# Összefoglalás

A dolgozat elkészítéséhez túlnyomó részben idegen nyelvű forrásokra hagyatkoztam, így a fordításaim némileg eltérhetnek a magyar szakirodalomban használt kifejezésektől.

Hipotézis 1 / 2 / 3 [ / 4 / 5]

# Szakirodalmi áttekintés

## A kultúra fogalma

A közös múltbeli tapasztalatok alapján minden csoportban kialakulnak jellegzetes értékrendek, elfogadott viselkedési formák. Ezek ereje, hatása a csoportra függ a csoport fennállásának idejétől, a tagok stabilitásától és a közös tapasztalatok érzelmi hatásainak erősségétől. A kultúra fogalmát számos kontextusban használják, beszélhetünk többek között nemzeti, iparági, szervezeti, csoport kultúráról. A legtöbbször olyan fogalmakat értenek alatta, mint közös gondolatok, szimbólumok és jelentések, értékek és ideológiák, szabályok és normák, érzelmek és kifejezések, a kollektív tudattalan, szerkezet, bevált gyakorlatok, történetek.

„A kultúra egy csoport tagjainak azon közös alapvető jellemvonásai, viselkedési mintái, melyeket a külső adaptációs és a belső integrációs problémáik megoldása során tanultak és amelyek kellően jónak bizonyultak ahhoz, hogy széles körben elfogadják őket, ezáltal pedig az új tagoknak is továbbadják, mint a helyes gondolkodási módot, a problémákhoz való helyes hozzáállást.” (Schein: Organizational Culture and Leadership, 2004, p.17)

Kulturális jelenségekre általánosan jellemző, hogy:

* múlthoz, tradícióhoz kötődnek
* nehezen megfoghatók, nehezen mérhetők
* kollektívek, egy csoport tagjaira általánosan jellemzőek
* elsősorban eszmeiek, jelentéshez, megértéshez, hithez, tapasztalathoz és egyéb megfoghatatlan dolgokhoz kapcsolódnak
* inkább érzelmi alapúak, szubjektívek, mint racionálisak

(Trice és Beyer, 1993)

## Csoportok és kultúrájuk kialakulása

Egy szervezetlen, vagy spontán csoport kezdetben csak az egyes tagok összessége. Ahhoz, hogy valódi csoporttá váljanak, ki kell alakítaniuk egy közös nyelvet és rendszert, amely tisztán leírja, a munkájuk során mi mit jelent.

„A formális kommunikáció során nem tisztázódik kellőképpen, hogy a munka, csapatmunka, tisztelet, minőség és hasonló fogalmak pontosan mit jelentenek. A tagoknak egyet kell érteniük abban, hogy ki igen és ki nem tagja a csoportnak. [...] Meg kell határozniuk, hogy mi a jutalmazás és mi a büntetés, hogy a tagok pontos visszajelzést kapjanak arról, hogy milyen teljesítményt nyújtanak. Végezetül a csoportoknak magyarázatokat kell találni a váratlan és megmagyarázhatatlan eseményekre – a vallás funkcionális megfelelője, hogy a tagoknak az ilyen helyzetekben is legyen mibe kapaszkodni.” (Schein, 2004, Organizational Culture and Leadership, p.133)

Informális, tudatosan nem szervezett csoportok esetében a spontán interakciók fokozatosan kialakuló viselkedési mintákhoz, normákhoz vezetnek, amelyek aztán a csoport kultúrájának alapjait képezik. Valódi csoporttá, majd később szervezetté válásuk eredményeként az összes teljesítményük lényegesen felülmúlja a tagok külön-külön vett teljesítményének összegét.

Formális szervezetek esetében, ahol szerveződés tudatos munka eredménye a csoport életének korai szakaszában az alapító tagok számára adott a lehetőség, hogy kijelöljenek egy irányt, felállítsanak normákat, meghatározzanak célokat és a szükséges eszközöket, vagyis lefektessék a szervezet kultúrájának alapjait. A toborzás ezen irányvonalak mentén fog történni, így a legvalószínűbb, hogy a szervezet olyan tagokkal fog bővülni, akik megfelelnek a menedzsment elvárásainak, olyan viselkedési mintát fognak követni, amely párhuzamban áll a vezetők elképzeléseivel. A szervezeti kultúra alapjait tehát a vezetőség kezdeti elképzelései adják, viszont a kialakulását, formálódását illetve fenntartását a szervezetben többségben állók vagyis az alkalmazottak fogják leginkább befolyásolni.

Kultúra csak akkor fog a kezdeti értékekből, célokból, és viselkedési módokból kialakulni, ha ezek sikerhez vezetnek. A közös tapasztalatok által, a közös sikerek eredményeként a tagok egyre jobb kapcsolatba kerülnek egymással, megerősödik bennük az érzet, hogy amit csinálnak, azt jól csinálják, a megoldásaik általánosan elfogadottá válnak. Ha az alapító tagok nézetei és magatartása nem vezet sikerhez, a szervezet vagy felbomlik, vagy új vezetőt keres és a folyamat folytatódik elölről. A rendszeres sikerek megerősítik a tagokban az értékrendjeik, nézeteik helytállóságát, idővel tudattalanul is ezek mentén fognak cselekedni, ezeket a mintákat magától értetődőnek és **vitathatatlannak** fogják tekinteni. Ezek a vitathatatlanul helyesnek vélt viselkedési minták képezik a szervezet kultúrájának alapját (Schein, 2004).

Deal és Kennedy (1982) a szervezeti kultúra formálódásának 4 fő hajtóerejét azonosította: értékek, hősök, rituálék és kommunikációs hálózatok. Az első az értékek. Megkülönböztetünk ún. végső értékeket (terminal values) és eszköz értékeket (instrumental values). A végső értékek azok, amelyeket egy szervezet tagjai végső soron el kívánnak érni. Ilyen például a siker, a minőségi munkavégzés, a kiválóság. Az eszköz értékek pedig a kívánt viselkedési módot jelentik úgy, mint kreativitás, csapatmunka, szorgalom stb... A szervezet értékei tehát egyrészt azok, amelyeket működése során produkálni akar (végső értékek), másrészt azok a viselkedések, amelyekre a szervezet működése során ösztönzi a tagokat (eszköz értékek) (Lunenburg, 2011). A második a hősök, a szervezet értékeinek megtestesítői. Példaként szolgálnak a szervezet tagjai számára. A harmadik a rituálék. Ezek lehetnek jellegzetes ám mindennapi tevékenységek, ünneplések, melyek kiváló eszközei az elismerés kifejezésének. A negyedik a kommunikációs hálózatok, melyek a formális és informális kommunikáció csatornái. A történetek, mítoszok a szervezet hőseiről is ezeken a csatornákon keresztül áramlanak.

## Szervezeti szocializáció

Az új generációk szervezetbe történő beillesztése több problémával is jár. Csatlakozásuk mindig hozhat változást a szervezet életében, fontos, hogy a negatív változások lehetőségét minimálisra csökkentsék. A szervezetbe érkező új tagok megkérdőjelezhetnek bevált megoldásokat, előfordulhat hogy nem veszik figyelembe a meglévő tagok között fennálló kapcsolatokat. Félreérthetik a nekik szánt szerepet és lehet hogy egészen más értékrendek szerint végzik a munkájukat, mint az a szervezetben megszokott. A már tapasztalt tagoknak segíteniük kell az újak beilleszkedését, hogy ne zavarják meg a már kialakult és jól bevált folyamatokat és hogy ne kerüljenek kellemetlen helyzetbe. Ezt a tanító folyamatot nevezi a szakirodalom szervezeti szocializációnak. (Van Maanen és Schein, 1979) A szocializációs folyamat során az új tagok számára láthatóvá válik az adott szervezet kultúrájának néhány látványos eleme, amelyeket el kell hogy sajátítsanak ahhoz, hogy befogadják őket és munkájukat hatékonyan tudják végezni a többi taggal együttműködve. A mélyebb kulturális elemek az új tagok betanításakor még nem kerülnek felszínre, ezeket csak akkor tapasztalják meg, amikor már egy állandó státuszt elfoglaltak a szervezetben és a belső körökbe is belépést nyernek (Schein, 2004)

## A szervezeti kultúra

A szervezet tagjaira általánosan jellemző értékeket, viselkedéseket, szokásokat nevezzük a szervezet kultúrájának. A szervezeti kultúra tükröződik a tagok egymáshoz való viszonyában, a köztük folyó kommunikáció jellegében, a hatalmi viszonyok megoszlásában, a szervezet és külső környezetének kapcsolatában. Alapját a tagok közös nézetei, céljai, elvárásai és motivációja adja. A szakirodalom gyakran említi a közös rituálékat, szimbólumokat, hősöket, történeteket is, mint a szervezeti kultúra lényeges részeit.

