

8. A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK SZERVEZETI KULTÚRÁJA

KECZER GABRIELLA, KOVÁTS GERGELY¹

A szervezeti kultúra erejével a vezetők gyakran csak akkor szembesülnek, amikor egy-egy kezdeményezésük nyílt ellenállásba ütközik vagy csendben elhal, azaz nem épül be a napi gyakorlatba. A szervezeti kultúra jelentőségének, összetevőinek, hatásmechanizmusainak el- és felismerése, az adott szervezet kultúrájának, kultúráinak ismerete az eredményes vezetői munka és a szervezeti siker egyik alapfeltétele. Ennek oka, hogy a szervezeti kultúra az építőköveit jelentő értékeken, meggyőződéseken, attitűdökön, viselkedési módokon keresztül jelentős mértékben befolyásolja a szervezet működését, a tagok magatartását, problémakezelését, a kihívásokra adott reakciót, a változáshoz való hozzáállást, a szervezeten belüli kapcsolatokat. Ebben a fejezetben bemutatjuk a szervezeti kultúra általános modelljeit és a felsőoktatási intézményekre jellemző kultúratípusokat; ezen belül kitérünk a diszciplináris kultúrák jelentőségére is. Végül számba vesszük a szervezeti kultúra és a vezetés kapcsolódási pontjait.

8.1. A szervezeti kultúra definíciói, megjelenési formái és vizsgálati szempontjai

8.1.1. A szervezeti kultúra definíciói

A szervezeti kultúrát illetően nem alakult ki olyan konszenzus, amely egyetlen, általánosan elfogadott definícióhoz vezetett volna. A számos, egymás mellett létező meghatározás ismertetésére a terjedelmi korlátok miatt nem térünk ki, már csak azért sem, mert ahogyan Watkins (2007) fogalmaz: ha heves vitát akarsz provokálni, kezdeményezz beszélgetést a szervezeti kultúráról. Miközben általános egyetértés van abban, hogy (1) létezik, és (2) döntő szerepet játszik a szervezetek viselkedésének alakításában, kevés a konszenzus abban, hogy mi is

¹ A 8.2. alfejezetéhez felhasználtuk Keczer (2006) tanulmányát.

A szervezeti kultúra munkadefiníciója

valójában a szervezeti kultúra, nem beszélve arról, hogyan befolyásolja a viselkedést, és hogy a vezetők változtathatnak-e rajta.²

Munkadefinícióként a szervezeti kultúra következő meghatározását használjuk: „A szervezeti kultúra szilárdnak tekinthető értékek, attitűdök és viselkedési módok összessége, amelyek egy csoport ismétlődő cselekvési mintázataiban nyilvánul meg és rögzül egy adott kontextusban” (Becher 2001:23 idézi Valimaa 2008).

A szervezeti kultúra további definíciói

TOVÁBBI DEFINÍCIÓK

A szervezetikultúra-felfogások sokféleségének érzékeltetésére álljon itt öt további, egymástól eltérő definíció. Bess és Dee szerint a szervezeti kultúra „az adott társadalmi rendszer tagjainak közös filozófiája, ideológiája, értékei, meggyőződései, várakozásai, attitűdjei és feltevései” (Bess – Dee 2008:359). Hofstede (1991) a szervezeti kultúrát úgy határozza meg, mint az elme kollektív programozását, amely megkülönbözteti az egyik csoport tagját egy másik csoport tagjától. Schein (2004) a szervezeti kultúrát úgy definiálta, mint közös alapfeltevések olyan mintázatát – amelyet egy adott csoport talált ki, fedezett fel vagy fejlesztett ki, miközben megtanult megbirkózni a külső alkalmazkodás és a belső integráció problémáival –, amely elég jól működött ahhoz, hogy érvényesnek tekintsék, és ezért az új tagoknak megtanítsák, mint az ilyen jellegű problémákkal kapcsolatos észlelés, gondolkodás és érzés helyes módját. Ravasi és Schultz (2006) a szervezeti kultúrát a viselkedést irányító közös feltételezések összességéként határozza meg. Bremer (2012) így határozza meg a szervezeti kultúrát: ahogyan mi itt a dolgokat csináljuk.³

8.1.2. A szervezeti kultúra megjelenési formái

Gyakorlati szempontból lényeges kérdés, hogy hogyan is ragadható meg, hogyan érhető tetten a szervezeti kultúra a mindennapokban. Schein (1984) szerint a szervezeti kultúra három szinten létezik: az artefaktumok, az értékek és a feltevések szintjén.

