ezek közül Magyarországon az utóbbi években a következők voltak a leggyakoribbak:

- az anyavállalattól származó menedzsmenttel kezdenek, és ezután választják ki fokozatosan a magyar vezetőket;
- egészen fiatal, friss diplomásokat vesznek fel, akik még nem ragaszkodnak más értékekhez, és nagy felelősséggel ruházzák fel őket. (Bakacsi, 1996. 244-246. o.)

Quinn modellje

Quinn a *hatékonyság szempontjából* vizsgálta a szervezeti értékeket. Szerinte elsősorban két érték járul hozzá a hatékonyság emeléséhez:

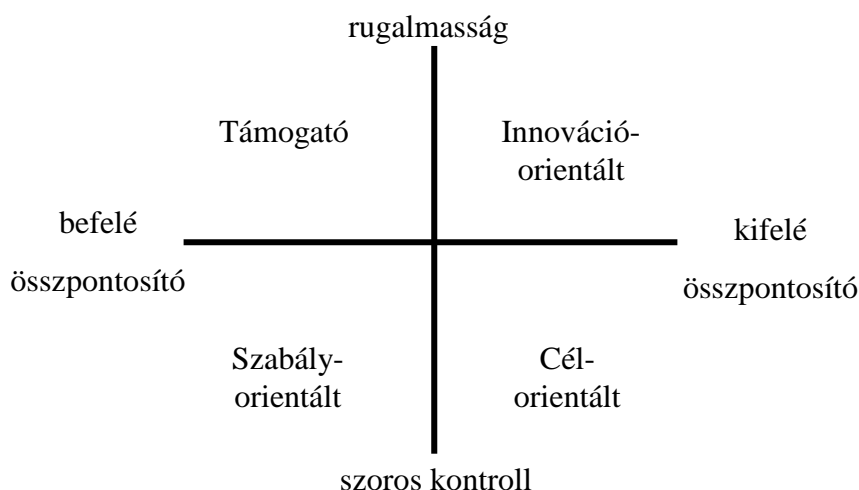
- *A befelé vagy kifelé összpontosítás:* a befelé összpontosítás a belső hatékonyságra való koncentrációt, a kifelé összpontosítás pedig a környezethez való alkalmazkodás nagy mértékét jelenti;
- *A rugalmasság illetve szoros kontroll:* rugalmasság a tagok nagyobb döntési szabadságát, mozgásterét jelenti, míg a szoros kontroll a nagyobb mértékű szabályozottságot.

A két dimenzió mentén Quinn *négy kultúratípust* különböztet meg:

- ⇒ *Támogató kultúra*: befelé összpontosító és rugalmas, a részvétel, az együttműködés, a jó csoportszellem és a lehetőség az egyéni fejlődésre. A kommunikáció döntően informális és szóbeli, a szervezet iránti elkötelezettség nagy. A Human Relations iskolák adják elméleti háttérét.
- ⇒ *Szabályorientált kultúra*: a befelé összpontosítás és a szoros kontroll jellemzi. Ebből következik a formális pozíciók tisztelete, a formalizáltság, a szabályozottság, a hierarchia magas foka, a formális írásos kommunikáció. Fontos értékei a stabilitás és az egyensúly. Elméleti háttérét a bürokráciával kapcsolatos ismeretek adják.
- ⇒ *Célorientált kultúra*: a kifelé összpontosítás és a szoros kontroll jellemzi, a hatékonyság és a termelékenység kiemelt fontossága. A vezetők központi szerepet játszanak, a többi tag csak korlátozottan fér az információkhoz. A vezetés a racionális célkitűzésre és a tervezésre koncentrál. Elméleti háttérét a célkitűzés modelljei adják.
- ⇒ *Innováció orientált kultúra*: kifelé összpontosítás és rugalmasság jellemzi. Állandó alkalmazkodás a külső környezethez, kreativitás, kockázatvállalás. Az információ szabadon áramlik, a munka teamekben folyik, a szervezetben állandó képzés, tanulás folyik. A vezetés a lehetőségek folyamatos kiaknázására törekszik. Szervezetelméleti háttérét a nyílt rendszermodellek adják. Ennek ábrázolása látható a 3.6. ábrán. (Bakacsi, 1996. 242-243. o.)