Edgar H. Schein szerint a szervezeti kultúrát három fő szinten érdemes értelmezni:

* A legmélyebb szint az „**alapvető feltételezések**”, melyek a szervezet létrejöttekor domináns értékrendekből alakulnak ki és melyeket idővel a tagok tudattalanul is magától értetődőként kezelnek. Ezek általában még a szervezet tagjai számára sem láthatók.
* A középső szint az „**értékek**”, amely a szervezetre jellemző viselkedési mintákat, normákat, hozzáállásokat takarja. Ezek lényegében íratlan szabályok, amiket az új tagok is általában gyorsan megismernek.
* A legfelső szint a „**viselkedések és tárgyak**”, melyek első pillantásra jól láthatóak egy szervezeten úgy, mint a tagok öltözködése, jellegzetes szóhasználata, informális kommunikációja, az általuk használt technológiák illetve azok színvonala, a munkakörnyezetük felépítés.

Nagy taglétszámú szervezetek esetében, ahol az egyének egymástól jól elkülönülő csoportokba szerveződnek kialakulnak különböző módozatai a szervezetet átfogó domináns kultúrának, ezeket nevezzük szubkultúráknak.

## Szubkultúrák

A sikeres és kellően nagyméretű szervezetekben azáltal, hogy az egymástól egészen különböző feladatokat különböző csoportok végzik, ezekben a kisebb csoportokban elkezdenek kialakulni egyedi megoldások, viselkedések, szóhasználatok. Saját kultúrát kezdenek el kialakítani, ezeket nevezi a szakirodalom szubkultúráknak. Schein (2004) szerint a differenciálódás alapját a következő öt tényezőt adja:

* funkcionális elkülönülés
* földrajzi eltávolodás
* termék, piac, technológia szerinti elkülönülés
* szétválás új divízió létrehozása által
* különbségek a hierarchia szintjei között

A domináns kultúra alapvető elemei ugyanúgy felfedezhetők az egyes csoportokban, ám a fentebb említett különbségekből eredően ezek tagjai a differenciált környezetüknek megfelelően más és más viselkedési formákat alakítanak ki. A szubkultúrák megóvása illetve kialakulásuk elősegítése intenzív innováció forrása lehet a szervezetben. (Daly, 2003)

„Több nagyvállalat is (pl.: Apple Computer, Lockheed Martin) elkülöníti az új termékek fejlesztőcsapatait a szervezet többi részétől, feltételezhetően azért, hogy kiemelt figyelmet fordítsanak a csapatban zajló innovációra és hogy megvédjék őket a vállalatban domináns kultúra „fertőzésétől”, amely gyakran ellenezné az újításokat.” (Daly: Understanding Functional Subcultures in Organizations: An Exercise, 2003, p. 2.)

## Szervezeti kultúra modellekről

Szervezeti kultúra elméletekkel, modellekkel illetve azok csoportosításával foglalkozó szakirodalmak hatalmas tárháza áll rendelkezésünkre. A szervezeti kultúra szerepét tekintve  
Martin (1993) három csoportba sorolja a témát körülvevő elképzeléseket:

* integrációs szerep: a szervezeti kultúra a belső konzisztencia fő forrása, integrációs mechanizmus, mely segíti a tagok beépülését a szervezetbe.
* differenciációs szerep: a szervezet kisebb csoportjaiban megjelennek különböző szubkultúrák, melyek eltérnek a domináns kultúrától. Egymásra gyakorolt hatásuk vitatott.
* fragmentációs szerep: egy szervezet belső működése mindig zavaros, egyetértések és konfliktusok egyszerre jelen vannak. Ezen elképzelés szerint a kultúra megnyilvánulását sokféleképpen értelmezhetjük.

(Málovics et al. 2009)

A következőkben ismertetem azokat a szervezeti kultúra modelleket, amelyekre a legtöbb referenciát találtam különböző forrásokban.

**Deal és Kennedy:**

*Macho kultúra*: Jellemző a magas kockázatvállalás, vállalkozó szellem, gyors reakció a piac változásaira, rövid távú haszonszerzésre való törekvés. A szervezet tagjai ambiciózusak, folyamatosan kiemelkedő teljesítményre törekszenek gyakran az egészségük és magánéletük rovására. A stressz fő forrása a bizonytalan környezet. A Sport csapatok, szórakoztatóipar szervezetei jellemzően ilyen kultúrával rendelkeznek.

„*Kemény munka / kemény játék*” *kultúra*: Jellemző az alacsony kockázatvállalás, viszont a munka eredményességéről hamar történik visszajelzés. Tipikus eset az ügynöki, értékesítő szervezet.

*Folyamat kultúra*: Alacsony kockázatvállalású szervezetek, a tagok biztonságos és nyugodt környezetben dolgoznak, viszont a munkájuk jutalma is csekély. A konfliktusok forrása nem a gyors tempó, hanem a bürokratikus berendezkedés. A pozíció fontosabb, mint a hozott teljesítmény. Jellemző bankokra, biztosítótársaságokra.

*„Fogadj a cégedre”kultúra:* Jellemző az olyan tevékenység amely visszajelzést lassan kap a piacról, viszont komoly kockázatokkal jár, mint például az olajipar, gyógyszeripari cégei, vagy légitársaságok esetében. Nagyon fontos a tagok számára a helyes tervezés és a pontos ütemezés, mivel hosszú távú haszonszerzés áll a központban.

(Greener, 2010)

**Handy**:

Handy kultúra tipológiáját Heindrich Gábor (2004) és Vekerdy Ida (2008) alapján összegzem.

*Hatalom kultúra*: A szervezet irányítása egy személy, az alapító vagy vezető kezében összpontosul. Nincsenek kialakult szabályozások és bürokrácia, a szervezet tagjai pókháló szerűen közvetlenül kapcsolódnak a vezetőhöz, ezáltal a döntéshozatal gyors folyamattá válik, a szervezet azonnal képes reagálni a piaci változásokra. Hátránya, hogy a hatalom ilyen fajta összpontosulása gátolja a szervezet növekedését, differenciálódást. Egy bizonyos méret fölött nem működőképes az ilyen felépítés, hatékonyan nem láthat el minden komplex feladatot egyetlen ember.

*Szerep kultúra*: Szabályozott folyamatokra, pontosan megszabott szerepkörökre épül. A szervezet tagjai mindent a megszokott ütemben végeznek bevált megoldásokra támaszkodva. Kicsi a hangsúly az egyéni teljesítményen, a tagok mindenkitől az előírt, tőle elvárt teljesítményre számítanak, ennél több, vagy kevesebb csak felborítaná a szervezet egyensúlyát. Az összetett szabályozások, elkülönített egységek, erős bürokrácia miatt egy ilyen szervezet lassan reagál a változásokra.

*Feladat kultúra*: Az ilyen szervezetekben a legfontosabb az egyéni és csoportos teljesítmény. Nincsenek élesen elkülönülő szerepek, a munkakörök között előfordulhatnak átfedések, mozgások, a lényeg hogy mindenki a lehető leghatékonyabban végezze a munkáját a szervezet közös érdekeit szem előtt tartva. A tagok nagyra becsülik a szaktudást, dinamizmus, innováció, hatékony kooperáció jellemzi a munkájukat. A szervezet különösen rugalmas, csoportok folyamatosan alakulnak és átszerveződnek az éppen aktuális projekt haladásának érdekében.

*Személy kultúra*: Inkább csoportosulás, mint szervezet. A egyének állnak a középpontban, mindannyian egy szinten. Általában egymástól függetlenül végzik a munkájukat, a csoportosulás oka a különböző költségek csökkentése, megosztása. Általában nincsenek közös céljaik melyeket egymás segítségével tudnának elérni, egymás munkájára alig vannak hatással. Ügyvédi kamarák, egyetemi oktatók esetében gyakori ez a fajta „kultúra”.

**Cameron és Quinn:**

Cameron és Quinn (1999) könyve alapján foglalom össze a modelljüket. Két dimenzió mentén azonosítottak négy kultúra típust: belső vagy külső orientáltság, illetve rugalmasság vagy stabilitás. Azok a szervezetek, melyeknek a figyelme a belső folyamatok felé irányul úgy gondolják, hogy elsősorban nem a piactól függ a sikerük és fennmaradásuk, hanem attól, hogy a belső felépítésüket, tagjaikat milyen mértékben tudják egy egységgé kovácsolni. A külső orientáltság azt jelenti, hogy a meglévő piac az első és a szervezet ehhez mérten formálja belső szerkezetét. Szerintük kizárólag a környezet vezérli a folyamatokat, a szervezetnek ezekhez mérten kell specializálódni és így érhetnek el sikereket.

*Klán* *kultúra*: Belső folyamatokra összpontosít és rugalmas. Családias, összetartó szervezet, a döntéshozatalban minden egyén szerepet játszik. Az alkalmazottak elkötelezettek a szervezet iránt, lojalitás és tradíció tartja össze őket. A vezetőség legfontosabb feladata az alkalmazottak jólétének biztosítása. Egy ilyen szervezet a csapatmunkára, közös részvételre, megegyezésre építkezik.