- Az artefaktumok szintjén a fizikai környezet (például a tantermek, irodák, közösségi terek), a társas környezet (a vezetők, oktatók, hallgatók kapcsolatrendszere), a használt technológia (az oktatás módszerei), az írott és beszélt nyelv (a szóhasználat, a szervezeti narratívák, történetek), a tagok magatartása (az erre vonatkozó normák) és a szimbólumok (logók, rituálék, ceremóniák) jelennek meg.

2 Nem térünk ki a szervezeti kultúra különböző megközelítéseire, így például a szervezeti kultúra funkcióira, illetve a tartalmára fókuszáló megközelítések közötti distinkcióra (Bokor 2000), az integrációs, a differenciációs és a fragmentációs felfogásokra (Meyerson 1991) vagy a pozitivistá és a szociálkonstruktivisták szemlélet közötti különbségre (Pusztai et al. 2023).

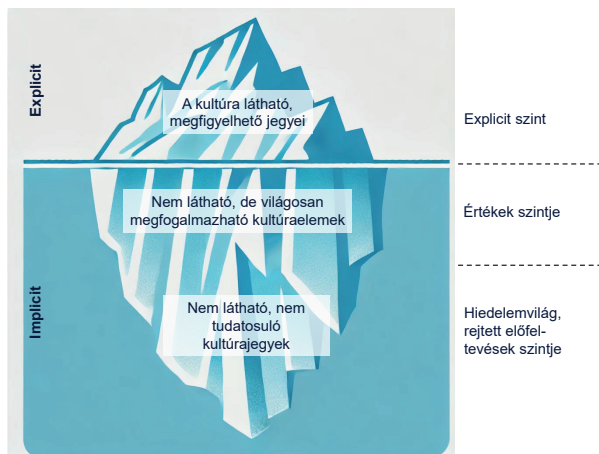
3 <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/The-Best-Definitions-Of-Organisational-Culture->

- Az értékek az emberek mélyen gyökerező érzéseit tükrözik más emberek, dolgok vagy események iránt. Az értékek, az artefaktumoktól eltérően nem közvetlenül észlelhetők, hanem a tagok viselkedésén keresztül. Az, hogy a professzor felhívja a fiatal oktató figyelmét egy releváns tanulmányra, a törődés, kollegialitás stb. értékek jelenlétére utal. Az intézmény tagjainak közös értékei meggyőződésként intézményesülnek.
- A feltevések olyan hajtóerők, amelyek együttesen határozzák meg a viselkedést és az értékekkel szemben a tagok nem feltétlenül vannak tudatában ezeknek. Ide tartoznak a szervezet viszonya a környezetéhez (például az intézmény aktív alakítója vagy passzív elfogadója a környezetének), a valóság és igazság értelmezése (az egyetlen igazság keresése vagy a valóság többféle értelmezésére való nyitottság), az emberi természet-ről vallott felfogás (az intézmény védi magát a dolgozók érdekvényesítésével szemben vagy feltételezi, hogy az emberek a szervezet érdeke szerint dolgoznak), az emberi tevékenységről alkotott vélemény (a munka az munka, vagy olyan tevékenység, amit könnyebbé lehet tenni például rugalmas munkaidővel) és az emberi kapcsolatok természete (milyen a megfelelő hatalmi struktúra, az együttműködés vagy a versengés a fontosabb). (Bess – Dee 2008 alapján)

Fontos, hogy a vezetők tisztában legyenek azzal, hogy a szervezeti kultúra nem minden eleme látható, ugyanakkor a láthatatlan elemek általában mélyen rögzültek, nehezen változtathatók, ezáltal erőteljesebb befolyást gyakorolnak a szervezetre, mint a látható kultúraelemek. Schein ezt a jelenséget jéghegy formájában ábrázolja.

A kultúra látható és láthatatlan elemei

8.1. ábra: Schein jéghegy modellje



Forrás: Belényesi 2015:15 alapján

8.1.3. A szervezeti kultúra vizsgálatának lehetséges szempontjai

Az eltérő megközelítések közül a szervezeti kultúra vizsgálatának különböző szempontjai következnek. Ilyen szempont a szervezettel való azonosulás; az egyén- vagy csoportközpontúság; a vezetés feladat- vagy kapcsolatorientáltsága; a kontroll erőssége; a kockázatvállalás mértéke; a teljesítményorientáció erőssége; a konfliktustűrés mértéke, a célorientáció vagy eszközorientáció, a külső fókusz vagy belső fókusz, a rövid vagy hosszú távú időorientáció stb. A fenti szempontok, illetve azok kombinálása különböző kultúra-modellekhez vezetett – lásd később.