## 1. ábra

Quinn szervezeti kultúra modellje



Forrás: Quinn (1988) In: Bakacsi, 1996. 241. o.



## Érdekesség

E. H. Schein a „DEC is Dead. Long Live DEC.” című könyvében mutatja be a Digital Equipment Corporation (DEC) történetét születésétől a haláláig. E könyv tekinthető egy olyan szervezet mélyreható elemzésének, amely a kreativitás és innovativitás kiemelkedően magas szintjét érte el.

E. H. Schein 1966-tól 1992-ig a DEC operatív bizottságában (operations committee) tevékenykedett, és a cégalapító, Ken Olsen tanácsadója volt. Schein a könyv kapcsán, felteszi azt a fontos kérdést, hogy lehet-e a DEC történetéből tanulni. A válasza természetesen igen, mivel a DEC története a következő kérdéseket veti fel, melyek megválaszolása értékes ismereteket nyújthat a kultúra témakörében.

- Hogyan alakul ki a termék innováció kultúrája, és hogyan fejlődik?
- Egy ilyen kultúrában melyek a vállalatvezetés legfontosabb értékei és gyakorlatai?
- E kultúra genetikai struktúrája hogyan tett lehetővé ilyen rendkívüli teljesítményeket, holott nem tartalmazott tiszta „kereskedelmi és pénz” géneket?
- Milyen szerepet játszanak a hagyományos üzleti területek egy ilyen innovációs kultúrában?
- Miért élték túl a kultúra lényeges elemei a vállalatot?

A szerző által felvetett kérdésekben már benne vannak előfeltevései a szervezeti kultúrával kapcsolatban, egyértelműen jelzik, hogy Schein a szervezeti kultúra szakirodalom integrációs irányzatához tartozik, s úgy véli, a szervezetik kultúrát főként a vezetők formálják. A DEC alapítója, Ken Olsen által kialakított értékek Schein szerint e vállalatnál 35 évig uralkodóak voltak, és gyakran emlegetik őket a jó vállalatvezetés megtestesítőinek. Végül azonban ezek az értékek vezettek a gazdasági katasztrófához.

A „Ken Olseni” értékek dominanciájának fennmaradását biztosította, hogy ezeket írásba foglalták, a cég története során újra és újra artikulálták (kihangsúlyozták), az új munkatársak kiképzésénél és beilleszkedésük során felhasználták, minden cégdokumentumban pontosították ezeket, és egészen a „keserű vég”-ig szenvedélyesen képviselték ezeket.

A DEC egy erős vállalati kultúrát fejlesztett ki, s itt felmerül a már klasszikusnak számító kérdés: milyen fejlődési lehetőségei vannak egy ilyen kultúrának, amikor a technikai és a szervezeti követelmények megváltoznak? Schein még fontosabbnak tartja az ebből adódó kérdést, hogy az ilyen sokra értékelt menedzsment gyakorlatok fejlődjenek és változzanak-e egyáltalán. Szükséges, az értékeket megváltoztatni, ahhoz, hogy a vállalatok életben maradjanak, vagy inkább a vállalatok az emberi értékek kifejeződéseinek tekinthetők? S azok a vállalatok, amelyek ezeket az értékeket nem tudják tovább megőrizni, haljanak meg? A DEC egy sokféleképpen alakítható puzzle volt, és sokféle lehetőség van történetének elmesélésére.

A DEC történetének bemutatása az alapító, Ken Olsen, a „tudós és a mérnök” bemutatásával kezdődik. A második fejezetben Ken Olsent, a vállalatvezetőt és menedzsert ismerhetjük meg, s számunkra ez az oldal érdekes.

E. Schein szerint a kultúra megismerési folyamat első és fontos lépése: a meglepetések tudatosítása, amelyek a szervezetbe való belépéskor érnek bennünket. Szerinte a kultúra megfigyelésénél különösen fontos a várakozásainktól eltérő dolgokra koncentrálni. Schein a DEC-ben átélt „kultúrások”-jának személyes élményeivel szövi át mondandóját, első látogatásakor a „gyárban” a legmeglepőbb benyomásokat a következő jelenségek keltették benne:

- Az irodák teljesen nyitott architektúrája, a viselkedés és a ruházat extrém lazasága, a dinamikus légkör és a munkatársak intenzív interakciói tették, amelyek lelkesedésről, intenzivitásról, energiáról és türelmetlenségről árulkodtak. Minden iroda és konferencia terem, amely mellett elhaladtak, nyitva volt. Az ajtók hiánya nem volt véletlen, ahogy az a későbbiekben kiderült, Olsen ugyanis úgy vélte, hogy a mérnököknek mindenkor mindenféle korlát nélkül találkozási lehetőséget kell biztosítani.