*Adhokrácia*: Külső irányultság és rugalmasság jellemzi. A szervezet mindig nyitott a változásra, folyamatosan innováció által alkalmazkodik a gyorsan változó piachoz. Legfőbb értéküknek a gyors alkalmazkodás képességét és rugalmasságot tekintik. Belső struktúrák folyamatosan kialakulnak és felbomlanak az adott feladathoz igazodva. Nincs merev hierarchia vagy erős központi irányítás. Jellemző a magas kockázatvállalás.

*Piac* *kultúra*: Külső irányultság belső stabilitással párosítva. Az ilyen szervezetek kiszámíthatóságra, stabil eredményekre törekszenek. Jól körülhatárolt piacon tevékenykednek, piaci mechanizmusok vezérlik a működésüket. Stabil keresletre, folyamatos kapcsolatra törekszenek a szállítókkal, szabályozó szervekkel, vevőkkel, egyesületekkel. Folyamatos haszonra, kiszámítható termelésre törekszenek, tisztán definiált célok és agresszív stratégiák jellemzik ezeket a szervezeteket. A sikert a piaci részesedésükben mérik.

*Hierarhia* *kultúra*: Állandó, stabil szerkezet, szigorú szabályozás és belső irányultság jellemzi. A szervezet tagjainak jól körülhatárolt szerepe van, bevált folyamatok vezérlik a tagok munkáját. Jellemző a több réteg vezetőség, az utasítások egy hosszú vertikális láncon keresztül haladnak lefelé. (Cameron és Quinn, 1999)

## Beavatkozás a szervezeti kultúrába

„Úgy gondolom, hogy szinte soha nem a kultúra megváltoztatása a valódi cél. A szervezet általában vagy egy problémával küzd, amire megoldást kell találnia, vagy egy új célt kell kitűznie. Egy ilyen szervezeti változás kontextusába a kultúra átalakítása is beletartozhat, de fontosabb a szervezeti változások folyamatait megérteni, mielőtt a kultúra tervezett megváltoztatására fordítjuk figyelmünket.” (Schein: Organizational Culture and Leadership, 2004, p.319)

A beavatkozás tehát nem szabad, hogy elsősorban a kultúra megváltoztatására irányuljon, de komoly strukturális vagy működésbeli átalakítások eredményeként általában a szervezet kultúrája is változáson megy keresztül, mert az ilyen átalakítások megkívánják, hogy a tagok bizonyos korábban megtanult megoldásaikat leváltsák új módszerekre. Korábban bevált módszerek „szándékos elfelejtése” (az angol „unlearn” kifejezés után) igen nehéz feladat, mert ezek rendszeres pozitív visszaigazolások eredményeként születtek és a csoport identitásának részévé válhattak. Hogy a változási folyamat beindulhasson elegendő aggasztó, baljós adatnak kell generálódnia ahhoz, hogy a szervezet a változás szükségét érezze, ezek az aggasztó adatok kellő szorongást kell, hogy kiváltsanak azáltal, hogy szoros kapcsolatban állnak a szervezet céljaival és ki kell hogy alakuljon egy minimális biztonságérzet azzal kapcsolatban, hogy a kialakult problémák megoldhatóak és a változtatások nem fognak végzetes következményekkel járni. (Schein, 2004)

„A saját tapasztalatom, hogy valamilyen krízis, fenyegetettség vagy elégedetlenség jelenléte szükséges mielőtt egy szervezet kellően motiválttá válik, hogy belekezdjen új megoldások tanulásába és a régiek felejtésébe.” (Schein: Organizational Culture and Leadership, 2004, p.324.)

Több mint fél évszázada Kurt Lewin (1947) állt elő egy koncepcióval, mely a csoportok változásának alapvető folyamatát írja le. Azt mondta, hogy először a „felolvadás” folyamatának kell lejátszódni hasonló körülmények között, mint amelyeket Schein (2004) említett a szervezeti kultúra változását kiváltó hatásokként, majd a csoportnak ebben a képlékeny állapotában kell új technológiákat, folyamatokat felépíteni, ezután pedig a „visszafagyás” folyamata kell hogy végbemenjen, ami az új állapot megszilárdítása az új megoldások alkalmazása által.

## A szervezeti kultúra hatása a teljesítményre

Egy szervezet alapvető érdeke, hogy működésének minden aspektusát a kitűzött célja elérésének érdekében optimalizálja. Amennyiben igaz, hogy a kultúra jellege hatással van az adott szervezet teljesítményére úgy a revízió és potenciális átalakítások alól ez sem kivétel. Számos empirikus kutatás vizsgálta a szervezet kultúrája és teljesítménye közötti összefüggést. A következőkben összefoglalom a szakirodalomban leggyakrabban említett kutatásokat és eredményeiket. Az kutatók nagy része egyetért abban, hogy az erős szervezeti kultúra kapcsolatban áll a magas gazdasági teljesítménnyel, bár szinte mindannyian tesznek kikötéseket az eredményeikre vonatkozóan.

Alvesson (2002) szerint nem lehet egyértelműen meghatározni, hogy a szervezeti kultúra milyen közvetlen hatással van a teljesítményre, viszont az, hogy a két dolog között kapcsolat áll fenn, vitathatatlan. Szerinte megfejteni, hogy egy kialakult szervezeti kultúra milyen különböző eredményeket hozhat igen nehézkes, mert bizonytalan az ok-okozati összefüggés.

Sørensen (2001) úgy gondolja, hogy akkor képes egy szervezet folyamatosan jól teljesíteni, ha a belső folyamataik zökkenőmentesen és összehangoltan működnek és ha ezek a folyamatok megfelelően igazodnak a külső környezethez. Külső folyamatok hatására kialakulhatnak helyzetek amelyekben egy szervezet megszokott megoldásai nem hoznak kielégítő eredményeket. Előnyben van az a szervezet amely az ilyen helyzetekben a közös célok és elképzelések által összehangoltan tud működni a vezetőség beavatkozása nélkül is. (Sørensen, 2001)

Szétválaszthatjuk a szervezeteket aszerint, hogy erős vagy gyenge kultúra jellemző rájuk. Akkor beszélünk gyenge kultúráról, amikor kevés közös viselkedési norma és értékrend lelehető fel a tagok között, nem alakultak ki megfelelő kommunikációs csatornák, a tradíciók hiányoznak, nincsenek bevált gyakorlatok gyakori problémák megoldására, az alkalmazottaknak nincs egy tiszta képük a szervezet céljairól. Ilyen szervezetekben az alkalmazottak nem elkötelezettek, nincs közösségtudatuk. Jellemző a gyenge kultúrával rendelkező szervezetekre, hogy félnek a változástól, inkább bürokratikusak, mint sem kreativitásra bíztatóak és általában nem hajlandóak a szervezet határain kívül gondolkodni, onnan ötleteket meríteni (Kotter és Heskett, 1992).

Michael E. Porter „öt erő” modellje öt piaci körülményt azonosít amelyek meghatározzák, hogy mennyire vonzó az adott piac egy üzlet számára. Ezek a belépési korlátok, helyettesítő termékek és szolgáltatások fenyegetése, a vásárlók alkuereje, a szállítók alkuereje és a verseny intenzitása. (Porter, 1980). Kim Cameron és Robert Quinn azzal érvelt az erős szervezeti kultúra teljesítményre gyakorolt hatása mellett, hogy felsorakoztatta az elmúlt két évtized legnagyobb megtérüléssel dolgozó nagyvállalatait. Ezek mind olyan cégek voltak amelyek Porter „öt erő” modelljét alapul véve gyengén kellett volna hogy teljesítsenek, de legalább is komoly nehézségekkel kellett, hogy küzdjenek. A következtetésük tehát, hogy Porter modellje kiegészítésre szorul, nem csak a felsorolt kedvező piaci tényezők megléte, hanem feltételezhetően a szervezet erős kultúrája is szerepet játszik a sikerben.

„Gondoljunk bele. Ha egy igazán sikeres üzletet akarunk beindítani nagy valószínűséggel nem egy légitársaságot, kiskereskedelmi üzletláncot, ételszállítást, fogyasztói elektronikai cikkek értékesítést vagy kiadót alapítanánk [...] A sikerük kulcsa valami kevésbé megfogható, kevésbé észrevehető, de erőteljesebb dolog, mint a [Porter által] korábban felsorolt piaci körülmények [...] A leglényegesebb faktor amelyet maguk is mind kiemelnek, mint sikerük kulcsa az a szervezeti kultúrájuk.” (Cameron és Quinn: Diagnosing and Changing organizational culture, 2006, p.4)

Az eddigi egyik legnagyobb volumenű felmérés amely a szervezetek kulturális vonásai és teljesítményük között kereste az összefüggést 1992-ben Kotter és Heskett munkájának eredménye. Több, mint 200 szervezet adatait gyűjtötték egy öt éves perióduson keresztül. A kutatás során kérdőíveket küldtek ki cégek felsővezetőinek, amelyben arra kérték őket, hogy értékeljék egy másik – de ugyanazon a piacon működő - szervezetben jelen lévő kultúra erősségét. A válaszadóknak leírták, hogy akkor tekinthetjük erősnek a szervezeti kultúrát, ha a vezetőség gyakran beszélt a cég stílusáról, ha az alapvető értékrendjükről készítettek valamilyen kiadványt és aktívan bíztatták a tagokat, hogy ezen irányvonalak mentén végezzék munkájukat és ha hosszú ideje fennálló gyakorlatok, szokások mentén irányították a szervezetet, nem pedig csak az aktuális vezető elképzelései szerint. (Burt et al., 2002)   
Azt tapasztalták, hogy azok a szervezetek, melyekben erősebb kultúra alakult ki általában magasabb megtérüléssel működtek, magasabb volt a nettó jövedelem növekedése és a részvényeik árfolyama is gyorsabban növekedett (ezeket az adatokat vették alapul a gazdasági teljesítmény méréséhez). A kutatás eredménye tehát megerősítette, hogy az erős kultúrával rendelkező szervezetek jobban teljesítenek, viszont pontos ok-okozati összefüggéseket ők sem tudtak levonni az eredményből.