Szempontok a felsőoktatási intézmények kultúrájának vizsgálatához

A felsőoktatási intézmények szervezeti kultúrájának vizsgálatához Tierney (1988) az alábbi kérdéskörök vizsgálatát javasolja:

1. Környezet
 - Hogyan határozza meg az intézmény a környezetét?
 - Hogyan viszonyul a környezetéhez? (Ellenségesen? Baráti?)
2. Küldetés
 - Hogyan határozzák és fogalmazzák meg az intézmény küldetését?
 - Mekkora egyetértés van a küldetést illetően?
 - A döntések során figyelembe veszik-e a küldetést?
3. Szocializáció
 - Hogyan szocializálják az intézmény új tagjait?
 - Mit kell tudni ahhoz, hogy az egyén sikeres legyen az intézményben?
4. Információ
 - Mi számít információnak az intézményben?
 - Kik birtokolják az információkat?
 - Hogyan adják közre az információkat?
5. Stratégia
 - Hogyan születnek a döntések?
 - Milyen stratégiát alkalmaznak?
 - Ki hozza a stratégiai döntéseket?
 - Mi a büntetés a téves döntésekért?
6. Vezetés
 - Mit vár az intézmény a vezetőitől?
 - Kik a vezetők?
 - Vannak-e formális és informális vezetők?

8.2. A felsőoktatási intézmények szervezeti kultúrája

A felsőoktatás-kutatásban a szervezeti kultúrára vonatkozóan kétféle megközelítés figyelhető meg. Az egyik, hogy kifejezetten a felsőoktatási intézményekre, mint sajátos szervezettípusra vonatkozó kultúramodelleket alkotnak, a másik, hogy valamelyik általános szervezeti kultúramodellt adaptálják az egyetemekre.

8.2.1. A felsőoktatás szervezeti kultúramodelljei

Birnbaum (1988) modelljében négy intézménytípust – kollegiális (collegial), bürokratikus (bureaucratic), politikai (political) és anarchikus (anarchical) – ír le négy fiktív egyetem bemutatásával. Fontos, hogy bizonyos mértékig mind a négy típus jellemzői megtalálhatók az egyes intézményekben, de valamelyik dominánsabban, mint a többi – az egyes intézmények e tekintetben különböznek egymástól.

A kollegiális kultúrával rendelkező intézményben a hangsúly a konszenzuson, a hatalommegosztáson, a közös elkötelezettségen és célokon, a konzultatív és kollektív felelősségen nyugvó irányításon van. A státusbeli különbségek, a hierarchia elveszítik jelentőségüket, a szervezet tagjai egyenlők. Az interakciók informálisak, demokratikusak. Az oktatók és az adminisztratív vezetők nagy része is tudományosan minősített. Tevékenységük során kis mértékben és csak jelképesen veszik figyelembe más szereplők (nem minősített oktatók, hallgatók) véleményét. A gazdálkodó szervezetekre jellemző fentről lefelé irányuló döntéshozatal nem működik, az adminisztratív vezető az oktatók alárendeltje és az ő akaratukat hajtja végre. Az adminisztratív vezetők gyakran maguk is oktatók, vagyis nem professzionális vezetők. Még a rektor is csak „első az egyenlők között”, az oktatók szolgálatában tevékenykedik. A racionalitás nem mindig jellemző a döntésekre. Komoly összetartó erő az egyetértés az alapvető értékekben és a szervezet általános célját illetően. Ez az erős, koherens kultúra a tradícióból táplálkozik, amely tele van különleges szimbólumokkal, rituálékkal, mítoszokkal. E kultúra csak viszonylag kis szervezeti méret esetén tartható fenn.

A bürokratikus kultúra a nagyobb, több hierarchiaszinttel, nagyobb számú, erősen specializálódott tanszékkal és bonyolultabb irányítási struktúrával rendelkező intézményekre jellemző. Ebből adódóan csökken és strukturáltabbá válik az interakció, a normák zavarosabbak és már nem szolgálnak útmutatásul a kíváncsú szervezeti magatartást illetően. A kollegiális érintkezés jelen van ugyan, de csak az egyes csoportokon belül. Az egyes egységek elszigetelődnek egymástól, meg-

**Birnbaum
négy intéz-
ménytípusa**

**A kollegiális
kultúra**

**A bürokratikus
kultúra**

szűnik az azonos meggyőződésen alapuló kulturális közösség, és már a személyes kapcsolatok sem koordinálják a cselekvést szervezeti szinten. Ebből adódóan az írott, formális szabályok és szabályzatok fontosabbá válnak. Az adminisztratív vezetők specializálódnak, kevesebb időt töltenek az oktatókkal és többet a külső környezet kulcsszereplőivel. A szervezeti struktúra függőleges vonalai hatásköri és kommunikációs csatornákká válnak; a napi működés utasítások és jelentések formájában, ezeken keresztül valósul meg. A szervezetben szigorú és merev munka-, hatáskör- és felelősség-megosztási rendszer alakul ki, amelyek érvényét a hierarchikus kontroll biztosítja. A célmeghatározás és akciótervezés nagy része a felsőbb adminisztrációs szinteken történik.