A nyitott büfében a nagy asztaloknál minden hely foglalt volt, úgy tűnt, hogy evés közben is intenzív munka folyik. S ez minden napszakra jellemző volt. Már az irodákban feltűntek Scheinnek a kávéfőzők és hűtők. Szinte minden megbeszélés alatt ettek a résztvevők.

- Az épület architektúrája és az interakciós minták alapján lehetetlen volt az emberek státuszát megállapítani, semmiféle pozíciótól függő előnyt nem lehetett felfedezni. Mind az irodák, mind az egyéb helységek olcsón és funkcionális módon lettek berendezve. Ezt a benyomást az egyenlőségről tovább erősítette a mindenre jellemző laza öltözködés. Olsennek mindenkivel személyes kapcsolata volt, mindenkit ismert, és őt is mindenki ismerte. A legtöbb alkalmazott számára egyszerűen „Ken” volt.

- Amikor Olsen elkezdte alkalmazni Scheint, semmi konkrét elvárást nem közölt leendő munkájával kapcsolatban, hanem egyszerűen meghívta az operatív bizottság rendszeres pénteki megbeszélésére, Schein itt értesült arról, hogy a DEC kommunikációjának javítása lesz a feladata. Schein ekkor átélte azt, amiről többen meséltek neki: a szabadság és a felelősség érzését, amit Olsen a környezetében mindenkinek megadott. Scheinen múlt, hogy kitalálja, hogyan tud a legtöbbet segíteni.

- A bizottság megbeszélései során a legfeltűnőbb a konfrontációk, a konfliktusok és a „harc kedv” magas szintje volt. A részt vevők a legkisebb ellentét esetén is már robbantak, habár dühük úgy tűnt, a megbeszélések idejére korlátozódik. Ken Olsen különösen gyorsan dühbe gurult. Sokáig hallgatott másokat, de amikor valami hamisnak tűnt neki, vagy úgy látta, hogy valamilyen szempontot nem vettek eléggé figyelembe, szabályosan felrobbant. Ő volt a főnök, ez nyilvánvaló volt, de az egész viselkedése azt sugallta, hogy hatalmi pozícióját nem veszi különösebben komolyan. Az operatív bizottság tagjai vele pont úgy veszekedtek, mint egymással, és neki is gyakran a szavába vágtek.

A státusza az időnkénti „előadásai” alkalmával vált világhíressé, amikor azt hitte, hogy valaki nem értett meg valamit, vagy valamit rosszul lát. Ekkor azonban indulatosabb lett, mint ahogy azt a többieknél valaha is tapasztaltam volna. Az egyes munkatársakat illető nyílt kritikája „atyái”-nak akart tenni, azonban világhíressé tette, hogy az érintettektől azt várja,

hogy ne személyesnek tekintsék, hanem legitim, logikus, analízisnek.

Schein elbizonytalanította az agresszív légkör, nem tudta mire vélni, hosszabb megfigyelés után azonban felismerte, hogy ez a stílus a megbeszéléseken volt szokásos – és nagyon sok megbeszélés volt. E megbeszélések időt rabló voltára tett sok panasz ellenére a legtöbben úgy gondolták, hogy a munka szempontjából ezek a megbeszélések nélkülözhetetlenek. A nyílt kommunikációt, mint központi koordinációs és kooperációs mechanizmust a vállalat minden szintjén komolyan vették. Szabadság, becsületesség és nyílt kommunikáció a technikai kultúra központi értékei, állapította meg Schein.