Gordon és DiTomaso (1992) biztosítótársaságok teljesítményét vizsgálta szervezeti kultúrájuk erőssége függvényében és az ő kutatásuk is azt a következtetést vonta le, hogy a fejlett szervezeti kultúra rövid távon magasabb teljesítményt eredményez. Szerintük annál fejlettebb egy szervezet kultúrája, minél egységesebben értelmezik a tagok a szervezet alapvető értékeit.

Denison (1990) az előzőekhez hasonló összefüggéseket talált, tehát, hogy a konzisztens értékek és normák egy egységesen működő szervezetet eredményeznek, vagyis a fejlett szervezeti kultúra pozitív hatással van a teljesítményre, viszont hosszú távon a változatosság hiánya problémát jelenthet a változó környezethez való alkalmazkodásban.

March (1991) azt mondja, hogy külső változások vagy fokozatosan (incremental change), apránként következnek be, vagy hirtelen, radikális (redical, discontinuous change) módon. Akkor tekinti fokozatosnak a változást, ha a szervezet az addigi folyamatainak finomhangolásával is képes adaptálódni az új környezethez, ezt nevezi „kiaknázásnak” (exploitation), pontosabban a meglévő know-how kiaknázásának. Ilyen helyzetekben az erős szervezeti kultúra megléte segíti a szervezetet a folyamatos, kiszámítható teljesítmény elérésében a jól definiált közös célok, motiváció által. A környezet változását akkor nevezi radikálisnak, ha az alkalmazkodás vagyis a fennmaradás nem érhető el pusztán a meglévő folyamatok átalakításával. Ekkor alternatív megoldásokat, új technológiákat kell felkutatni, ezt nevezi „felfedezésnek” (exploration). Ilyenkor általában alapvető folyamatokat kell lecserélni. March (1991) úgy találta, hogy azok a szervezetek képesek a leginkább alkalmazkodni a radikálisan változó környezethez, melyek hajlandóak tanulni az egyéntől és nem helyeznek túl nagy szocializációs nyomást a vállára, más szóval gyenge kultúrával rendelkeznek. Vitatható, hogy a kulturálisan erős szervezetek ekkor hátrányba kerülnek, mivel a tagok elkötelezettek bizonyos nézetek mellett, hiányzik a változatosság, ez pedig hátráltathatja őket abban, hogy felismerjék a környezetben zajló változásokat és időben reagáljanak.

„Minél egyöntetűbben hangoztatjuk, hogy kik vagyunk, annál nehezebb valaki mássá válnunk.” (Weick: The significance of corporate culture, 1985, p.385)

Ugyanakkor érdekes kérdés, hogy beszélhetünk-e olyan szervezeti kultúráról amely kifejezetten az innovációra, változásra építkezik. (Sørensen, 2001) Erre a „Tanuló szervezet” fejezetben térek ki részletesebben – ide kell majd a fejezet sorszáma, hogy tiszta legyen!.

Hasonló kapcsolatról beszél Heindrich Gábor (2004), amikor Slevin és Covin kultúra tipológiáját említi, amely mechanikus és organikus kultúrákat különböztet meg. A modell értelmezésében a mechanikus nagyjából szinonimája a konzervatív és bürokratikus felépítésnek, az organikus pedig innovatív, dinamikus szervezetekre utal. Heindrich azt állítja, hogy a mechanikus kultúrák olyan piacon képesek jól teljesíteni, ahol a változások lassúak és a folyamatok komplex szervezeti struktúrát igényelnek. Ilyen környezetben a szigorú szabályok, hosszú idő alatt kialakult gyakorlatok megléte vezet a sikerhez. Nagy tehetetlenségükből fakadóan viszont komoly problémával állnak szemben, ha a környezetük radikálisan megváltozik. Az organikus szervezeti kultúrával rendelkező csoportok olyan környezetben vannak előnyben, ahol gyorsan változik a piac, gyakran jelennek meg új technológiák, folyamatos innovációra, új stratégiák tervezésére, régiek újratervezésre van szükség. A laza szerveződés lehetővé teszi, hogy gyorsan új struktúrákat alakítsanak ki a szervezeten belül. (Heindrich, 2004)

„Amíg a mechanikusban [kultúrában] a szabályok be nem tartása főbenjáró bűn, addig az organikusban az eredményesség érdekében sokszor megengedett.” (Heindrich Gábor – Szervezeti kultúra, üzleti etika, 2004, p.19)

Ogbonna és Harris (2000) a szervezeti kultúra és a teljesítmény összefüggését egy harmadik változóval együtt, a vezetési stílussal vizsgálta. A gazdasági teljesítmény mérésére olyan változókat használtak, mint ügyfél elégedettség, eladás növekedés, piaci részesedés. Szakirodalmi áttekintésükben több korábbi kutatás eredményét összegezték és így fogalmaztak:

„A szervezeti kultúra területén gazdag szakirodalom áll rendelkezésünkre. E sokszínűség alapja az a feltevés, hogy a szervezeti kultúra kapcsolatban áll a teljesítménnyel. Bár néhány elmélet megkérdőjelezi ezen elgondolás általános helyességét, elegendő bizonyítékunk van ahhoz, hogy elfogadjuk ezt az állítást.” (Ogbonna, Harris: Leadership style, organizational culture and performance, Int. Journal of Human Resource Management - 2000, 11:4, p.770)

Vizsgálatuk során úgy találták, hogy a vezetési stílus pusztán közvetett kapcsolatban áll a szervezet teljesítményével, a kompetitív és innovatív kulturális jellemvonások határozottan igen, a bürokratikus és társasági jellemvonások viszont nem állnak közvetlen kapcsolatban a teljesítménnyel. A bürokratikus és társasági jellemvonásokat azokra a szervezetekre alkalmazták, amelyek belső irányultságúak, integráltság, egységesség és összetartás jellemző rájuk. Ezen szervezetek esetében az eredményeik nem jelezték, hogy volna összefüggés a kultúrájuk erőssége és a teljesítményük között.

A szervezetben fellelhető kultúra természete fontos szerepet játszik abban, hogy a dolgozóktól elvárt eredmények milyen mértékben fognak megvalósulni. Általánosan elfogadott ideológiák, közös nézetek szükségesek a folyamatos, szervezett munkavégzéshez. Ezek megléte lehetővé teszi a gördülékeny munkavégzést, lecsökkenti a feladatok értelmezésével, újraértelmezésével eltöltött holtidőt, zavarodásokat. A stabil szervezeti kultúra gyakran az elsődleges forrása a motivációnak és az elkötelezettségnek, az erős közösségtudat és egyező nézetek pedig egyszerűbb döntéshozatalhoz vezetnek mind a célok, mind az eszközök tekintetében.

## Learning organization

A tanuló szervezet (learning organization) elképzelése Peter Senge „The Fifth Discipline” című 1990-ben kiadott munkája által kezdett terjedni. Szerinte a tanuló szervezet a folyamatos egyéni és kollektív tanulás által szerez versenyelőnyöket. Öt (mint ahogy könyve címében is szerepel) alapvető tulajdonságot ír le amelyek jellemzik a tanuló szervezetet:

* Rendszer szintű gondolkodás: Az eseményeket, folyamatokat rendszerként kezeli, az ezeket felépítő egységeket egymás kontextusában értelmezi
* Az egyén fejlődésére fektet hangsúly („personal mastery”): a „mesterré válás” kifejezés némileg tükrözi Senge elképzelését. Azt állítja, hogy az egyén aki magas szintű jártasságot szerez egy adott területen az nem csak magas minőségű munkát fog produkálni, elkötelezetté is válik a munkája iránt.
* Mentális modellek vizsgálata: a dolgokról kialakult általános képük vizsgálatát érti ez alatt, azt, hogy a tanuló szervezet tagjai folyamatosan törekszenek felbontani az alapvető kialakult képeiket. Nem elég pusztán elfogadni, hogy valami úgy működik ahogy, mindent áthatóan kell vizsgálni és értelmezni.
* Közös vízió építése: a Senge által leírt közös vízió nem ugyanaz, mint amelyet a szervezetek alapítói a megalakuláskor meghatároznak. Egy olyan vízióra gondol amelyet minden tag magáénak érez függetlenül attól, hogy a szervezet mit határozott meg. Ha jól értelmezem, Senge a tagok egyéni céljainak összhangját érti ez alatt.
* Csoportos tanulás: a csoportos tanulás lényege a párbeszéd. Fontos különbséget tenni a tárgyalás vagy vita („discussion”) és a párbeszéd („dialogue”) között. A párbeszéd esetében felfüggesztjük az alapfeltevéseinket, és engedjük, hogy a fentebb említett mentális modelljeink formálódjanak a másoktól érkező információ által. A tárgyalás (vagy vita) esetében a tagok egymás ötleteit vetik össze és a végén valaki felülkerekedik, lényegében semmilyen konstruktív hatással nincs a csoportra nézve.

