

Guba Dávid

A szervezeti kultúra fogalmának, történetének, és megközelítéseinek rövid bemutatása és kritikai vizsgálata

Szakmailag ellenőrizte: Dr. Horváth László

(egyetemi adjunktus, ELTE Neveléstudományi Intézet)

A szervezeti kultúra mint fogalom, meghatározó jelentőségű a szervezet- és vezetéselméletekkel foglalkozó szakemberek számára, azonban a meghatározása többek között a kultúra fogalmi meghatározásának nehézségei miatt nem egységes. A cikkben igyekszem röviden, a teljesség igénye nélkül összefoglalni a szervezeti kultúra fogalom kialakulásának körülményeit, a különböző fontos meghatározásait, valamint a szintjeit és létrejöttének feltételeit. Bokor Attila (2000) vizsgálta a nemzetközi szakirodalomban a szervezeti kultúra fogalmának kialakulásának okait, ezt foglalom össze a cikk első részében, későbbiekben pedig főleg Bokor (2000) és Bakacsi (2010) megközelítéseit mutatom be. Végezetül pedig O'Reilly és Chatman (2016) kritikáján keresztül szeretném megvizsgálni a korábban említett források állításait.

1. A szervezeti kultúra, mint fogalom eredete

A szervezeti, vállalati kultúra a nyolcvanas évek elején lett felkapott téma, mind a szervezet, mind pedig a vezetés elméletével és gyakorlatával foglalkozók számára. Bokor (2000) több szempontot is felsorol, amely magyarázat lehet a koncepció eredetére és megerősödésére.

- A japán vállalatok kiemelkedő sikere ráirányította a figyelmet az eltérő kultúrából fakadó előnyök és hátrányok kérdéskörére, valamint a történelem és kultúra szervezetre gyakorolt hatására.
- Az új technológiák és a globalizáció hatására élesedő nemzetközi verseny következtében egyre nagyobb hangsúly került az emberi erőforrásra mint a versenyelőny egyik meghatározó tényezőjére.
- Nőtt a szervezettség és a kapcsolat az addig viszonylagos elszigeteltségben működő, szervezetelmélettel foglalkozó kutatók között.
- Módszertani vita alakult ki a szervezettudományok képviselői között, egyre többen szorgalmazták a kvalitatív, hosszabb időt felölölő módszereket a hagyományos kvantitatív, pozitivisták megközelítéssel szemben.

Az itt felsorolt tényezők hatására a szervezeti kultúra rendkívül felkapott téma lett a tanácsadók és vállalatvezetők számára, a siker egyik kulcsfontosságú feltételévé. Mindez azonban feltehetően visszavetette a tudományos kutatások, megközelítések esélyeit, ugyanis a kultúra és a sikeresség szoros összefonódásának köszönhetően a témával foglalkozók számára az elsődleges cél a tanácsadás, valamint a stratégiai szempontok felkutatása lett, nem pedig az alapok lefektetése és a tudományos konszenzus megteremtése (O'Reilly és Chatman, 2016).

Bokor (2000) leírja, hogy a bár a fogalom töretlen népszerűségnek örvend, a mai napig nem született általánosan elfogadott definíció, mégpedig a terület rendkívüli összetettségének köszönhetően, amely magába foglalja a kultúra értelmezéséből fakadó nehézségeket, a kutatások módszertanát, a kutatások célját, és vizsgált problémátípusok sokszínűségét is.

„Valójában a különböző szervezetkutatók nem is ugyanazt a jelenségek körét kutatják. A szervezeti kultúrával megjelölt jelenségek körét a különböző kutatók eltérő elméleti, episztemológiai és módszertani szempontokból értelmezik és vizsgálják.” (Branyiczki, 1993, 39., idézi Bokor, 2000).