A politikai intézmény

A politikai intézményben a szervezetet alkotó csoportok specializáltabbak, heterogénebbek, ebből adódóan eltérő érdekekkel és preferenciákkal rendelkeznek, és versenyeznek egymással a hatalomért és a forrásokért. Ezek a csoportok politikai jellegű játszmákat játszanak saját érdekeik érvényesítése érdekében: koalíciókat alkotnak, alkudoznak, kompromisszumokat, egyezményeket kötnek; a hatalom pedig csak tárgyalásos úton érvényesíthető. Ennek oka, hogy egyik csoport sem elég erős ahhoz, hogy minden kérdésben le tudja győzni a többit. Az alcsoporthoz megvannak a saját percepcióik, de a szervezet egészének ritkán van ilyen. A csoportképződés alapja lehet egy tudományterület, adminisztratív egység, de olyan tényezők is, mint a nem, kor, etnikai háttér vagy ideológia. A csoportokban erős a kohézió és a másoktól megkülönböztető identitástudat. A csoportok azonban nem statikusak, az érdekek és a szövetségek folyamatosan változnak. Ez a kultúra a szervezet méretének növekedésével, heterogénebbé válásával, új célok megjelenésével, új típusú külső források bevonásával válik jellemzővé. A döntéshozatal diffúz és decentralizált, a szervezet túl nagy és bonyolult ahhoz, hogy bürokratikus módon lehessen irányítani és működtetni. A szervezeti kultúrát a különböző csoportok különböző és egymással versengő érdekei uralják.

Az anarchikus intézmény

Az anarchikus egyetem három meghatározó jellemzője a nem egyértelmű célok, a technológia és a részvétel. A célok homályosak, a képzésre vonatkozó elképzelések inkább gyorsan változó ötletek laza halmaza, semmint koherens oktatási filozófia. Nem egyértelmű, hogyan működik a technológia – azaz hogyan alakítja át az egyetemet a belépő hallgatókat felkészült diplomás szakemberekké. Ennek érdekében számos hatékony megoldást alkalmaz az egyetem, de nem világos, miért hatékonyak ezek a módszerek és mások miért nem hatékonyak. Ezért az alkalmazandó technológiák kiválasztása nem bizonyítékon alapul, hanem „próba és hiba” módszerrel, korábbi tapasztalatok alapján és kényszer szülte innovációkon keresztül történik. Nem

egyértelműek a döntéshozatali mechanizmusok. A döntéseket választott tagokból álló testületek hozzák, melyek összetétele ennek megfelelően változik. A tagok részvétele sporadikus; két, egymással összefüggő kérdésben ritkán döntenek ugyanazok a személyek.

Birnbaumhoz hasonlóan Bergquist is különböző, az egyes intézményekben eltérő mértékben megjelenő kultúratípusokat határozott meg, amelyek egymással interakcióban, a domináns és a kevésbé domináns kultúrák egymásra hatásával vannak jelen a felsőoktatási intézményekben.⁴ Az első kettő, a kollegiális (collegial) és a menedzseri (managerial) kultúra kezdettől fogva jelen van a felsőoktatási intézményekben; a második kettő, a fejlődéses (developmental) és a tárgyalásos (negotiating), később jelentek meg, részben annak következtében, hogy az első kettő nem biztosította megfelelően az alkalmazkodást az új kihívásokhoz (Bergquist 1993). A két legújabb azonosított kultúratípus, a virtuális (virtual) kultúra, amely a technológiai és társadalmi változások hatására alakult ki és a kézzelfogható (tangible) kultúra, amely részben a virtuális kultúra megjelenésére reflektál (Bergquist – Pawlak 2007). Az, hogy egy adott intézményben melyik kultúra dominál, jelentős mértékben befolyásolja a sikerrel alkalmazható vezetési technikákat és változtatási törekvéseket, szervezetfejlesztési lehetőségeket (Bergquist, 1992).

A kollegiális kultúrát elsősorban az oktatók-kutatók képviselik az intézményen belül. Legfőbb értéknek a tudományos siker számít. A kapcsolatok informálisak, hosszú távúak és nem hierarchikusak. Az oktatók-kutatók gyakran szorosabban kötődnek tudományterületükhöz és az adott tudományterület közösségéhez, mint a munkahelyükhöz és a munkahelyi közösséghez (Millett 1962 idézi Bergquist – Pawlak 2007). Tiszteletben tartják az egyéni autonómiát az oktatásban és a kutatásban. Nem jellemző, hogy az oktatás tartalmát és módszereit abból a szempontból értékelnék, hogy használható tudást ad-e a hallgatóknak. Ugyanígy hiányzik a teljesítmény értékelésének világos és konzisztens szempontrendszere, valamint a formális teljesítményértékelés. Az oktatók-kutatók megítélése elsősorban a publikációk, a doktoranduszok száma, a tudományos bizottsági tagságok alapján történik. A munkavégzés jórészt önállóan, másoktól függetlenül történik, az együttműködés ebben a kultúrában nem általános. A szenior oktatók-kutatók számára kétféle önmegvalósítás létezik: bekapcsolódás a megosztott hatalomgyakorlásba, illetve a tudományos karrier. Az irányítás kvázi-politikai, adok-kapok játszmákon keresztül, demokratikus döntéshozatallal és hatalommegosztással történik. Annak a sze-

**Bergquist
tipológiája**

**A kollegiális
kultúra**

⁴ Bergquist és Pawlak (2007) mérőeszközt is készített annak megállapítására, hogy egy adott intézményben a hat közül melyik kultúra milyen mértékben van jelen.

mélynek, akinek az oktatók-kutatók „megengedik”, hogy a vezetőjük legyen, erős karizmával kell rendelkeznie. A hatékony vezetés ismérvének a már-már barokkosan intrikus politikai-bizottságosdi játszmák ügyes lefolytatását tartják.

A menedzseri kultúra

A menedzseri kultúrát az adminisztratív vezetők, az irányító testületek tagjai (az angolszász kormányzási rendszerben), illetve azoknak az egyetemeknek a rektorai képviselik, ahol ez a kultúrátípus a meghatározó. Legfontosabb értékek ebben a kultúrában a hatékonyság, a jó vezetői képességek, a költségvetési fegyelem, a tervezés, a racionalitás, valamint olyan tudás átadása a hallgatóknak, amellyel sikeres és felelős állampolgárok lehetnek. A döntések alapját a pontosan meghatározott összintézményi célok képezik. A teljesítmény és az output értékelése formális, szisztematikus, az előzetesen meghatározott célok alapján történik. Igaz ez az oktatás eredményességére és az oktatók-kutatók egyéni teljesítményére is. A hallgatói eredményesség mérése, a célközpontú vezetés általános gyakorlat ebben a kultúrában. A menedzseri kultúrában szocializálódott oktatók-kutatók a kollegiális kultúrára jellemző kvázi-politikai játszmákat és bizottságosdit alacsony hatékonyságúnak, időpocsékolásnak tartják, és inkább arra törekednek, hogy adminisztratív vezetői posztot elnyerve, felülről befolyásolják az intézmény működését. A hatékony vezetői munka ismérve az emberek és a pénzek hatékony menedzselése. Ebben a kultúrában azokat az embereket fogadják el vezetőnek, akik ilyen jellegű képességekkel és tapasztalatokkal rendelkeznek, ismerik és képesek alkalmazni a gazdálkodó szervezetekre jellemző vezetési elveket és gyakorlatot. A legsikeresebb tagja a közösségnek a menedzseri kultúrában a legeredményesebb oktató lesz, így az önmegvalósítást is elsősorban ebben, és nem a kutatásban és a bizottsági tagságokban keresik az oktatók. Az oktatói munkát tágabban értelmezik, mint a kollegiális kultúrában: olyan instruktori tevékenységnek tekintik, melynek során törekednek az új, innovatív, hatékony, nem hagyományos oktatási módszerek alkalmazására, az ezeknek megfelelő oktatási anyagok kidolgozására.

A fejlődéses kultúra

A fejlődéses kultúra abból az igényből bontakozott ki, amely a kollegiális kultúra alacsony hatékonyságán és működési zavarain a menedzseri kultúra bizonyos módszereinek átvételével kívánt változtatni úgy, hogy megőrzi a kollegiális kultúra legfontosabb értékeit: a személyes autonómiát és a demokratikus szellemiséget. Középpontjában a szervezet tagjainak személyes és szakmai fejlődése és az intézményfejlesztés áll. A legfőbb értékek a nyitottság, a szolgálat, a szellemi, érzelmi és magatartásbeli fejlődés képessége, de értéknek számít a racionalitás és a tervszerűség is. A hangsúly itt is az oktatási tevékenységen van, de a fejlődéses kultúrában az oktatók elsősorban taná-

rok, és nem történészek, biológusok stb., ezért folyamatosan képezik magukat pedagógiai és pszichológiai téren. Az oktatók-kutatók tantermen belüli és kívüli teljesítményét kifinomult, összetett, fejlesztésközpontú módszerekkel értékelik, és az értékelési folyamatba bevonják az oktatókat-kutatókat is. A hagyományos tekintélyelvű kapcsolat az oktatók és a hallgatók között nem elfogadható: a hallgatókat bevonják a rájuk vonatkozó döntésekbe, és meglehetősen nagy szabadságot kapnak a saját tevékenységükkel kapcsolatban. Az irányítás komplex, indirekt és nem hagyományos módszerekkel történik: befolyásolás az ellenőrzés helyett, javaslat az elvárás helyett, tájékoztatás az utasítás helyett. A hatalom alapja nem formális, hanem a vezetőnek az a képessége, hogy másokat képes meggyőzni és motiválni. A bizottságok helyett inkább workshopokban születnek a döntési javaslatok. A fejlődéses kultúra jelentősen különbözik a másik háromtól abban, hogy itt a konfliktusokat elismerik és nyíltan megvívják ahelyett, hogy eltitkolják és elfojtanák (Schein – Bennis 1965).

A tárgyalásos kultúrát az hívta életre, hogy a menedzseri kultúra nem vette kellő mértékben figyelembe az oktatók-kutatók személyes és anyagi érdekeit. Ezért az oktatók-kutatók a közös fellépés segítségével, a szakszervezeti mozgalom és a kollektív alku intézményével próbálták meg visszaszerezni befolyásukat az intézmény irányításában. Ez a kultúra az egyenlőséget helyezi a középpontba, és értékei között a konfrontáció és a tisztességes alku a legfontosabb az egymással szembenálló két érdekcsoport (a vezetés és az oktatók-kutatók) között. Az a kiindulópont, hogy minden egyetemi kérdés, a szabályok megalkotásától azok értelmezéséig és végrehajtásáig alku tárgyává tehető. Ennek eredményeképpen jelentősen csökken a vezető hatásköre, szerepe. Az egyenlősítő jellegből adódóan azonban ez a kultúra nem képes kellő mértékben figyelembe venni az egyes oktatók-kutatók és csoportjaik közötti minőségi és egyéb különbségeket. Nemcsak a jól teljesítőket védi, hanem az alulteljesítőket is, az előrejutás alapja pedig nem az érdem, hanem a szenioritás.

A virtuális kultúra a posztmodern világ tudásteremtésére és tudásmegosztására reflektál. Értéknek tekinti a globális, nyitott, hozzáférhető, reakcióképes oktatási rendszert. Képes összekapcsolni a saját erőforrásait a globális és technológiai erőforrásokkal, így módon szélesíteni a globális tanulási hálózatot. A virtuális kultúra nem csak az új technológiák alkalmazását jelenti az egyetemeken, hanem azt is, ahogyan az új technológiák alkalmazása átalakítja a gondolkodásunkat a világról és az intézményről. A virtuális kultúrát öt tényező hívta életre az egyetemeken: a számítógépek, mint új eszközök; az internet, mint új információforrás; a tudásgazdaság; a szervezetek belső és külső határainak fellazulása; a tudásról, tudományról való gondolkodá-

A tárgyalásos kultúra

A virtuális kultúra

sunk megváltozása. A virtuális kultúrában a tanítás-tanulás már nem korlátozódik a fizikai tanteremre. A digitális oktatás a felsőoktatás két fontos elemén is túllép: a fizikai együttlétén alapuló hallgatói közösségen és a könyveken, miközben előtérbe kerülnek a tanulási eredmények. A szervezeti határok az egyes intézmények virtuális együttműködése révén elmosódnak.