(Senge, 1990)

A tanuló szervezet proaktív, törekszik az előrelátásra, a problémák megelőzésére. Jellemző rá, hogy a tagjai folyamatosan igénylik a tanulást egyénileg és csoportosan egyaránt. Pozitívan ítéli meg az emberi természetet, hisz abban, hogy az ember a fejlődésre magától törekszik. Hiszi, hogy a környezet befolyásolható, nem csak passzívan alkalmazkodik a változásokhoz. Állandóan keresi a dolgok miértjét, megkérdőjelezi azokat, kérdései útján tanul. Mindig a jövőt tartja szem előtt, nem fél a változástól, sőt a változásban látja a problémák megoldását. A tagok között folyamatos és nyílt kommunikáció zajlik rengeteg csatornán. Sikerük kulcsa a közös problémamegoldás, az új ötletek egymással való megosztása és közös értékelése. Törekszik a sokszínűségre, mert hiszi, hogy a sokszínűség az új megoldások születésének, az előrehaladásnak az alapja. Rendszer szinten gondolkozik mindenről, a részek közötti összefüggéseket vizsgálja. (Schein, 2004)

## Learning society

A tanuló társadalom elgondolása egy hatalmas téma, részletes ismertetése a dolgozatom kereteibe közel sem fér bele, mindössze néhány jellemvonását szeretném kiemelni, hiszen a „tanuló szervezet” eszméje innen származik. A „tanuló társadalom” fogalma már évezredekkel ezelőtt is létezett:

„Az oktatás nem egy elkülönített tevékenység volt, melyet bizonyos órákban, bizonyos helyeken, bizonyos időben végeztek. Az oktatás volt a társadalom célja. A város oktatta az embert. Az athéniak a kultúra által, ’paideia’ által nevelkedtek.” (Robert M. Hutchins: The Learning Society, 1968, p.130.)

Az elgondolás tehát közel sem új keletű dolog, viszont a szakirodalomban csak a 60-as évek végén kezdett elterjedni. A tanuló társadalom eszméje arra az alapfeltevésre épít, hogy egy nemzet gazdasági fejlődésének a kulcsa a folyamatos, helytől és intézménytől független tanulás. Az ideális tanuló társadalmat jellemzi a „lifelong learning” eszméjének általános elfogadás, függés a technológiák fejlődésétől, melyek lehetővé teszik az információ gyors áramlását valamint az, hogy az oktatást, továbbképzést a társadalom tagjai ugyanúgy elérhessék és kedvük szerint válogassanak közülük, mint ahogy ezt megtehetik a globális piac termékeivel. (Jarvis, 2000)

## A modern és posztmodern szervezet

### Filozófiai irányvonal

A modernizmus és posztmodernizmus elméletei tucatnyi tudományágra kiterjedő eszmék. A modernizmus alapvető elemei a racionalitás, a megismerhetőség, a dolgok logikus magyarázata, egyetemes elméletek, tényszerűség.

„Modern (a posztmodernnel ellentétben) kulturális tanulmányok, kifejezetten a „valós” etnográfiák[[1]](#footnote-1) megpróbálnak áthatolni a kultúra felszínes megnyilvánulásain és szubjektív értelmezéseiken, hogy a mélyebben fekvő valóságot felfedjék, megmutatva az igazsághoz közelebb álló tudást. A modern tudomány elkülöníti a valóság objektív igazságát, a szerző szubjektivitását és a szöveges forrást. [...] Modernista szerzők gyakran elismerik a feltételezhetően objektív adatok és azok hiányos / befejezetlen írott reprezentációi közti különbségeket, bár vitatják, hogy az ilyen problémák javíthatóak a tisztább, átláthatóbb írás által.” (Martin, Frost, O’Neill: Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectrual Dominance, 2004, p. 37.)

A posztmodernitás a modern felfogás eszméivel való szakítást jelenti.

„A posztmodernizmus azt állítja, hogy a kapcsolat a jelző és a jelzett dolog között, a megalkotott kép és az eredeti tapasztalat között [...] gyengített, összetett és gyakran önkényes. [...] Egy szöveg nem egy zárt rendszer; tükrözi a szerző szubjektív nézeteit, más forrásokét, azokét akik olvassák valamint mindazokét akiknek a nézeteire hivatkozik [...]A posztmodernizmus analitikus technikákat használ, mint például a dekonstrukció, hogy rámutasson egy forrásban azokra a megoldásokra, amelyek a valóság illúzióját hivatottak kelteni.” (Martin, Frost, O’Neill: Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectrual Dominance 2004, p. 36-37-38.)

Szertics Gergely[[2]](#footnote-2) gondolatait foglalom össze a következő pár sorban. A posztmodern gondolkodás alapja a **dekonstrukció** és a **jelölő elsőbbsége** a jelölttel szemben. A dekonstrukciót három fő dologra értjük: a „nagy narratívák”, vagyis a világ folyamatait egyetemesen magyarázni próbáló elgondolások lebontására, melyek csak látszólag és felszínesen magyarázzák a folyamatokat, az „egyén, mint önálló egység” elgondolás lebontására, mely figyelmen kívül hagyja az ember belső ellentmondásait és azt, hogy az egyén észlelését a környezetében lezajló történések nagy mértékben befolyásolják, valamint a tudás értéksemlegességének lebontására, amely elgondolás szerint a tudásunk (főként a nyelvünk) nem befolyásolja az értékrendünk kialakulását, holott a meglévő tudásunk erősen befolyásolja a tapasztalásunkat. A jelölő elsőbbsége alatt azt érti a posztmodern szemlélet, hogy csak értelmezés létezik és nincs abszolút értelem, minden attól függ, hogy ki és miként értelmezi a dolgokat. Ebből következik, hogy az értelmezés valódi tárgya nem az értelmezni kívánt dolog, hanem az egyén aki értelmezi és a nyelv, amit az értelmezéshez használ. (Szertics, internetes forrás - link az irodalomjegyzékben)

### Modern és posztmodern a gyakorlatban

A modern szervezetre jellemző az erősen centralizált irányítás, több szintű hierarchia. Egységes piacra termel, jellemzően tömegtermékeket. Állandó, statikus célokat tűz ki és kiszámítható, gondosan megtervezett stratégiákat alkalmaz. Bürokratikus felépítésű, komoly szabályozás uralja a munkarendet. Az alkalmazottakat büntetésekkel és jutalmakkal ösztönzi, egységes arculatra törekszik, egységes kultúrával rendelkezik, melynek alapját a stabilitás, megszokás és tradíció adja. Ezzel ellentétben a posztmodern szervezet nagy mértékben decentralizáltan működik, kisebb autonóm egységekre bomlik, nincs valódi hierarchia, az egységek egymást kiegészítve, a döntéseket közösen meghozva haladnak a szervezet céljai felé. Szűk piacokat, piaci réseket („niche market”) próbál kiszolgálni új technológiák bevezetésével, folyamatosan átalakuló stratégiával. Nagy hangsúlyt fektet az alkalmazottak fejlesztésére, döntésekbe való bevonására. Nincs éles határvonal a vezető és a beosztott között, szaktudás és teljesítmény a státusz alapja nem pedig a betöltött pozíció. Egységesség helyett inkább változatosságra, sokszínűségre törekszik, tömegtermelés helyett differenciált, változatos termékeket vagy szolgáltatásokat nyújt. Jellemző rá a dinamikus, agilis kultúra, mely a változáson, adaptáción alapszik. (Taylor, 2005)

A modern vezetési szemléletre jellemző, hogy az alkalmazottra, mint költség tekint, akik egy jól körülhatárolt pozíciót töltenek be és a munkájuk nagy részét egyedül végzik. A posztmodern szervezet számára az alkalmazott befektetés és érték, akiknek a munkája egy hatékonyan működő, tagjait segítő csapatban hozza a legtöbb hasznot. A posztmodern vezetés fontos alapelve az információ megosztása, közös feldolgozása, a modern szemlélet szerint ez kizárólag a vezetők privilégiuma és feladata. (Boje és Dennehy, 1993)

A posztmodern szervezetekben egyre nagyobb szerepet kap az atipikus foglalkoztatás (pl. távmunka, részmunkaidő), mivel ezek a megoldások lehetőséget adnak a munkaerő állomány gyors változtatására, időleges munkaerőigények kielégítésére. (Kürtösi, 2008)

„Nemcsak a foglalkoztatás viszonyai változnak meg, hanem a munkaszervezési módok is igazodnak a szervezeti átalakulásokhoz és a munkavállalók képzettségi szintjének növekedéséhez. A hierarchia csökkenése a kevesebb szervezeti szint a felelősségteljes feladatok alsóbb szintekre való delegálását vonja maga után, a specializált munkakörök helyett kevésbé szűk, változatosabb munkafeladatokkal és több felelősséggel gazdagított munkaköröket definiálnak, a szervezetek bátorítják a munkavállalók együttműködését, előtérbe helyezik a csapatmunkát.” (Kürtösi: A nők és férfiak társadalmi kapcsolathálózatának eltérései a munkaszervezetben, 2008, p.30)

## A szervezeti kultúra feltárásának lehetséges útjai

A következőkben az általam vizsgált forrásokban leggyakrabban felmerülő kutatási módszereket ismertetem, a fejezet végén kitérek a saját kutatásomhoz választott módszerre és döntésem okára.