2. A szervezeti kultúra meghatározásai

A szervezeti kultúra definiálásával több tudományterület képviselői (pl. szociológusok, társadalomtudósok, pszichológusok) is próbálkoztak már, és bár az előző fejezetben összefoglalt okok miatt ez a mai napig nem sikerült, a továbbiakban bemutatom a szervezeti kultúra meghatározásának pár fontos megközelítését. A választás azért esett ezekre a meghatározásokra, mert bár elég régiek, mégis időtállóan fogalmazzák meg a szervezeti kultúra legfontosabb és alapvető tulajdonságait.

2.1 Bakacsi Gyula meghatározása

Minden szervezetnek van saját szervezeti kultúrája, amelyet a külső környezetre, illetve a belső integráció különböző problémáira reagálva alakít ki. A szervezeti kultúra tulajdonképpen egy, a szervezetre jellemző viselkedés, amely a magatartások, normák, értékek és hiedelmek összetett rendszere. A rendszer létjogosultságát és alapját az adja, hogy segítségével a szervezet sikeresen megoldotta a ránehezedő problémákat, ezért a jövőben is ezen rendszer elemeihez nyúlnak vissza, és megtartják a már működőnek vélt magatartásformákat (Bakacsi, 2010).

Bakacsi (2010) szerint, bár a szervezetek végtelen lehetséges módon oldhatják meg a felmerülő problémákat, a szervezeti kultúra kialakulása szempontjából gyakorlatilag csak egy fontos elem jöhet szóba: választani kell a lehetőségek közül. Ez a választás egy olyan tanulási folyamat eredménye, amelyben közrejátszik a meghatározó szereplők példája, a próbálkozásból nyert tapasztalat és a véletlen is. Amennyiben a szervezet a tanulási folyamat során megtalálja azt a viselkedési formát, amely működőképesnek bizonyul, akkor ez a magatartás megerősödik és a szervezet tagjai erősen ragaszkodni fognak hozzá.

2.2 Bokor Attila féle meghatározás

Bokor (2000) egy sokkal komplexebb megközelítésben vizsgálja a szervezeti kultúra fogalmát. A szerző a szervezeti kultúra mint konstruktum meghatározásánál két szempontot különít el. Az első szempont a kultúra funkcióján, célján keresztül vizsgálja a szervezeti kultúrát, a második a kultúra fogalmához tartozó elemek felsorolásából áll össze. Az 1. ábrán a megközelítések összefoglalása látható, amelynek tartalmát a következőkben fejtem ki részletesen.

1. **ábra:** Szervezeti kultúra és tudásintegráció: A termékfejlesztés problémája



Forrás: Bokor, 2000, p. 9

2.2.1 A szervezeti kultúra funkción alapuló értelmezése

Hofstede (2001) egyszerű és lényegre törő megfogalmazása szerint a kultúra nem más, mint az ember mentális programozása. Ennek a szoftvernek két funkcióját pedig Schein (1985, idézi, Bokor, 2000) fogalmazta meg, amelyek a következők:

- a szervezet belső integritásának elősegítése,
- a szervezet külső körülményekhez való alkalmazkodásának támogatása.

Mindemellett egy harmadik megközelítés a kultúra bizonytalanságcsökkentő, értelem- és ezáltal valóságteremtő tulajdonságát hangsúlyozza (Bokor, 2000).

2.2.2 Belső integráció

Az egyik legnépszerűbb megközelítés szerint a kultúra funkcióját leginkább a ragasztóhoz lehet hasonlítani, amely összetartja a szervezetet, vagy a kovászhoz, amely megtartó tulajdonságán kívül egyfajta növekedést, „kelesztést” is biztosít, változásra, fejlődésre készítet. A szervezeti kultúra teszi tehát lehetővé, hogy a szervezet tagjai szervezetten, közösen egy meghatározott cél eléréseért munkálkodjanak (Bokor, 2000).

Nem pontosan ebben a megfogalmazásban, de ugyanezen funkciót emelik ki azok, akik a kultúra elkötelezettség-teremtő, -fejlesztő tulajdonságáról beszélnek, például Pettigrew (1979, idézi Bokor, 2000) és Ouchi (1981, idézi Bokor, 2000).