- Aktív problémamegoldás. A természettudományos beállítottságú DEC - munkatársak számára vezetési kérdések egyszerű problémák voltak, amiket meg kell oldani. Amint ismertté vált egy probléma, nekiláttak a megoldásának, s nem ódzkodtak attól, hogy külső szakembereket alkalmazzanak a jobb megoldás érdekében. A nem elég hatékony operatív bizottsági ülések példája is azt mutatja, hogy senkit sem érdekelt, hogy hogyan keletkezett egy probléma, és senki sem keresett bűnbakokat, előre néztek. Schein úgy véli, hogy ez a beállítódás közvetlenül pozitív eredményekhez vezet, de kevés teret hagy annak átgondolására, hogy mi nehezítette a problémamegoldó folyamatot. Emiatt, mint később látni fogjuk, nem hatékony folyamatokhoz fognak ragaszkodni, és fontos felismeréseket nem visznek át a gyakorlatba. Ez a kulturális jellegzetesség már 1966-ban világosan felismerhető volt.

- A szabadság felelőssége: A személyes felelősség Olsen számára fontos értéket jelentett. Meg volt róla győződve, hogy az emberek felelősen bánnak a szabadsággal, amit nyújtanak nekik. Ezzel kapcsolatban két mondat hangzott el gyakran a DEC-nél: „Aki a javaslatot teszi, az kivitelemzi az ötletet”, „Tedd azt, ami helyes”. Ez utóbbi gyakran elhangzó mondat az önálló gondolkodásra szólított fel, s arra, hogy a felülről jövő értelmetlen előírások ellen tiltakozzanak. Ha a főnök nem akceptálta a tiltakozást, akkor a beosztottnak kellett döntenie, aszerint, ahogy ő látta helyes megoldást. Ha elfogadták valakinek a javaslatát, az kötelezte őt a megvalósításra, ha nem lehetett keresztül vinni a dolgot, akkor újra kellett tárgyalni róla.

- A munka élvezet: ilyen vállalati szlogen ugyan nem létezett, de a DEC-be történő belépéskor azonnal feltűnt, hogy a mérnökök milyen intenzíven tevékenykednek. A légkör egyenesen eufórikus volt, az emberek örömmel jöttek dolgozni. Ehhez persze azt is meg kell említeni, hogy a DEC ekkor, az 1960-as években nagyon fiatal volt. Amikor Schein a 90-es évek végén a vállalat egykori munkatársaival beszélt, valamennyien csodálatos tapasztalatként írták le ezt az időszakot, amely alatt lelkesen tanultak, és amit a jelenlegi unkahelyükön újra át szeretnének élni.

- Szenvedélyes management: Olsen arról volt híres, hogy az interakciók során szabad folyást engedett az érzelmeinek. A megbeszélések alatt gyakran dühbe gurult, és ilyenkor alaposan nekítámadt egyeseknek, vagy akár csoportoknak is. Schein úgy vélte, hogy e kitörések mögött a félelem állt. Olsen mindig akkor „robbant”, amikor attól tartott, hogy valami rosszul történik, s ezért a mindenkori menedzsert tette felelőssé, akiről úgy gondolta, hogy nem végezte el a munkáját. A kitörései negatív hatásáról tett visszacsatolások hatás nélkül maradtak, mert szenvedélyesen védte a saját észleléseit és értékeit. Az első években Schein igen fontos intervenciók tevékenysége főként abból állt, hogy a csoportnak ezt a pszichikai dinamikát megmagyarázza, az operatív bizottság tagjai így lassan megtanulták Olsen félelmeit csökkenteni, és ezen keresztül kitöréseit megakadályozni.

- folyamatos tanulás: Olsen a tapasztalati tanulást tartotta fontosnak. Olsen szilárdan meg

volt győződve arról, hogy a tapasztalatainkból kell tanulni, és erre képesek is vagyunk. Gyakran a menedzserei szemére vetette, hogy semmit sem tanultak, s önmagát, mint egy mindig tanulásra kész embernek vélte. Amikor azonban a számára fontos értékekről volt szó, nehezebbre esett a tanulás, különösen a viselkedés terén. Schein úgy látta, hogy Olsen nem látta be, hogy a politika és a hatalom dinamikája minden szervezetben szerepet játszanak, és nem tanult meg bánni az „emberi gyengékkel”, ahogy ő nevezte.

- Lojalitás és végleges alkalmazás: Olsen kiváló és intelligens munkatársakat keresett, akiknek végleges foglalkoztatást ajánlott, amennyiben nem követtek el morális vétéseket. Minden munkatársát kompetensnek tartotta. Ha valaki nem boldogult a feladatával, azt a személyt és a munkahelyt meg nem felelősségének tartotta, amit korrigálni kell. A munkatársaktól lojalitást várt, és a vállalatnak is lojálisnak kellett lenni a munkatársakhoz.