### Problémák és megközelítésük

„Azokat a vezetőket akik nem foglalkoznak tudatosan az őket körülvevő szervezeti kultúrával a kultúra fogja irányítani, nem pedig fordítva.” (Schein, Organizational Culture and Leadership. 2004, p.23)

Számtalan különböző eszközt fejlesztettek ki szervezetek kultúrájának feltárására és vizsgálatára. Egy 2007-es angol szervezeti kultúra kutatás[[3]](#footnote-3) során 70, azaz hetven különböző eszköz alkalmazhatóságát vizsgálták szervezeti kultúra feltérképezésére való alkalmazhatóság szempontjából.

„Az egyes eszközök jól tükrözik a szervezeti kultúra kutatás változatos és összetett természetét, egyik sem tekinthető ideálisnak a kultúra feltárására. Az eszköz alkalmazhatósága sok tényezőtől függ, köztük a kutatás kontextusától és feltett kérdéseitől, az elérni kívánt céltól és a rendelkezésre álló erőforrásoktól.” (Jung et al.: Instruments for the Exploration of Organisational Culture, 2007, p.3)

Fontosnak tartok kiemelni egy gondolatot, melyet Edgar H. Schein (2004) fogalmazott meg és amely rávilágít egy a szervezeti kultúra feltárása során jelentkező alapvető problémára: a pontos adatok gyűjtéséhez elkerülhetetlen a beavatkozás a szervezet mindennapi életébe. A vizsgálat során megkérdezett alkalmazottak hajlamosak vagy elhallgatni a sérelmeiket és negatív érzéseiket a szervezettel kapcsolatban, vagy felnagyítani dolgokat, hogy a kutatás eredményét pozitívan befolyásolják. Hasonló viselkedést tapasztalhattunk például az általános iskolában, középiskolában amikor bemutató órát tartottunk leendő tanároknak, vagy szülőknek. Ha pontos eredményeket akarunk kapni, valahogy ösztönöznünk kell a vizsgálatban résztvevőket, hogy torzulásoktól mentesen írják le a szervezet működéséről alkotott képüket, a vizsgálat során úgy viselkedjenek, mint azt egyébként is tennék. A legnagyobb baj, hogy a vizsgálatot végző nem tudhatja, hogy a jelenléte, tevékenysége éppen milyen irányba befolyásolja az adatgyűjtést.

### Módszerek a feltárásra

Schein (2004) szerint egy általa „klinikai kutatás” modellnek nevezett adatgyűjtés a legmegfelelőbb a szervezetre gyakorolt torzító hatás minimalizálása szempontjából. A lényege, hogy a külső, vizsgálatot végző személyt nem pusztán szervezeti kultúra feltárás céljával vonják be, hanem kifejezetten néhány fennálló probléma megoldására. A vizsgálat résztvevői ez esetben önkéntesen és minimális torzítással fognak adatot szolgáltatni, mivel külső segítségnyújtásként tekintenek rá azt várva, hogy az eredményekből levont következtetések teljesítményükre pozitív hatással lesznek, ezzel egy időben a kutatást végző személy pedig „véletlenül” feltérképezi a szervezeti kultúrát is. Ahhoz, hogy ez megtörténhessen, a szervezetnek be kell fogadnia a vizsgálatot végző személyt, a szervezet tagjaiban tudatosodnia kell annak, hogy a vizsgálat az ő érdeküket szolgálja. Úgy értelmezem Schein módszerét, hogy akkor lehet a legeffektívebb egy ilyen felmérés, ha az alanyok abban a tudatban élnek, hogy a vizsgáló tisztán problémamegoldó és teljesítménynövelő szándékkal végzi az adatgyűjtést, ami pontosságot és őszinteséget kíván a részükről. A szervezeti kultúra valódi feltárására irányuló törekvés legyen tehát láthatatlan. Fontos, hogy a vizsgálat alanyai csak olyan mértékben kerüljenek bevonásra amennyire az nekik egyébként is természetes a munkájuk folyamán és csak olyan problémák megoldását vitassák, amelyeket ők maguk azonosítottak. (Schein, 2004)

A különböző vizsgálati módszereket megkülönböztethetjük aszerint, hogy a vizsgált személyek illetve a vizsgálatot végző milyen mértékben vesz részt az adatgyűjtésben. A kulcs a kompromisszum: minél inkább bevonjuk a vizsgált személyeket, annál nagyobb a veszélye, hogy maga a kutatás, a kutató jelenléte befolyásolni fogja az eredményeinket és minél inkább bevonjuk a kutatást végző személy(eke)t, annál költségesebb és hosszabb lesz a vizsgálat. Olyan módszer amely során a megfigyelt személyek kevéssé vesznek részt a kutatásban például az egyszerű demográfiai vizsgálat, vagy a munkahelyi környezet, hierarchia, jellegzetes folyamatok elemzése, amely során a szervezet illetve tagjainak alapvető adataiból készítünk kimutatást. Ezek a módszerek könnyen kezelhető adatokat fognak szolgáltatni, de nem fogunk általuk mélyebb kulturális tényezőket feltárni. (Schein, 2004)

A vizsgált személyek nagyobb mértékű bevonását követelő módszer például a kérdőíves felmérés vagy tesztek íratása. Ilyen, elismert kutatók által kifejlesztett és világszerte használt eszközök például (a megjelölt forrás több tucat hasonló eszközt ismertet, azokat emeltem ki, melyekkel kutatásom során több forrásban is találkoztam):

* Organizational Culture Inventory – *Human Synergististics International*
* Organizational Culture Assessment Instrument – *Cameron & Quinn*
* Organizational Health Index – *McKinsey*
* The Denison Organizational Culture Survey – *Denison*
* Organizational Culture Questionnaire – *Human Factors*

(Jung et al, 2007)

A fő hátrányai a kérdőív alapú vizsgálati módszereknek, hogy

* figyelmen kívül hagyják azt az alapvető tényt, hogy minden egyes szervezet különbözik a többitől
* leegyszerűsítik a kapott képet azáltal, hogy előre meghatározott profilokba és típusokba sorolják a szervezeti kultúrát, potenciálisan túlságosan kihangsúlyozva bizonyos részeket, melyek az adott szervezetre nézve irrelevánsak, és elhanyagolnak más különösen fontos elemeket

(Janićijević, 2011)

A kutatást végző személyt is bevonó módszerek például az „assessment center” vagy az interjúztatás. Ezekkel a megoldásokkal lényegesen több adatot nyerhetünk a szervezeti kultúra feltárásához, mint a tesztek esetében, viszont a fő probléma, hogy egyéni szinten történik az adatgyűjtés. A kultúra egyik alapvető jellemvonása, hogy főként nem egyéni szinten, hanem csoporttagok közötti interakció útján jelenik meg, társas tevékenység során válik láthatóvá így tehát individuumok által kapott információból nem vagy csak részlegesen vizsgálható. Ahhoz tehát, hogy valódi kulturális jelenségeket figyelhessünk meg csoportok szintjén kell vizsgálódnunk. (Schein, 2004)

Janićijević (2011) jól érthetően és tömören, több szempont szerint két-két csoportba osztja a szervezeti kultúra feltárására irányuló vizsgálatokat, ezekből először a típus alapján történő megkülönböztetését szeretném kiemelni, melyek a **komparatív analízist** és az **esettanulmány**.

Komparatív analízis során nagy számú szervezetet hasonlítunk össze tagjaikkal együtt. A szervezetek és tagok mintája szigorú kiválasztási szabályok mentén kerül be a vizsgálatba azért, hogy a sokaságot reprezentatívnak tekinthessük, ami biztosítja a megbízhatóságot és validitást. A komparatív analízis előnye tehát, hogy általánosítható eredményekhez vezet, mivel hipotézisek érvényes minta alapján történő igazolását célozza.

Esettanulmány készítése során csak nagyon kis számú, akár egyetlen elemű mintát vizsgálunk. A cél nem hipotézisek tesztelése, mivel ehhez nem rendelkezünk megfelelő méretű mintával. Az esettanulmány egy bizonyos téma, vagy probléma körüljárását célozza, amelyből hipotéziseket generálhatunk. Előnye a komparatív analízissel szemben, hogy mélyebb, kiterjedtebb eredményekhez juthatunk, viszont komoly hátránya az általánosíthatóság hiánya. (Janićijević, 2011)

A szerző a kutatás természete, a tudás megszerzésének módja szerint megkülönböztet **objektív** és **szubjektív** kutatást. Véleményem szerint a fentebb leírt és az alább bemutatott kategóriapárok között sok a párhuzam, ettől függetlenül szeretnék kiemelni pár általam lényegesnek tartott gondolatot a szerző által elkülönített módon.

Az objektív kutatás célja, hogy általános következtetéseket vonjunk le belőle. Leggyakrabban kérdőívek segítségével folyik az adatgyűjtés, a feldolgozásban pedig komoly szerepet kap a statisztika és hasonló kvalitatív módszerek. Ilyen jellegű, kultúra feltárására vonatkozó vizsgálat során a kutató a lehető legtávolabb kell hogy tartsa magát a szervezettől, az eredmények értékelésében nem jelenhet meg semmi nyoma a saját személyes gondolatainak.

Szubjektív kutatás esetében a kutató személye, nézetei, előképzettsége fontos részét képezik a kutatási eredményeknek. Első személyben kell bemutatnia a vizsgálatát és be kell számolnia saját limitációiról, ezeknek hatásairól. Az adott szerző nélkülözhetetlensége miatt nehéz az ilyen jellegű vizsgálatokat tudományos folyóiratokban közölni. (Janićijević, 2011)

## Saját véleményem

A szakirodalmi áttekintést, fentebb bemutatott modelleket és elképzeléseket szeretném tanulmányaim során szerzett tudásom illetve saját tapasztaltaim által formált véleményemmel kiegészítve összefoglalni… (???)

# Kutatási módszertan: tartalomelemzés

leírni, hogy milyen módszert választottam és miért

## Választásom indoklása

* első sorban: szimpatikusnak találtam ezt a kutatási módot
* kérdőívezés nehézkes / megbízhatatlan adatok, mert nem motivált a kitöltő
* interjúzáshoz nem találtam megfelelő alanyt
* internet által könnyen elérhető, nagy mennyiségű adat

Tartalomelemzésem forrásául a Robert Bosch Kft, a BOSCH magyarországi leányvállalatának néhány naponta megjelenő sajtóközleményeit választottam. Ezek általában rövid, kb. 1 oldalas a szervezet legfrissebb híreit összefoglaló kiadványok. Az adatforrás kellően nagy, a kiadványok több évre visszamenőleg folyamatosan elérhetőek a vállalat weboldalán. Saját érdeklődési körömnek megfelelően szerettem volna egy technológiai irányultságú szervezettel kapcsolatos munkát készíteni, némi keresés után a Boschra esett a választás a következő okokból:

* nagy szervezet, 8900 alkalmazott csak Magyarországon
* világszinten meghatározó az iparágban
* közel 140 éves múlt
* könnyen elérhető, kellő tömegű adat

A szervezet méretéből és hosszú fennállásából adódóan arra számítok, hogy jellegzetes kulturális vonásokat fedezhetek majd fel a vizsgálatom során.

TODO (?):

* sajtóközlemények címét csoportokba rendezni
* tartalmukat csoportokba rendezni

megemlíteni h miért gondolom, h a két megközelítés (kvalit / kvantit) együtt a legjobb.

## Áttekintés

A tartalomelemzés egy beavatkozás-mentes vizsgálati módszer. Az 1900-as évek közepén kezdett kialakulni, kezdetben újságírói tevékenységhez történő adatszolgáltatás céljából alkalmazták. Hivatalosan először Bernard Berelson, 1952-ben kiadott „*Content analysis in Communication Research”* című munkájában foglalta össze a tartalomelemzés, mint kutatási módszer lényegét.

„... egy kutatási technika a kommunikációban kifejeződő tartalmak objektív, rendszerszerű és kvantitatív leírására.” (Berelson: Content analysis in Communication Research, 1952, p. 18)

Terjedésének kezdeti szakaszában kvantitatív jellegű vizsgálatként használták, ami azt jelenti, hogy objektív, a forrásban fellelhető, számszerűsíthető adatok rendszerezéséből és felsorakoztatásából vontak le következtetéseket. A tartalomelemzés e tulajdonságát Berelson ( 1952) is kiemeli, sőt, az ő értelmezésében a tartalomelemzés kizárólag kvantitatív módon végezve vezethet értékelhető eredményre, a szövegben explicit módon meg nem jelenő tartalmak teljes mértékben a vizsgálatot végző személy szubjektív interpretációjára vannak bízva. A XX. század második felében egyre nagyobb szerepet kapott a tartalomelemzésben a kvalitatív megközelítés. E módszer a forrásokban fellelhető rejtett tartalmak feltárásra törekszik, olyan következtetéseket próbál levonni, amelyek nem jelennek meg nyíltan a forrásban, de az adatokat alaposan átvizsgálva, egyéb forrásokkal összevetve felismerhetővé válnak. (Móré, 2010)

Szakirodalmi áttekintésemben kitértem a modern és posztmodern szemléletek szembeállítására. Janićijević (2011) szervezeti kultúra feltárására irányuló módszereiben az objektív / szubjektív felosztása jól tükrözi a modern / posztmodern szemléletek egymással szemben álló elgondolásait. Megfogalmazásában ugyanez a párhuzam megjelenik a kvalitatív / kvantitatív megközelítések között:

„Az analízis mindig kapcsolati minták feltárását célozza az adott kutatási területen. Kvantitatív analízis során ezek a minták a számszerű adatok közötti kapcsolatokra, kvalitatív analízis során pedig a koncepciók jelentései közötti kapcsolatokra vonatkoznak.” (Janićijević: Methodological approaches in the research of organizational culture in: Economic Annals, Volume LVI, No. 189 April – June 2011, p. 83.)

A kvalitatív tartalomelemzést gyakran nevezik „interpretív”, vagy „látens” tartalomelemzésnek, utalva ezzel arra, hogy az ilyen módon kialakult vizsgálati eredményekben komoly szerepe van a kutatást végző személy látásmódjának, nézeteinek. A tartalomelemzés által felszínre kerülhetnek tudatos és tudattalan üzenetek is egy szövegből. A látens tartalom lehet szándékosan rejtett, de jelen lehet úgy is, hogy a szerzőnek nincs tudomása róla. Az ilyen lappangó tartalmak felszínre kerülésében fontos szerepet játszanak az olyan meg nem jelenő tartalmak egy szövegben, amelyekre a korábban tett utalások alapján számítanánk. Kvalitatív elemzés során figyelmet kell tehát fordítanunk arra is, hogy mi az ami feltűnően hiányzik a vizsgált szövegtörzsből. (Julien, 2008)

„A tartalomelemzés modern definíciói egységesek abban, hogy a kvalitatív és kvantitatív módszertant összefüggésükben kezelik, és a vizsgálatokban a két elem együttes, ill. összekapcsolt megjelenését fogalmazzák meg.” (Móré: A tartalomelemzés, mint a szakdolgozatírásban alkalmazható kutatási módszer, 2010, p. 14.)

Lehota József (2001) hasonlóképp vélekedik a két paradigmával kapcsolatban:

„A tartalomelemzés kvantitatív és kvalitatív felfogásmódja sokat közeledett az utóbbi időkben [...] A kétfajta kezelésmód közötti lényeges különbség az, hogy a kvantitatív tartalomelemzésben a szövegegységek konkrét kódolása előtt a kategória-rendszer, amely szerint a kódolás történik, eleve adott, előre meghatározott, míg a kvalitatív tartalomelemzésben a kategóriáknak csak egy kis része az, amit előre meghatároznak. [...] A kategória-rendszer nagy része a „szabad kódolás”-nak ad teret. [...] A kvalitatív tartalomelemzést végző kutató ebben a folyamatban menet közben alakítja ki a tanulmányozott közleményre jellemző kategória-rendszert. [...] ez az elemzési mód is integrálódik – a korszerűbb felfogásban – a kvantitatív szemléletre jellemző statisztikai adatfeldolgozással. Egy ilyen, integrált adatkezelésmóddal az eredményekből levont következtetések konzisztenciája, statisztikai fogalommal „belső érvényessége”, jelentősen megnő.” (Lehota: Marketingkutatás az agrárgazdaságban, 2001, p. 63.)

Klaus Krippendorff (2003) szintén azt állítja, hogy a tudományos igényű tartalomelemzés nem mellőzheti sem a kvalitatív sem a kvantitatív megközelítés alkalmazását, valamint kiemeli, hogy a szöveg elemzésekor a szövegnek és magának az elemzésnek a kontextusát egyaránt vizsgálni kell.