Bokor (2000) szerint a belső integráción mint funkción alapuló megközelítés képviselői között megfigyelhető egy vita, amelynek fő kérdése, hogy a kultúra mennyire formálható, mekkora szerepe van a vezetőnek a kultúra alakításában. A vita egyik oldalán állnak a különböző tanácsadó háttérű trénerok, vagy olyan elméleti kutatók, mint Schein (1985, idézi Bokor, 2000), akik szerint a kultúra formálása, ápolása alapvető feladata egy szervezet vezetőinek. A vezető feladata, hogy a megerősítés, valamint a szelekció különböző eszközeivel élve egyértelmű, összetartó kultúrát alakítson ki, ami bizonyos viselkedési mintákat támogat vagy elvár, míg másokat kizár. Schein (1985, idézi Bokor, 2000) a vezetést egyenesen kulturális feladatként fogja fel, tehát a vezető nem választhat, hogy foglalkozik-e a kultúrával, hiszen minden döntése és cselekedete azon keresztül jelenik meg. Ezzel szemben

Ouchi (1980, idézi Bokor, 2000) szerint a kultúra csak egy lehetséges eszköze a kontrollnak, megkülönbözteti a bürokratikus, piaci és a klán kultúrát, amelynek csak utolsó eleme foglalja magába a Schein (1985, idézi Bokor, 2000) által megfogalmazottakat, és a vezető feladata, hogy válasszon a különböző eszközök közül, a szervezet tulajdonságait és körülményeit szem előtt tartva. Egyes modellek szerint a kultúra vagy a puha tényezők csupán az egyik felét jelentik az integráló mechanizmusoknak, és fontos, különálló szerep jut a stratégiának, struktúrának és a különböző folyamatoknak (Bokor, 2000).

A belső integrációt körülölelő vita másik oldalán állók mindezzel ellentétben elvetik annak lehetőségét, hogy a kultúrát tudatosan alakítani, formálni lehetne. Alapvetően antropológiai hagyományokra hivatkozva azt fogalmazzák meg, hogy ez ahhoz hasonló, mint amikor azt feltételezzük, hogy egy természeti nép kultúráját a törzsfőnök formálja (Meek, 1988, idézi Bokor, 2000). Ezen érv hangoztatói azt állítják, hogy a vezetői szerep éppen hogy a kultúra terméke, és a vezető kultúraformáló szerepét a másik tábor képviselői túlbecsülik, mert a szervezet összes tagjának interakciónak sokkal jelentősebb hatása van a kultúra alakulására (Bokor, 2000).

2.2.3 Külső adaptáció

A szervezeti kultúra funkcionál alapuló megközelítésének másik fontos eleme a külső adaptáció elősegítése, amit a szervezeti kultúra fontos feladatának jelöl meg. Bokor (2000) leírja, hogy ez a megközelítés a külső környezet okozta bizonytalanságokhoz történő alkalmazkodás eszközeként látja a szervezeti kultúrát. A korábban említett programozás lényegét abban látja, hogy ez a „szoftver” segíti elő a környezet kihívására adott válaszok intézményesülését. A szervezeti tanulás, valamint a közös emlékezet hatására kialakulnak és megmaradnak olyan viselkedési minták, amelyek megelőzik azt, hogy újra és újra meg kelljen találni jó megoldásokat és a cselekvés hatékony eszközeit.

Bokor (2000) szerint ezen a területen a legkevésbé a vita a szervezeti kultúrával kapcsolatban. Mindezt azzal magyarázza, hogy a kultúra legáltalánosabb, eredeti megközelítése is ebből a szemléletmódból ered. A kezdeti kutatásokban a kulturális antropológusok arra a kérdésre, hogy mi tesz minket emberré, a kultúrát találták válasznak. A kultúra megkülönböztet bennünket minden más fajtól az állatvilágban, mert az örökölt ösztöneink, valamint az egyéni életutunk során megtapasztalt tudásunk mellett a történelem során felhalmozott és továbbadott tudás és tapasztalat is segít bennünket a túlélésben.