- A felhatalmazás paradoxona: Ken Olsen a vállalkozó, a menedzser és vezető egy nagy hatalmú, és igen emocionális ember volt. Víziói révén, amelyeket a beszélgetések során kifejezésre juttatott, hatásos egyéniséggé vált. Azonnal érezhetővé vált, hogy egy briliáns és nagyhatalmú személyiséggel állunk szemben. Ezt a hatalmat a nyilvános szituációkban gyakran rosszul használta. Egyesek ezt nem tudták elviselni, és elhagyták a vállalatot, de a többség maradt. Paradox módon nem csak tolerálták nyilvános kritikáit, de megértették, hogy főként azokat kritizálja, akiket különösen sokra értékelt. Ez persze racionalizációnak tűnik, de Schein gyakran elcsodálkozott azon, hogy Olsent időnkénti brutalitásai ellenére mennyire respektálják. Ennek az egyszerű pszichológiai magyarázata: Egy hatalommal rendelkező ember bizalma, aki szabadságot és felelősséget ad, erős önbizalom növekedést okozhat.

Schein a fent leírtakból a következő következtetéseket vonta le: mindez egy egyedülálló menedzsment légkört hozott létre. Olsen semlegessége, nyitottsága, hogy javaslatok esetén hagyta meggyőzni magát, amennyiben a javaslattevő saját kollégáinak „el tudta adni” az ötletét („a helyes tenni”, „támogatást keresni”, „küzdeni”) a legnagyobb innovációs hajtóerőknek tűntek, amit valaha is tapasztaltam. Olsen az új ötletek számára kedvező légkört teremtett, úgy, hogy a munkatársak felhatalmazva érezték magukat új dolgok kipróbálására. A munkatársak megtanulták, hogy Olsen érvel egy - egy javaslat ellen, de a végérvényes döntést attól várta, aki a javaslatot tette.

### **Kitől érdemes még tanulni?**

Barry Schwartz: Miért dolgozunk?

Margaret Hefferman: Mérhetetlenül.

Laszlo Bock: a Google titok.

### ***Ellenőrző kérdések a megfeleléshez:***

1. Definiálja a szervezeti kultúrát!
2. Melyek a szervezeti kultúrákra jellemző fő értékek?

3. Milyen fő tényezők határozzák meg a szervezeti kultúra kialakulását?
4. Mit jelent a szervezeti szocializáció?
5. Milyen szintjeit különböztetjük meg a szervezeti kultúrának?
6. Mit jelent a szubkultúra, mi a szerepe a szervezetben?
7. Mik az erős kultúra előnyei és hátrányai?
8. Ismertesse Qiunn modelljét!

***Adaptáció a kiválósághoz:***

Írja le néhány mondatban, hogy ha Ön alapíthatna egy szervezetet, mint vezető mely értéken alapuló szervezeti kultúrát szeretne kialakítani? Melyik tanult kultúratípushoz áll az Ön által kialakítandó kultúra közel? Miért? Indokolja meg választását!

**Felhasznált irodalom:**

Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés  
KJK. 1996.

Barakonyi Károly-Peter Lorange: Stratégiai management  
KJK. Bp. 1993.

Handy, C.B: Szervezetek irányítása a változó világban. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 1986.  
Hofstede, Geert: Culture's Consequences. International differences in Work-Related Values,  
Beverly Hills, 1980.

Schein, Edgar, H. (1985) *Organisational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco - Washington – London

Schein, Edgar, H. (2003) *DEC is Dead. Long Live DEC*. Berrett-Koehler Publishers,

SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM  
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR  
KÖZGAZDÁSZ KÉPZÉS  
TÁVOKTATÁSI TAGOZAT  
LECKESOROZAT  
COPYRIGHT © SZTE GTK 2017/2018

A LECKE TARTALMA, ILLETVE ALKOTÓ ELEMEI ELŐZETES,  
ÍRÁSBELI ENGEDÉLY MELLETT HASZNÁLHATÓK FEL.

JELEN TANANYAG  
A SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEMEN KÉSZÜLT  
AZ EURÓPAI UNIÓ TÁMOGATÁSÁVAL.  
PROJEKT AZONOSÍTÓ: EFOP-3.4.3-16-2016-00014

SZÉCHENYI 



Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE