

A szervezeti kultúra és az egyéni attitűdök összefüggése, különös tekintettel az individualizmus-kollektívizmus kérdésre

Szilágyi Barnabás

Nyíregyházi Főiskola,

Gazdasági- és Társadalomtudományi Főiskolai Kar,
Művelődéstudományi és Felnőttképzési Tanszék, Nyíregyháza
szilagyi.barnabas@gmail.com

ÖSSZEFOGLALÁS

A szervezeti kultúra kialakulásának tekintetében viszonylag nagy az egyetértés, miszerint a kultúra szocializáció eredményeként, azaz egyfajta társas tanulás során alakul ki. Ezen szocializációs folyamatot befolyásoló tényezőkre vonatkozóan többféle elméleti keret is képezi az érdeklődés tárgyát. A kontextuális tényezők közül, melyek befolyásolólag hatnak a kultúra kialakulására, pl. a nemzeti kultúra sajátosságai vagy karizmatikus, illetve más meghatározó személyek szerepmódellei, ugyan más befolyásoló tényezők egymásra hatásán keresztül, de markáns tényezőnek tűnnek. A szervezeti kultúra lényegi megértéséhez értékközpontú elemzéseket végezhetünk, melyek a mélyben rejtőző jelenségek megragadására törekednek. Ezen vizsgálatok eredményei a szervezeti kultúrát vagy értéklista vagy hierarchia formájában ragadják meg. Az értékek érzelmi tartalommal is bírnak, ami már az attitűdökkel való kapcsolatra, illetve azokkal való összekeverhetőségre mutathatnak. Legutóbb a rendszerváltás és az azt követő időszak eredményezett cselekvési és gondolkodási újszerűségeket, melynek hatásai mind az egyéni, mind a nemzeti értékrend tekintetében azonosíthatóak lehetnek. A vélemények, attitűdök változása tetten érhető a kollektivistá-individualista gondolkodásmód és értékrend változásának tekintetében is, mely változás az értékközpontú elemzések logikája nyomán a szervezeti kultúra és értékrend részévé válik. A változó értékrend véleményünket, identitásunkat, majd azon keresztül viselkedésünket is nagymértékben meghatározza, befolyásolja. Az a szerencsés, amikor az egyéni, szervezeti és a nemzeti értékrend harmóniája jellemzi viselkedésünk-cselekvéseink helyszíneinek értékrendjét. Amennyiben ez a szinergia nem érvényesül, az esetleges ellentétes értékek disszonanciát, cselekvési akadályoztatottságot eredményeznek. Ez mindenképpen gátja az egyéni teljesítménynek, ami így hátráltatja a szervezet teljesítőképességét is. Az értékek szinergiájára kell törekednünk, megteremtve ezzel az egyéni gondolkodás, és azon keresztül a viselkedés harmóniáját, ami a siker és a jó teljesítmény feltétele is.

Kulcsszavak: szervezeti kultúra, individualizmus, kollektívizmus

SUMMARY

There is considerable consensus regarding the development of organizational culture; namely, that culture is the result of socialization, evolving through a social learning process. However, the mechanism of the process itself, along with the factors influencing it, raises a number of questions that are researched by different schools of thought. Some of the contextual factors that affect the development of culture, such as the characteristics of national culture or charismatic and other dominant people as role models, seem to be quite influential,

especially when other influential factors affect these as well. Value analysis can be helpful for understanding the essence of organizational culture, and it can reveal underlying, hidden phenomena. The results of these studies depict organizational culture as a list of values or as a hierarchy. Values carry emotions as well, that may refer to their link with attitudes and to the fact that the two can be mixed up. The latest innovations in action and thought were the results of the political changes of the 1990s whose implications can be identified in both individual and national values. Changes of views and attitudes also emerge in the changes of collectivist-individualistic thinking and values which become part of the organizational culture and value structure according to value-centered analyses. The changing values define and influence our own opinions, identity, and, in turn, our behavior. Values reflected by our behavior and actions are to be guided by the harmony of individual, organizational, and national value systems. The lack of this synergy results in the dissonance of contrastive values and blocks actions. This, in turn, interferes with individual productivity and thus slows down organizational productivity as well. Our goal should be the synergy of values which creates the harmony of individual thinking and behavior since this harmony is the basis of success and productivity.

Keywords: organizational culture, individualism, collectivism

BEVEZETÉS

A szervezeti teljesítmény szempontjából a humán erőforrás kiemelkedő jelentőséggel bír. Berde (2000) nyomán állíthatjuk, hogy a szervezeti kultúra a vezetés feladatain belül az emberi erőforrás menedzsment különböző tevékenységterületeit alapvetően befolyásolja. A kívánatos szervezeti magatartás, értékrend kialakítása kiszámítható és egységes viselkedést, az eredmény szempontjából nagyobb hozzáadott értéket jelenthet. Amennyiben abból a feltevésből indulunk ki, miszerint a csoport teljesítménye több, mint az egyéni teljesítmények összege, ami véleményem szerint a kollektivistá kultúrák értékrendjéhez áll közelebb, kívánatos lehet az elfogadott szervezeti értékrend, a dolgozói attitűd általános feltérképezése, és egy feltevéstünket támogató szervezeti kultúra kereteinek meghatározása.

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A kultúra magában foglalja mindazt a tudást, hiedelmet, művészetet, erkölcsöt, törvényt, hagyományt és minden egyéb képességet és szokást, amit az egyén a társadalom tagjaként sajátított el.

A korábbi felfogások a kultúrát „eleve adottnak” tekintették, mely generációról generációra hagyományozódik a szocializációs folyamatokon keresztül. A kultúra mintegy az emberi viselkedés előzménye. A tabula rasa-ként született egyén a szocializáció során sajátítja el, illetve interiorizálja a társadalmi kultúra általa megismerhető részét. Herskovits megfogalmazásában (1948) a „kultúra a környezet ember alkotta része”.

Sperber (2001) a „kultúrát elsődlegesen és javarészt „fejtörő” gondolatoknak tekinti.

A hatvanas évektől indultak meg különböző vizsgálatok, melyek kulturközi különbségeket, hasonlóságokat keresve vizsgálták különböző kultúrákban.

Individualizmus – kollektívizmus

A kulturális összehasonlítás szakirodalmának szinte kivétel nélkül említett folyamatai, illetve annak magyarázatai tárgyalják az individualizmus kollektívizmus kérdéskörét. Hofstede (1980) kutatásainak eredménye egy kiterjedt vizsgálat, melybe bevont országokat, négy dimenzió mentén elhelyezte a feltérképezett értékeket illetően. Ez alapján az európai és az észak-amerikai országokba az individualizmus és az alacsony hatalmi távolság jellemző, épp ellentétesen, mint az ázsiai országok nagy csoportjára.

Felmerül a kérdés, hogy az egyéni értékek a kulturális értékek kicsinyített mását jelentik-e, vagy a kulturális értékek nem-e az egyéni értékek felnagyított képei-e?

Az minden esetre óvatosságra int, hogy a kulturális szintű eredmények alapján levont következtetések az egyénre, hibásak lehetnek.

Elfogadható a tény, hogy „vegytisztá” individualizmusról-kollektívizmusról nem igen lehet beszélni, vélhetően minden egyénben illetve kultúrában mindkettő jelen van.

A szervezeti valóság egyfajta folyamatos társas konstrukció eredménye (Berger és Luckmann, 1996). Az emberek csak úgy tudnak a bizonytalan környezetben boldogulni, amennyiben szimbólumokon keresztül rendet és kiszámíthatóságot visznek életükbe. Ez jelent eligazodást „egymás, az őket körülvevő világ, és önmaguk vonatkozásában” (Geertz, 1994). Amennyiben a gondolatot szervezeti szinten kezeljük, mondhatjuk, hogy a szervezeti kultúra nem más, mint az a közös értelmezési keret és az értelmezésre vonatkozó szabályrendszer, mely a szervezeti cselekvés, működés vonatkoztatási keretrendszer.

A témával foglalkozók feladata az, hogy a szervezeti szimbólumok hálózatát feltérképezzék, milyen értelmezési keretet jelent a résztvevők és a megfigyelők számára. Ennek segítségével érthetjük meg a szervezetben zajló egyéni és szervezeti szintű cselekvéseket, azok háttérben meghúzódó mozgatórugóit.

Ezek a mozgatórugók egyénenként különbözőek lehetnek, de a munkaérték orientáció tekintetében a

munkával kapcsolatos biztonság, társas kapcsolatok kiemelt szerepet kapnak (Dienesné, 2006).