A belső integráció, és a külső adaptáció felőli megközelítések között valójában nincsen komoly ellentét, Bokor (2000) szerint ki is egészíthetik egymást. A vita sokkal inkább abban a kérdésben éles, hogy a szervezeti kultúra adaptációban megnyilvánuló hatása mennyiben jó a szervezetnek, és mennyiben hátráltatja azt. Egy sikeres múltú, kulturális alapon működő szervezet kudarcának lehet az okozója a korábban jól működő, stabil kultúra, amennyiben a környezet gyorsan és bizonytalan módon kezd változni. Nagyon fontos kérdés tehát, hogy a kialakult és megőrzött viselkedési minták mellett a szervezeti programozásban a korábbi tapasztalatok során gyűjtött tudással párhuzamosan megtalálható-e a tanulás lehetősége, és az új válaszok keresésének mechanizmusa is. Ez történhet a kérdések innovatív megfogalmazása vagy a korábbi rutin megkérdőjelezhetősége által is, a lényeg azonban az, hogy egy szervezet adaptációja ne csupán meglévő mintákra, hanem az újak kialakulásának támogatására is tudatosan építsen.

2.2.4 A közösségi valóságalkotás eszköze és eredménye

A soron következő megközelítés a kultúrát bizonytalanságot csökkentő, értelmezést segítő keretként, kontextusként fogalmazza meg. A felfogás szerint a különböző szervezetek nem értelmezhetőek külön tagjaiktól, hanem folyamatosan újjászületnek a közös valóságalkotás eredményeként. A szervezetek és az emberek kölcsönösen alakítják egymást, és alapvető, megkerülhetetlen, objektív valóságot jelentenek egymás számára. Berger és Luckmann (1988, idézi Bokor, 2000) szerint a szervezetek valósága folyamatos társas valóságalkotás során keletkezik. Az emberek ugyanis a külső környezet bizonytalansága ellen közösnek elfogadott szimbólumokon keresztül teremtenek rendet és biztonságot (Geertz, 1994, idézi Bokor, 2000). Ebben a megközelítésben központi szerepet játszanak a szimbólumok, hiszen egyfajta kiindulási és viszonyítási pontként szolgálnak a társadalomban, tehát egyszerre termékei és okai is a társadalmi cselekvésnek és interakciónak (Bokor, 2000).

A szervezeti kultúra ebben a megfogalmazásban tehát egyszerre szolgál értelmezési keretként, valamint az erre vonatkozó szabályrendszerként is, tehát funkciója az emberi, társadalmi létezés kifejezése, és a valóság, a világ megalkotásának eszköze (Bokor, 2000).

2.3 *A szervezeti kultúra tartalmi definíciói*

A szervezeti kultúrát nem csupán funkcióján keresztül, hanem tartalmi elemeit vizsgálva is próbálják definiálni. Míg a generalista megközelítés szerint a szervezeti kultúra különböző kognitív jelenségek halmaza, addig például Martin és Frost (1986, idézi Bokor, 2000) ezen jelenségek közül egyes tényezőket kiemelkedően fontosnak tartanak, és ezeket specialistaként jellemzik. A specialisták két alapvető megközelítésben gondolkoznak, egyrészt a kultúra értékekre épülő mivoltát emelik ki, másrészt pedig szerepek és szimbólumok alkotta értelmezési keretként fogják fel (Bokor, 2000).

2.3.1 Kultúra mint értékrendszer

Értékek mentén megközelíteni a kultúra fogalmát, ezt központba helyezni érthető: az ember személyiségének részei az értékek, meghatározó hatással vannak a cselekvésre, és a személyiséget alkotó belső konstrukciók jelentős része rendelkezik valamilyen értéktartalommal (például az attitűdök vagy a hiedelmek). Az értékek fontos szerepet játszanak a viselkedési mintáink kiválasztásában, szituációtól függően, valamint a szocializáció során is megkerülhetetlen jelentőségűek (Bokor, 2000).

Az értékeket tekinti központi elemnek Hofstede (1980, idézi Bokor, 2000), vagy Quinn (1991, idézi Bokor, 2000) is, de Schein (1985, idézi Bokor, 2000) is nagy jelentőséget tulajdonít nekik, viszont ő a hiedelmeket tekinti a kultúra valódi alapjának. Az értékekkel kapcsolatos kutatások azonban egy olyan nehézséggel találkoznak, amely abból fakad, hogy az emberek sokszor attól eltérő értékeket vallanak magukénak, mint amelyek alapján később cselekednek (Bokor, 2000).

2.3.2 Kultúra mint szerepek és szimbólumok rendszere

A szervezeti kultúra szerepek és szimbólumok rendszereként való megközelítése a közösségi valóságalkotással áll kapcsolatban. A szerepek olyan összefüggést hoznak létre, amely viselkedési minták alapjául szolgál, egyfajta forgatókönyvként is működik. A szerepekkel kapcsolatos tudás két szinten jelenik meg: egyrészt van tudatos, kognitív szintje, például, hogy mit jelent menedzsernek lenni, és milyen viselkedési minták, viszonyrendszerek kapcsolódnak hozzá; másrészt van egy normatív alapú, érzésekkel, érzelmekkel és értékekkel telített szintje, amely meghatározza egy szervezet belső interakcióit (Bokor, 2000).

A másik fontos megközelítés a szimbólumok felől közelíti meg a szervezeti kultúrát, mert e szimbólumokat közösségileg konstruált, a közösséget befolyásoló elemeknek tekinti. A felfogás rávilágít a szimbólumok mellett az ezeket létrehozó, fenntartó szokásokra is, valamint ezek mintázatait is a kultúra fontos és alapvető építőelemének tekinti (Bokor, 2000).

2.4 A szervezeti kultúra kialakulása

Bakacsi (2010) szerint a szervezeti kultúra kialakulását befolyásoló szempontokat három csoportra oszthatjuk. Az első tényezőt olyan külső hatások jelentik, amelyek alapvető hatással vannak a szervezet tagjainak értékválasztására, hiedelmeire, valamint normarendszerére, azonban a szervezetnek nincs ráhatása e tényezőkre. E tényezők közé tartozik a természeti, földrajzi környezet, valamint történelmi események, amelyek az adott társadalom minden tagját és az abban működő szervezeteket is befolyásolják.

A második, már szervezetspecifikus tényező a szervezetre jellemző domináns technológia. A technológia jelentős hatással van arra, hogy milyen szervezeti struktúrát alakít ki az adott szervezet, valamint meghatározza, minden kapcsolódási pontok alakulnak ki a szervezet és tagjai között. A technológia mindemellett jelentős hatással van a kiválasztási folyamatokra is, hiszen a munkavállalókat, valamint az ő képzettségüket is igazítani kell a szervezet követelményrendszereihez, sajátos szakmai környezetet létrehozva ez által.

Egy másik jelentős szervezetspecifikus tényező a szervezetek történelme. Az alapítástól kezdve a fejlődés során folyamatosan olyan hatások érik a szervezetet, amelyek alapvető befolyással bírnak a későbbiekben. A szervezet történelme hatással van a gondolkodásra és a meggyökeresedő értelmezési keretre is. Ebben a folyamatban a legfontosabb szerepe az alapítóknak van, akik meghatározóak abban a tekintetben, hogy személyes példájukkal lefektessék a feladatokhoz és a problémákhoz való hozzáállás alapjait. Az ő magatartásuk és az általuk képviselt értékek beépülnek a szervezet kultúrájába, és meghatározó, alakító tényezői lesznek a későbbi generációk viselkedési mintáinak.

2.5 A szervezeti kultúra szintjei

Bakacsi (2010) különböző szinteket különít el a szervezeti kultúrával kapcsolatban, valamint megfogalmazza, hogy saját szervezeti kultúráról csak viszonylag független, hosszabb ideje létező szervezet esetében beszélhetünk, ugyanis a kultúra kialakulásához szükség van sok közös tapasztalatra, mert az előfeltevések és hiedelmek rendszere csak közös tanulás eredményeként válhat általánosan elfogadottá és mindenkire érvényessé.

Bakacsi (2010) kiemeli, hogy a kultúra nem azonos az adott szervezet viselkedési mintáival, sajátosságaival, de még csak nem is kezelhető egyértelműen a látható

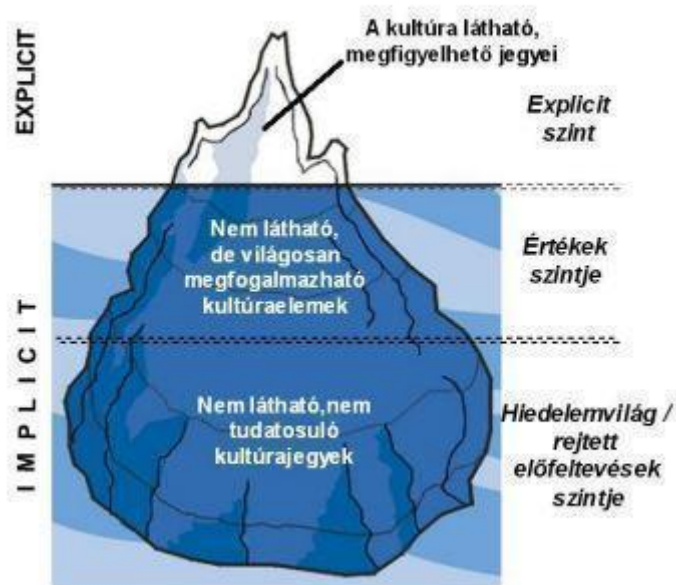
viselkedésformák magyarázójaként. A tetten érhető viselkedési szabályok, struktúrák nagyban függenek a szervezetnek helyt adó társadalom tulajdonságaitól, valamint az adott szituáció jellemzőitől is. Ezekről függetlenül lehetnek olyan viselkedési minták vagy magatartásformák, amelyek rendszeresen ismétlődnek, és bizonyos rendszert, szabályosságot lehet megfigyelni velük kapcsolatban. Ezért ezeket egy szervezetre jellemző értékrendként kezelhetjük.

A kultúra ábrázolására, megragadására egy nagyon gyakran használt eszköz a jéghegygel való párhuzamba állítás. A jéghegyhez hasonlóan a kultúrának is vannak látható, megfogható elemei, mint például a különböző ceremóniák, belső történetek, a használt szervezetre jellemző nyelvezet, a munkahely belső, külső fizikai tulajdonságai vagy az öltözködés. Mindezt egy külső szemlélő is észreveheti, tehát a szervezeti kultúra legfelső, látható, megragadható szintjét az előbb felsorolt, de még sok hasonlóval kiegészíthető elemek alkotják. Mindezekből azonban csupán következtetni lehet azokra az elemekre, amelyek nem konkrét, nem kézzelfogható módon vannak jelen egy szervezet kultúrájában, de megfogalmazhatóak, és jelentős hatással vannak a szervezet tagjai közötti viszonyokra, a magatartásmintákra.

A kultúra láthatatlan, legmélyebben húzódó építőelemei pedig a hiedelmek, feltevések, valamint az érzések, amelyek Bakacsi (2010) szerint a kultúra alapját, és legnagyobb hatással bíró sajátosságait jelentik.

2. ábra: A szervezeti magatartás alapjai

A szervezeti kultúra szintjei



Forrás: Bakacsi, 2010

3. O'Reilly és Chatman (2016) kritikai megközelítése

A korábban összegyűjtött megközelítések nem a legfrissebb kutatások eredményeit mutatják be, ugyanakkor azt gondolom, jól ábrázolják a szervezeti kultúra mint fogalom sokszínűségét. Ez egyrészt abból fakad, hogy a kultúra, így a szervezeti kultúra is egy absztrakt fogalom, amelyet számtalan irányból lehet megközelíteni. A létező definíciók vizsgálatából az látszik, hogy tulajdonképpen nem ugyanarról a fogalomról van szó. Verbeke, Volgering & Hessels (1998) 54 különböző definíciót találtak, amelyek között többek között a következő, nagyon különböző jelentéstartalmúak szerepelnek egymás mellett a szervezeti kultúra definíciójaként: gyakorlatok és stratégiák szociokulturális rendszere (Marcoulides & Heck, 1993), mítoszok és szimbólumok rendszere (Ouchi, 1981). O'Reilly és Chatman (2016) szerint ennek a sokszínűségnek az elsődleges oka, hogy amint ráismertek a témával foglalkozó szakemberek a szervezeti kultúra hatékonyságra gyakorolt jelentős befolyására, ennek tükrében kezdtek kutatásokat készíteni azzal a céllal, hogy a szervezeti kultúra és a sikeresség összefüggéseit megtalálják – anélkül, hogy a szervezeti kultúrát és ezen belül a kultúrát definiálják. Mindez oda vezetett, hogy a kutatók saját modelleket készítettek, megversenyeztetve azokat azon szempont mentén, hogy melyik segítségével lehet nagyobb hatékonysági szintet ajánlani az érintett szereplőknek. Mindez annyira kitágította a fogalom kereteit, hogy mára a szervezeti kultúrába szinte bármi belefér; ha azonban valami mindent jelent, akkor nem jelent már semmit sem.

4. Reflexió

Az én személyes véleményem, hogy annak ellenére, hogy a szervezeti kultúra vizsgálatát valóban megnehezítette az alapvető definíciós kérdésekben levő egység hiánya, mindez mégsem vesz el a rengeteg megszületett tanulmány és kutatás értékéből. Sőt, az elmúlt évtizedekben összegyűlt rengeteg információ és tudományos igényességű írás közelebb visz bennünket ahhoz, hogy a külső, felszíni rétegeket lehámozva megkeressük a közös vagy egymást kiegészítő pontokat a különböző megközelítésekben. Végül ezek együtt értelmezve a kultúra, és tágabb értelemben a szervezeti kultúra definíciós alapját jelenthetik, megágyazva egy új típusú hozzáállásnak, eszköztárnak, amely egyszerűen és hatékonyan használható eszköz lesz a társadalmak, szervezetek és közösségek életének, működésének fejlesztésében.

Irodalomjegyzék:

- Bakacsi, Gy. (2010). *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest, Aula Kiadó.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1988). *Družbena konstrukcija realnosti*. Ljubljana, Cankarjeva založba.
- Bokor, A. (2000). *Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája*. Doktori disszertáció, kézirat.
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199-224.
- Geertz, C. (1973): *The interpretation of culture*, Basic Books, New York
- Hofstede, G. (2001): *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. SAGE Publications
- Marcoulides, G. H., & Heck, R. H. (1993). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organizational Science*, 4(2), 209–225.
- Martin, J. & P. Frost (1996): *The Organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance*. In Clegg, S.R. et al., *Handbook of organization studies*, Sage 599-621.
- Meek, V. L. (1988). Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453-473.
- Ouchi, W. G. (1981). Organizational paradigms: A commentary on Japanese management and Theory Z organizations. *Organizational Dynamics*, 9(4), 36-43.
- Pearce, J. L., & Branyiczki, I. (1993). *Revolutionizing Bureaucracies: Managing Change in Hungarian State-owned Enterprises*. *Journal of Organizational Change Management*.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.
- Quinn, R. E. – Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*.
- Quinn, R. E. (1991). *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass Management Series.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.