„... a kvantitatív/kvalitatív megkülönböztetés egy téves kettősség a tartalomelemzés felépítésének két különböző megoldásában [...] bár kvalitatív kutatók jogosan állítják, hogy minden egyes szöveg egyedi, valamint megenged különböző értelmezéseket és ennek megfelelően kezelendő, tagadhatatlan, hogy mindkét szemléletmód kutatói relevanciájukat tekintve mintákat vesznek a szövegből, szavakat és kijelentéseket megkülönböztetve, idézeteket használva egységekre bontják a szöveget; a szöveg kialakulását befolyásoló körülmények kontextusában vizsgálják azt amit olvasnak és meghatározott kutatási kérdések megválaszolására törekszenek.” (Krippendorff: Content Analysis: An Introduction to Its Methodology, 2003, p. 87.)

## A tartalomelemzés folyamata

Különböző kutatók más-más fázisokra bontják a tartalomelemzést. Antal László (1976) két fő részre osztja a kutatást: először a szöveg kódolása, kategóriák felállítása, majd eztán a kategóriákba sorolt elemek számosságuk és egymáshoz való viszonyuk vizsgálata által összefüggések feltárása. A szerző kiemelten fontosnak tartja a gondosan előkészített, lehetőleg kategória-szótárak használatával összegyűjtött kategóriák meglétét.

A kategóriáknak kimerítőnek kell lenni, vagyis az elemzett szövegrész minden releváns tartalmát be kell tudnunk sorolni valamely kategóriába. Egymást kölcsönösen kizáró kategóriákat kell felállítani, hogy egy adott tartalom ne kerülhessen több kategóriába, valamint függetlennek kell lenniük egymástól, azaz egy adott szövegegység kategóriája ne legyen hatással egy másikra. A kategóriák összevetését a leggyakrabban csoportosítással, skálákkal illetve táblázattal végezhetjük el. Csoportok létrehozásával hierarchikus rendszerbe szedhetjük a kategóriáinkat, skálák segítségével pedig súlyuk, jelentőségük szerint rangsorolhatjuk az információkat. A táblázatos megjelenítés a csoportok és skálák összevonásával nagy adatsűrűségű prezentációt tesz lehetővé. (Chelimsky, 1989)

Lehota József (2001) a tartalomelemzést 3 fő fázisra osztja:

* **kódolás**: előre megállapított kategóriákba soroljuk a szöveg bizonyos részeit. Kvalitatív elemzés esetében a kategóriák az elemzés folyamata során alakulnak ki. Csak a valóban megjelenő szavak, mondatok jelentését kódoljuk! A kódolást kódolási egységek szerint végezzük, ezek több szempontból csoportosíthatóak. Természetét tekintve a kódolási egység lehet fogalom, téma, szereplő típus vagy műfaj. A közlemény részei szerint növekvő sorrendben makroszinten szövegegységekre, szakaszokra és dokumentumokra, mikro szinten szavakra, sorokra, mondatokra és bekezdésekre tagoljuk.
* **elemzés**: a kódolt tartalmakat egyenként, vagy akár csoportosan, gyakoriságuk szerint feldolgozzuk, felszínre hozzuk a látens tartalmakat is, amelyek nincsenek nyíltan a szövegben. Bizonyos dolgok hiánya is fontos tartalmi mutató lehet.
* **értelmezés**: értelmezzük a kódolás és elemzés során kialakult strukturált adathalmazt. Törvényszerűségeket keresünk a feltűnően gyakran illetve feltűnően ritkán előforduló tartalmak alapján.

Mikulás Gábor (2011) a tartalomelemzés 3 fő módszerét azonosítja:

* szógyakoriság-elemzés kategória szótárak használatával
* kontextus-elemzés, amely során a vizsgálat szempontjából releváns kifejezések környezetükkel együtt kiemeljük a szövegből és csak ezeket a részeket vizsgáljuk
* konceptuális elemzés, a meghatározott nyelvi markerek nélküli témák besűrítése

A szerző konceptuális elemzésre vonatkozó magyarázata véleményem szerint túl rövid és nehezen érthető, egyéb forrásból kerestem referenciát erre a módszerre:

„... a konceptuális elemzés az olyan tudatosan használt és definiált fogalmak rekonstrukcióját célozza, amelyeket kifejezetten az absztraktabb és reflexív gondolkodásból előálló koncepciók (elméletek) építésére, megértésére vagy értelmezésére alkalmaznak, ezért a konceptuális elemzés tárgya a fogalmak koncepción belüli funkciójának feltérképezése is.” (Dr. Töffler Tibor: Hatalom – autoritás – legitimitás Politológiai alapfogalmak ortodox megközelítésben, 2008 – PhD. értekezés tézisei, p. 5.)

leírni, hogy Mikulás Gábor mit csinált (hogyan kódolta a tartalmakat, utána mit,etc.... -> 51. oldaltól

Kondracki et al (2002) két tengely mentén mutatja be a tartalomelemzés felépítését meghatározó döntéseket. Az egyik tengely a technológia, ennek egyik vége manuális tartalomelemzés, amely mellőz minden fajta gépi vagy automatizált megoldást, a másik vége pedig a számítógép segítségével végzett tartalomelemzés, mely akár teljes egészében gépesített. Ennek persze feltétele, hogy a forrásunk gépek által könnyen feldolgozható formátumban legyen jelen. A másik tengely a szándék, amely lehet induktív illetve deduktív. Az induktív megközelítés azt jelenti, hogy a kutató először megvizsgálja az elemzés tárgyát anélkül, hogy előre meghatározott kategóriákba próbálná sorolni azt. A vizsgálat során feljegyzi a megfelelő tartalmi kategóriákat, kulcsszavakat és minden egyebet, melyek a későbbi kódolás és kvantitatív elemzés alapját képezik majd. A kutató a tartalom feldolgozása közben gyakran visszatér korábbi részekhez, iteratív módon tárja fel a forrásban domináns jelentéseket. A deduktív megközelítést alkalmazó kutató előre meghatározott, más források alapján kialakított kulcsszavakkal, kategóriákkal dolgozik, ezek segítségével szűri meg az adatokat. Kutatók általában kvalitatív tartalomelemzést alkalmaznak, amikor deduktív módon dolgoznak és kvantitatív tartalomelemzést, mikor deduktív analízist készítenek.  
(Kondracki et al., 2002)

## Saját kutatásom bemutatása

Kutatásom elsődleges célja, hogy szervezeti kultúra. A kvantitatív jellegű vizsgálatomat a szakirodalmi áttekintések alapján, az ott bemutatott megközelítések vegyítésével építettem fel. Az alábbi lépésekkel összefoglalom a vizsgálat folyamatát:

1. vizsgálni kívánt minta felkutatása
2. minta előzetes feldolgozása, kategóriák feltérképezése
3. kategóriák ellenőrzése, véglegesítése
4. tartalom kódolása fenti kategóriákba
5. számszerű adatok feldolgozása
6. elemzés, következtetések

A kódolás egységeinek Mikulás Gábor (2011) kontextus-elemzéséhez hasonlóan a kutatás szempontjából releváns kifejezéseket illetve azok közvetlen környezetét választottam. Állhatnak néhány szóból, de akár több mondatot is kódolhatok egy tartalmi egységként. Ezeket a továbbiakban releváns tartalmi egységeknek (RTE) nevezem. (?) Vizsgálatom szempontjából irreleváns részeket nem kódolom, viszont azt minden esetben feljegyzem, hogy a teljes szöveges tartalom mekkora része tekinthető szervezeti kultúra feltárás szempontjából relevánsnak.

Kvalitatív jellegű vizsgálatomat a következő módon építettem fel: ... (ez származhat a kvantitatív módon feldolgozott adatokból. hogy legyen? )

//TODO:

leírni, hogy én hogy fogom csinálni és miért úgy ahogy

eztán példákat kell keresni tartalomelemzési kutatásokra és ez alapján összeállítani a sajátomat

tartalomelemző program használata ajánlott

javaslat: kvantitaiv, nagy tömegü szöveg – cégujság 2014 – 2015 os anyaga, legalább 50-60 oldal. egybefüggő!

szerepeljen a dolgozatban mindket tipusu tartalomelemzés (kvali / kvanti) !

kvalitativ tartalomelemzés kategóriái és magyarázatai

manuális / számítógépes tartalomelemzés (?)

statistical methods for content analysis (?)

qualitative methods of analysis / quantitative methods of analysis

hermeneutikának utánanézni !

warren buffet’s letters to shareholders? ugyanez csak magyar céggel?

kategóriaszótárat magam készítem, vagy keresek valahonnan?

milyen kódolási egységeket választok? mondatok?

külső és belső kiadványok összehasonlítása egy cégnél? mit mutat, milyen valójában?

kultúra modellek nehéz használhatóságára rávilágítani a tartalomelemzéssel (???)

átlagokat / szórásokat számoljak, ha lehet

1. emberi interakciókra irányuló kutatás ismertetése a kutató saját tapasztalatainak bevonásával [↑](#footnote-ref-1)
2. Szertics Gergely, internetes forrás, link az irodalomjegyzékben [↑](#footnote-ref-2)
3. Jung et al.: Instruments for the Exploration of Organisational Culture, 2007 [↑](#footnote-ref-3)