A kultúra vizsgálatok során, mint már az eddigiekből is láthattuk, fontos a kultúra egy tágabb, illetve szűkebb értelmezési keretét megadni, mely a vizsgálatunk szempontjából is értelmezendő vonatkoztatási keretet ad. Tágabb értelemben a kultúra értelmezése magába foglalja a civilizáció minden eddig elért eredményét. A szervezeti kultúra vizsgálata megkívánja ezen tágabb értelmezési keretekben való kitekintést. A szervezet és az egyén kölcsönösen függenek egymástól, hisz az egyéni attitűdök befolyásolják a szervezeti értékrendet, ugyanakkor a szervezeti értékrend kialakulásában meghatározó a kultúra tágabb, nem az egyéntől származó értékeinek megjelenése is. Nagyon érdekes kérdés, illetve nagy kihívás a szervezeti kultúra vizsgálatában az, hogy milyen módon követi a külső környezet változását az egyén illeszkedése. Mi az a norma és attitűd, amelyet tovább visz, beépít, és ezzel mennyire képes egyéni jelleget mutatni. Mi az a vonatkoztatási keret, ami kiszámíthatóságot ad az egyénnek, amit a folyamatosan változó környezethez való adaptációnk során is megőrizzünk, a túléléshez alkalmasnak tartunk. Külső környezet változásai: rendszerváltás, európai unió, globalizálódó munkakultúra és életforma, technológiai és informatikai forradalom, új munkaszervezetek, mind olyan kihívások, melyek mellett nem lehet elmenni. Ennek a nagyon gyorsan változó világnak a problematikája napjaink, az elmúlt néhány évtized sajátossága. Mivel korábban ilyen gyorsan és feltartóztatlanul nem jelentkezett, emiatt vizsgálat, értekezés tárgyát szolgáló téma sem igazán lehetett ilyen összefüggésben. Ezen gondolatok a kultúra vizsgálatok heterogén megközelítését igénylik.

Az individualizmus előzményei

Fő előzményként a kettősséget tekinthetjük. A pénzügyi szabadság, függetlenség egyenes következménye a társadalmi függetlenség kialakulása. Ugyanakkor elmondható, hogy a szélsőséges nélkülözés szintén az individualizmus kialakulásához vezet. Ha demográfiai jellemzőket veszünk alapul, azt láthatjuk, hogy jellemzően a társadalom tanultabb rétegei individualistábbak. A városiasodás, a társadalmi mobilitás szintén az individualizmusnak kedveznek. A heterogénebb, összetettebb kultúra szintén individualistábbá tesz a nagyobb döntési szabadság lehetőségéért.

Az individualizmus és kollektívizmus jellegzetességei

Eltérő viselkedési sajátosságokat tapasztalhatunk a saját, illetve külső csoportok irányába.

Az alábbiakban nézzük meg az individualista, illetve kollektívista kultúra tagjainak néhány jellemző viselkedés mintáját. A közösségi kollektívizmus, mint jellemző arra is ad iránymutatást, hogy az egyén, mint a társadalom tagja mennyire büszke arra,

hogy kicsi közösségek – elsősorban család, szűk baráti kör – tagjai. A kutatások azt mutatják, ahol az emberek büszkéek a családjukra jellemzően, büszkéek

arra a munkahelyre, is ahol dolgoznak. A nemzetközi átlagnál erőteljesebben jellemző ez pl. Magyarországra is (1., 2. táblázat).

1. táblázat

Individualizmus-kollektívizmus jellemzői saját csoport esetében

Kollektívizmus(1)	Individualizmus(2)
„Természetes” dolog az önfeláldozás a csoportért(3)	Kevésbé hajlandók a csoportért magukat feláldozni(7)
Megkövetelik a saját csoport harmóniáját(4)	A viták összeütkezések elfogadottak(8)
A külső csoportokkal konfliktusokra számítanak(5)	A külső csoportokkal elfogadhatók a konfliktusok, de nem kívánatosak(9)
Külső csoportra irányuló negatív attitűdjeiket kifejezésre juttatják(6)	Ellenzenvüket külső csoporttal szemben elrejtik(10)

Forrás: Ngulyen és Fülöp, 2003(11)

Table 1: Characteristics of individualism and collectivism in own group
 collectivism(1), individualism(2), self-sacrifice is natural for the group(3), they require the harmony of own group(4), they count on the conflicts with external groups(5), they express their negative attitude forward the external groups(6), they are less willing to sacrifice(7), debuts are accepted(8), the conflicts are acceptable with external groups but not wanted(9), they hide their antipathy(10), source(11)

2. táblázat

Individualizmus-kollektívizmus jellemzői társas viselkedés esetében

Kollektívizmus(1)	Individualizmus(2)
Nehéz bekerülni a csoportba(3)	Könnyű belépni a csoportba(10)
Nehéz barátokat szerezni, a kapcsolatok bensőségesek, miután kialakultak(4)	Az emberek nagyon barátkozónak tűnnek, de a kapcsolatok felszínesek, társas cserefolyamatoktól, szerződésektől függenek(11)
Kölcsönös a presztízsmegővés(5)	A presztízsmegővés személyes(12)
Kölcsönösen függőek(6)	Függetlenek(13)
Kevés kognitív diszsonanciát élnek át(7)	Nagy kognitív diszsonanciát élnek át(14)
Társalgásban jellemző a „mi”(8)	Társalgásban gyakori az „én” használata(15)
A belső csoport normái fontosabbak, mint az attitűdök(9)	Az attitűdök fontosabbak mint a normák(16)

Forrás: Ngulyen és Fülöp, 2003(17)

Table 2: Characteristics of individualism and collectivism in social behaviour
 collectivism(1), individualism(2), difficult to be the member of the group(3), difficult to have friends, but after having friends the relation is intimate(4), the preservation of prestige is mutual(5), they are dependent of each other(6), they live few cognitive dissonance(7), the use of „we” is typical in conversation, the use of „we” is typical in conversation(8), the norms of internal group are more important than the attitudes(9), easy to be the member of group(10), people seem to be friendly but the relations are superficial and depend on social process and on contract(11), the preservation of prestige is individual(12), they are independent(13), they live big cognitive dissonance(14), the use of „I” is typical in conversation(15), attitudes are more important than the norms(16), source(17)

Szervezeti kultúra, és attitűdvizsgálataim

A szervezeti kultúra kutatói számára vizsgálati területet jelentenek a rutinná rögzült magatartásminták. Ez nem meglepő, hiszen, a kultúra feladata az egyéni viselkedés programozása a szocializáció folyamatában. Fontos, hogy az egyéni viselkedésbeli megnyilvánulásokban ezen magatartásmintáknak jól tetten érhetőnek kell lenniük. Viselkedési sémák rendszereként értelmezi a kultúrát, például Goffman (1967) is. Egy ilyen megközelítésnek számolnia kell azzal is, hogy miként lehet kategorizálni az emberi megnyilvánulások, viselkedések széles skáláját. Erre leginkább a rendszeresen visszatérő, jól azonosítható keretekkel rendelkező, és több ember által hasonlóképpen végrehajtott viselkedések adnak lehetőséget. A viselkedések mellett nagyon fontos, hogy a véleményekkel, attitűdökkel is hasonló prioritást kapjanak, mivel ezek tekinthetők a

viselkedést megelőző, illetve azt befolyásoló feltételeknek. Felmerül néhány kérdés, melyek a szervezeti kultúra körében tett vizsgálataim során megválaszolásra várnak:

- Mi tesz engem azonosná a csoportommal, illetve mi tesz engem mássá, megkülönböztetetté attól?
- Az egyenlőség és a szükség kerül-e előtérbe a források elosztásánál, azaz a méltányosság köré szerveződik-e a források elosztása?
- A csoport céljai elsőbbséget élveznek-e, vagy a személyes célok élveznek-e elsőbbséget a saját csoport céljaival szemben vagy a személyes célokkal?
- Az egyén és a közösség céljai összhangban, vagy átfedésben állnak-e egymással?

Mindezek a kérdések az individualizmus-kollektívizmus értékrendjének különbségére is ráirányítják a figyelmet.

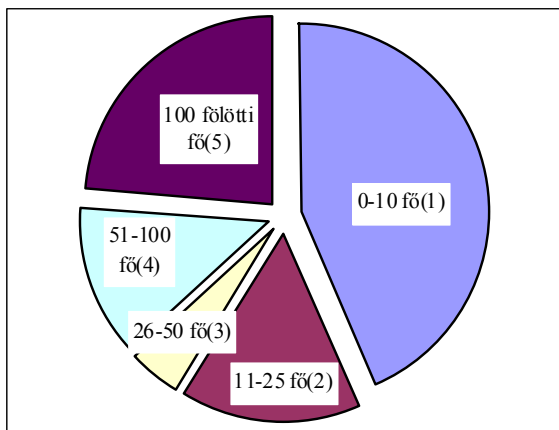
Vizsgálataimban a viselkedésbeli jelenségek vizsgálatára kívánom helyezni a hangsúlyt. Ezt

alátámasztják mezőgazdasági vállalkozások alkalmazottai körében végzett felmérésemnek az eredményei is. A felmérés mezőgazdasági vállalkozások alkalmazottai körében készült, zárt és nyitott kérdéseket tartalmazó kérdőívek, valamint mélyinterjú segítségével.

Az 1. és 2. táblázat összegyűjtött szempontjai alapján szeretnék kiemelni néhány elemet az individualista, illetve kollektivista értékrend jellemzőiből, és azokat vizsgálatom eredményeként igazolásul bemutatni.

Az alábbi ábra azt mutatja, hogy az általam megkérdezett dolgozók milyen méretű szervezetek alkalmazottai. A megkérdezettek többsége leginkább kisvállalkozás keretei között dolgozik. A válaszadók mindösszesen 24%-a dolgozik közepes, vagy annál nagyobb szervezetben (1. ábra).

1. ábra: A szervezet mérete



Forrás: Saját forrás(6)

Figure 1: The size of organization

0-10 persons(1), 11-25 persons(2), 26-50 persons(3), 51-100 persons(4), more than 100 persons(5), own source(6)

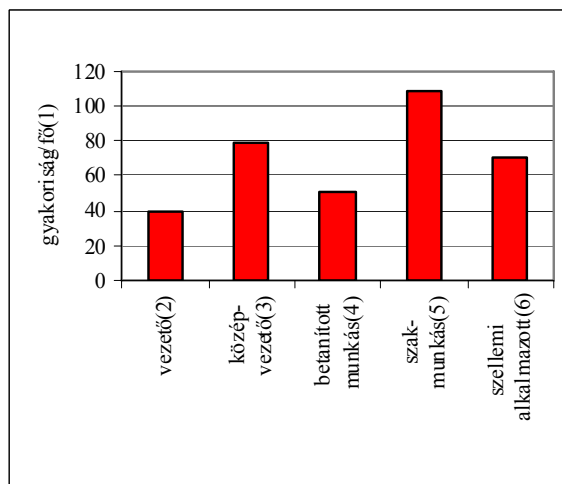
A megkérdezettek harmada vezető- illetve középvezető, míg kétharmaduk beosztott volt. A beosztottak esetében a többség szakmunkás, szellemi alkalmazott (2. ábra).

A kollektivista értékrend esetében állapítottuk meg, hogy erős a csoportharmóniára való törekvés. Kutatásomban vizsgáltam azt, hogy a megkérdezettek hogyan élik meg a szervezeti konfliktusokat, illetve azok megoldásait, mert azt feltételezem, hogy a kollektivista értékek mentén működő kisebb csoportok esetében kapunk magasabb értékeket a konfliktusok megoldásával való elégedettség tekintetében (3. ábra).

Ezen harmadik ábra a konfliktusok megoldásával való elégedettség és a szervezet méretének összefüggésében azt mutatja, hogy leginkább a kis, 1-10 főt foglalkoztató szervezetek alkalmazottai esetében kapunk az átlagtól magasabb értékeket, ami

számomra a csoportként működő szervezet kollektivista értékrendjébe illeszkedő belső csoportharmónia meglétére, illetve igényére utal. Hasonló értékeket kapunk a 100 fő felett foglalkoztató szervezetek alkalmazottaitól is, ami elvárásainknak megfelelően a kiscsoportokba szervezett munkával, illetve annak sajátosságaival függ össze, azaz a kis szervezetekhez hasonlóan a kis csoporton belül hasonló értékrend mutatkozik.

2. ábra: Az Ön beosztása a vállalatnál?



Forrás: Saját forrás(7)

Figure 2: What is your position in your organization?

frequency per person(1), leader(2), medium leader(3), semi-skilled(4), skilled(5), intellectual employed(6), own source(7)

Vizsgáltam, mit érez a megkérdezett, mit is nyújt leginkább számára a szervezet. A válaszok erős kollektivista értékeket mutatnak (3. táblázat).

3. táblázat

A megkérdezettek számára a jó közösség színterét jelenti munkahelye

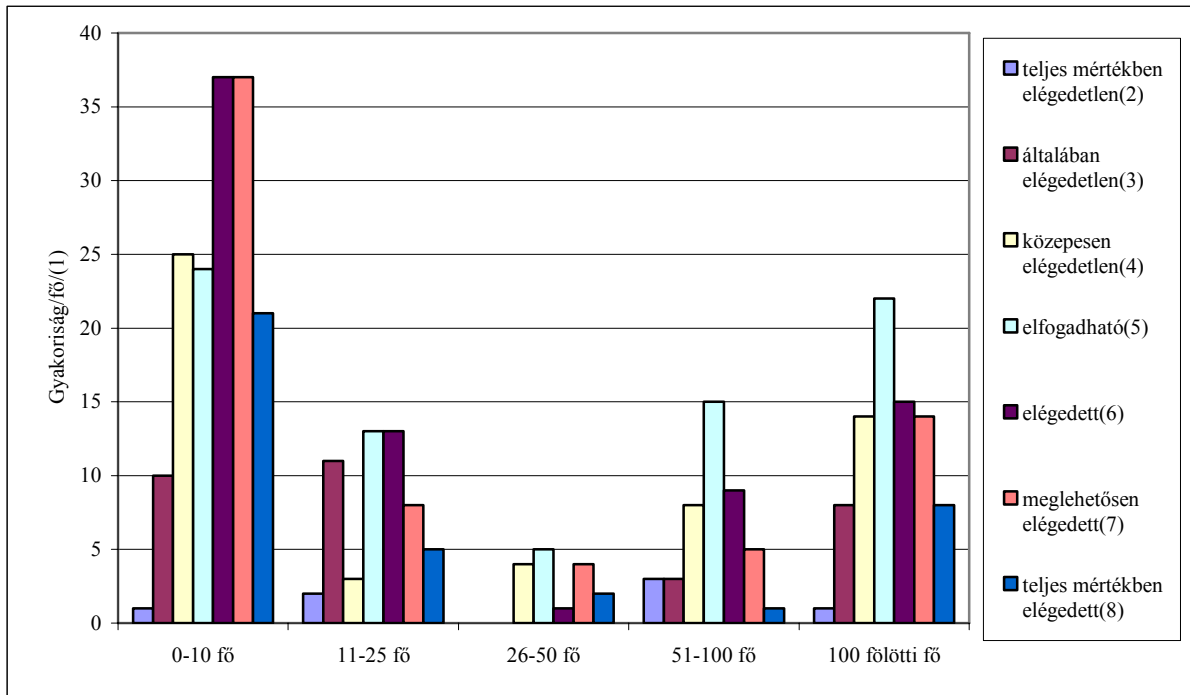
	Gyakoriság(1)	%(2)	Érvényes % (3)	Összegzett % (4)
Érvényes válaszok(5)				
Nem(6)	232	62,4	66,1	66,1
Igen(7)	119	32	33,9	100,0
Összesen(8)	351	94,4	100,0	
Hiányzó válaszok(9)	21	5,6		
Összesen(8)	372	100,0		

Forrás: Saját forrás(10)

Table 3: For the interviewed his/her work place is a scene of a good community

frequency(1), per cent(2), valid per cent(3), sum per cent(4), valid answers(5), no(6), yes(7), sum total(8), missing answers(9), own source(10)

3. ábra: A vizsgált dolgozók konfliktusok megoldásával kapcsolatos elégedettsége, a szervezet méretének összefüggésében



Forrás: Saját forrás(9)

Figure 3: Satisfaction with the solution of conflicts in depending of the size of organization frequency per person(1), completely dissatisfied(2), generally dissatisfied(3), average dissatisfied(4), acceptable(5), satisfied(6), quite acceptable(7), fully satisfied(8), own source(9)

A felmérés szerint a megkérdezettek mintegy harmada számára /119 fő/ a szervezet leginkább a jó közösség színterét jelenti, a társas interakciókon keresztül. Minden harmadik ember magasabb rendű szükségletek szintjét jelentő társas kapcsolatok helyszínét is látja munkahelyében (4. táblázat).

4. táblázat

A megkérdezettek munkahelyen eltöltött ideje, és jó közösség, mint munkahely nyújtotta választás

	Jó a közösség(1)		Összesen(2)	
	Nem(4)	Igen(5)		
Mióta dolgozik jelenlegi munkahelyén(3)	0-2 év(6)	46	23	69
	3-5 év(7)	68	28	96
	6-15 év(8)	66	42	108
	16-től több év(9)	52	23	75
Összesen(2)		232	116	348

Forrás: Saját forrás(10)

Table 4: The time spent in his/her work place of the interviewed people and the good community as choice offered by work place

the community is good(1), sum total(2), how long have you been working in your actual work place(3), no(4), yes(5), between 0-2(6), between 3-5(7), between 6-15(8), more than 16(9), own source(10)

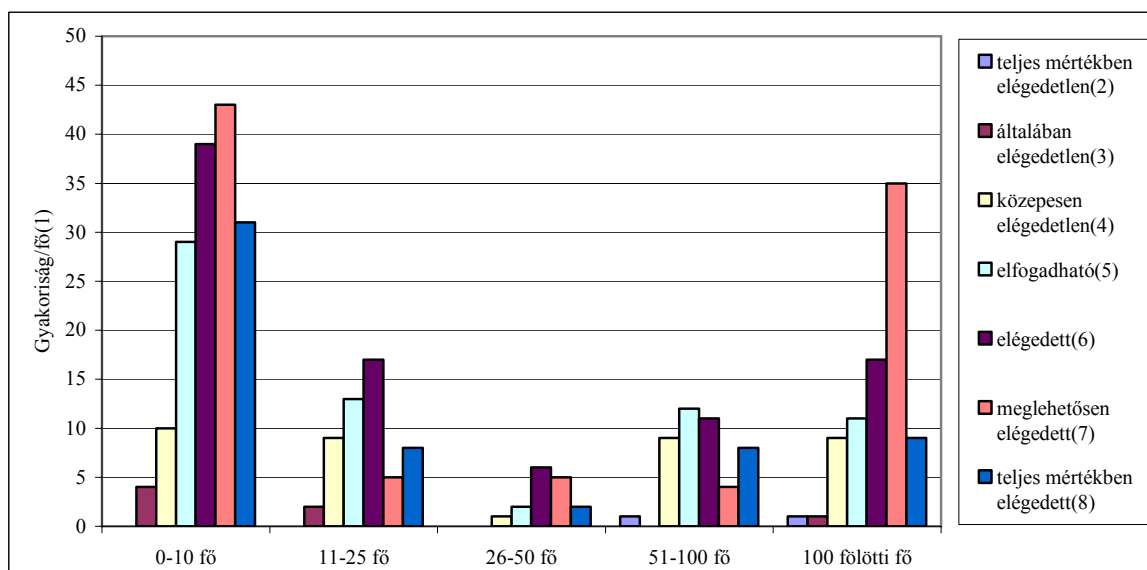
Amennyiben munkába állással összevetjük ezeket az eredményeket, azt kapjuk, hogy minél régebben dolgozik valaki adott munkahelyen, annál fontosabb

a jó közösség, a jó szervezeti légkör az egyén számára. Azaz a kezdeti munkával kapcsolatos alacsonyabb szükségletek magasabb, társas kapcsolati szükségletekkel egészülnek ki a szervezetben eltöltött idő függvényében. Az eredmények viszont a 16-évtől hosszabb ideje jelenlegi munkahelyükön dolgozók esetében csökkenést mutatnak, ami összefügghet a nyugdíjkorláti állapottal, vagy a kiegészéssel. Már nem a társas kapcsolatok, nem a közösség, hanem más tényezők válnak fontossá (4. ábra).

Eredményeim azt mutatják, hogy a szervezet mérete és a munkacsoportokban az együttműködés sajátos összefüggést mutat. A tipikusan csak néhány főből álló szervezetek, és a 100 főt meghaladó szervezetek esetében mutatkozott hasonló elégedettség az együttműködésben. Magyarazatot erre az összefüggésre, az 1-10 főt foglalkoztató kisvállalkozáshoz hasonlóan, a nagyobb szervezetben is a kiscsoportokba szervezett munkavégzés sajátosságai adhatnak. Míg egy néhány fős szervezet esetében mindenki egymást jól ismeri, addig a nagyobb szervezetek esetében a munkavégzés egységeit a csoportok jelentik, de a csoporton belüli együttműködés és hangulat a kis szervezetek sajátos működésével mutat párhuzamot.

A tanulmány elején feltett kérdések megválaszolása a vezetői stílus és módszer függvénye is, ugyanis a szervezeti kultúra kialakulása, illetve annak sajátosságai komoly szervezetalapító, illetve vezetői befolyás hatására formálódnak.

4. ábra: A megkérdezettek elégedettsége a munkahelyén a csoporton belüli együttműködéssel



Forrás: Saját forrás(9)

Figure 4: The satisfaction of the interviewed people with the cooperation in group frequency per person(1), completely dissatisfied(2), generally dissatisfied(3), average dissatisfied(4), acceptable(5), satisfied(6), quite acceptable(7), fully satisfied(8), own source(9)

KÖVETKEZTETÉSEK

Bencsik (2007) szerint a szervezetek csak akkor lehetnek sikeresek, ha munkaerő-állománya korszerű ismeretekkel rendelkezik, és hajlandó is ismeretbázisát a vállalati célok elérése érdekében felhasználni.

A vezetőnek meg kell értenie, amennyiben befolyásolni-irányítani kívánja az embereket, akkor tudnia kell, hogy a csoporttagok milyen értékeket vallanak, milyen szokásaik vannak, vagyis tisztában kell lennie a szervezet kultúrájával. Minden kultúrára jellemző, hogy a kultúra **tanult**, nem örökölt, nem veleszületett, így a vezetők befolyásoló szerepe kiemelt. A kultúra sajátossága, hogy **kollektív**, az adott közösség tagjaira jellemző, ebből következik, hogy a kultúra **csoportspecifikus is**, illetve **relatív**. Ha egy dolgozó azonosulni tud ily módon a szervezet kultúrájával, elkötelezetté is válik, együtt is él a szervezettel, és ami nagyon fontos, „nem teher számára többé a munka, hanem az életének a része”.

Nyilvánvalóvá vált, hogy a szervezet hatékonnyá tételének vonatkozásában a „kemény tényezők” (struktúra, működés, gazdálkodás) fejlesztése érdekében a „lágy tényezők” (kultúra, személyzet) megváltoztatása is fontos. A kollektivistai szervezeti értékrend kialakításának igénye az egyén részéről jelentkezik, melynek pozitív hatása többek között a szervezeti teljesítményben jelentkezik, mely bizonyára minden vezető egyik legfontosabb célkitűzése. Vizsgálataimból is megállapítható, hogy az alkalmazottak részéről a társas kapcsolatok, mint magasabb rendű szükséglet igénye erősen jelentkezik, melynek kielégítése, illetve ezen feltételek megteremtése vezetői feladat. A csoporton belüli együttműködés fejlesztése, mint vizsgálatainkból is kiderült, a kis szervezetek esetében, illetve a kiscsoportokba szervezett munkavégzés feltételei között tekinthető a legideálisabbnak, így ennek figyelembevétele vezetői, munkaszervezése szempontból a szervezet teljesítményét befolyásolhatja a kívánatosabb irányba.

IRODALOM

- Bencsik A. (2007): CEO Magazin 2007/4.
- Berde Cs. (2000): A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban. Habilitációs eljárás tézisei, Debrecen
- Berger, P. L.-Luckmann, T. (1996): The social construction of reality. Garden City, New York Doubleday
- Dienesné K. E. (2006): Szervezeti kultúra. In: Hajós-Berde: Emberi erőforrás gazdálkodás. Debreceni Egyetem, AVK
- Geertz C. (1994): Az értelmezés hatalma. Századvég Kiadó, Budapest
- Goffman, E. (1967): Interaction ritual: Essays on face-to-face behavior. New York.
- Herskovits, M. J. (1948): Man and his works: The science of cultural anthropology. New York
- Hofstede, G. (1980): Culture's consequences, Sage, London
- Ngulyen L. L. A.-Fülöp M. (szerk.) (2003): Kultúra és pszichológia. Osiris Kiadó, Budapest
- Sperber D. (2001): A kultúra magyarázata. Osiris Kiadó, Budapest