A kézzelfogható kultúra

A kézzelfogható kultúra az intézmény gyökereiből, támogató közösségéből és spirituális alapjaiból táplálkozik. Értéknek tekinti a kiszámítható, értékalapú, személyes, fizikai helyhez között oktatást; a tanulást lokális perspektívából közelíti meg, szemben a virtuális kultúra globális, kozmopolita nézőpontjával. Ez a kultúra az intézmény mélyen gyökerező identitását tükrözi, keresi. Értéktrendjében fontosabb a kollektív siker, mint az egyéni eredmény; az intézmény, a kollégák és a közösség szolgálata előrébb való, mint az előléptetés vagy az előnyösebb piaci pozíció. A kézzelfogható kultúrában a tanítás-tanulás helyhez és időhöz kötötten történik. Az oktató személyesen vesz részt a hallgató tanulási-fejlődési folyamatában. A kézzelfogható kultúrában a legnagyobb szervezeti érték hordozók a fizikai vagyontárgyak (épületek, könyvek). Emellett az intézmény és az oktatók reputációja is komoly érték, mely a szervezet azon képességére épül, hogy képes értéket teremteni.

Az egyetemi vezetőknek mind a virtuális kultúrára, mind a kézzelfogható kultúrára szükségük van ahhoz, hogy kormányozni tudják az intézményt a 21. század turbulens világában (Bergquist – Pawlak 2007).

McNay modellje

McNay (1995) kétdimenziós modelljében négyféle szervezeti kultúrát azonosított a felsőoktatási intézményekben, melyek mindegyike megtalálható az egyes intézményekben, de eltérő súlypontokkal, a hagyományoktól, a küldetéstől, a vezetési stílustól és a külső környezet nyomásától függően. A négy kultúrátípus a következő:

A tudományos közösség

- A tudományos közösség (collegium) kultúrájának kulcsszava a szabadság. Ez magában foglalja a tudományos közösség függetlenségét – korábban az egyháztól, napjainkban az államtól – és az akadémiai szabadságot. Legfőbb értéke az egyenlőség. Az intézmény küldetése az oktatás és kutatás, melynek keretei a tudományterületi alapon szerveződő tanszékek, ezek működését a többi tudós és a nemzetközi tudományos közösség minősíti. A legfontosabb egység ennek megfelelően a tanszék, illetve az oktató. Problémaként jelentkezhet a szakmai elfogultság és a konzervativizmus.

A bürokratikus kultúra

- A bürokratikus (bureaucratic) kultúrában a szabályozás, a standardizált folyamatok a legfontosabbak, ezek biztosítják a legfőbb értéket, az egyenlőséget (egyenlő lehetőségek, egyenlő bánásmód). A bizottságok a döntéselőkészítés és döntéshozás

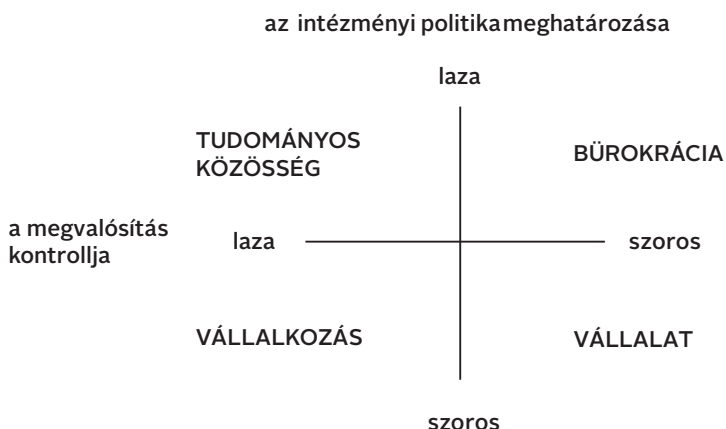
legfontosabb színterei, a főszereplők az oktatók. Az intézmény működését külső szereplők minősítik. Problémaként jelentkezhet a túlstandardizálás, a rugalmatlanság, a lassúság és a politikai manipuláció.

- A vállalati (corporate) kultúrában a kulcsszó a hatalom, legfőbb értéke a hűség. A hatáskörök a felsővezetőknél vannak, a döntéseket kinevezett, nem pedig választott szereplők hozzák. Domináns szervezeti egység nincs, az maga az intézmény, illetve annak felsővezetői. A szervezetet politikai jellegű folyamatok – tárgyalások, alkuk, informális szövetségek – jellemzik. Az eredményességet teljesítményindikátorokkal mérik. Problémaként jelentkezhethet a döntéshozók elszakadása a valóságtól a „tanárok tanítsanak, a vezetők vezessenek” elvet követő munkamegosztás miatt.
- A vállalkozás típusú (enterprise) kultúrában a legfontosabb az ügyfél, legfőbb érték a kompetencia. Ennek következtében a döntések – egy jól meghatározott általános keretrendszeren belül – az ügyfélhez közel születnek és sokszínű ügyfélkör kiszolgálását célozzák, figyelemmel a piaci igényekre. A legfontosabb egységek a kisebb csapatok, projektcsapatok. A teljesítményt az üzleti eredmények jelentik. Problémaként jelentkezhethet a kurrikulum alárendelése a pénzügyi szempontoknak és a folytonosság hiánya a gyorsan változó piaci körülmények miatt.

A vállalati kultúra

A vállalkozás-típusú kultúra

8.2. ábra: McNay négy intézménytípusa



Forrás: McNay 1995:106 alapján saját szerkesztés.

McNay modelljében felfedezhetők bizonyos párhuzamok azzal az általános, azaz nem felsőoktatási intézményekre vonatkozó tipológiával, amelyet Handy (1993) fogalmazott meg.

HANDY TIPOLÓGIÁJA

Handy négyféle alkultúra típust különböztet meg. Ezek az erő, a szerep, a feladat és a személy típusú kultúrák.

- Erő/hatalom (power) típusú kultúra: A szervezet egy pókháló formáját veszi fel, középen a vezetővel. A kultúra a hatalom és az erőforrások egy pontba koncentrálásán alapszik. A szervezet sikerességét alapvetően meghatározzák a kulcsszereplő személyes kvalitásai.
- Szerep (role) típusú kultúra: Ebben a kultúrában a szerep gyakran fontosabb, mint maga a személy. Az egyéneket bizonyos szerepekre veszik fel, nem pedig adottságaik miatt. A szerepeket úgy határozzák meg, hogy viszonylag sokan be tudják azokat tölteni. A hatalom a beosztásokon alapul.
- Feladat (task) típusú kultúra: Munka- és projektorientált, a struktúra leginkább egy hálóra hasonlít. A befolyásolás a szakértelmen alapszik; sokkal kevésbé koncentrált, mint más kultúrákban, minden egyén gyakorolja azt. A feladatkultúra nagyon rugalmas. Csoportokat, projektteameket és akciócsoportokat lehet alakítani, újraformálni és felosztatni bizonyos célok érdekében.
- Személy (person) típusú kultúra: Az egész szervezet arra épül, hogy szolgálja a középpontban lévő személyeket. A szervezet tagjait semmi közös stratégiai cél nem fűzi össze, inkább érdekszövetségről van szó. Az ilyen kultúrák tagjai csak addigi szakértelmük és hírnevük alapján kerülhetnek egy közösségbe. Ott a személyeket egy kisebb adminisztratív személyzet hivatott szolgálni. A szervezet alárendelt az egyéni céloknak. Noha a maga teljességében nehéz megtalálni a személy típusú kultúrát, gyakran lelhetők fel személyek hagyományos szervezetekben, akiknek a maguk vonatkozásában ez az elképzelése.

Forrás: Heidrich 2016

Lomas a McNay-féle vállalkozás típusú felsőoktatási intézménye kapcsán rámutat, hogy abban a Handy által azonosított feladatkultúra dominál, mely figyelembe veszi az érintettek szükségleteit és elvárásait; míg a vállalatitípusú egyetemeken a Handy-féle hatalomkultúra jellemző, a hatalom az igazgatóságnál koncentrálódik (Lomas 1999). Nem nehéz felfedezni a párhuzamokat a McNay által azonosított bürokratikus intézmény és a Handy-féle szerepkultúra között sem. Heidrich pedig Handy személy-kultúrája kapcsán emeli ki, hogy erre jó példa az egyetemi oktatók esete, akik elvégzik a kötelező feladataikat, tanítanak, hogy fenntartsák pozícióikat, de magukat alapvetően nem tekintik a szervezet tagjának, hanem azt egy bázisnak használják karrierjük építésére. Ezáltal persze indirekt módon az egyetem javára cselekszenek, bár nem ez az elsődleges szándékuk. (Heidrich 2016). Ez pedig McNay kollegiális kultúrájával mutat hasonlóságokat.

8.2.2. Általános kultúramodell alkalmazása a felsőoktatási intézményekre

Smart és Hamm (1993) Cameron és Quinn elméletéből kiindulva dolgozta ki modelljét a felsőoktatási intézményekre.

**Smart és Hamm
modellje**

CAMERON ÉS QUINN MODELLJE

Cameron és Quinn (2006) az úgynevezett versengő értékek modellben két dimenzió mentén vizsgálták a szervezeteket. Az első dimenzióban a két ellentétes pólus a rugalmasság és a stabilitás, a másodikban a belső, illetve külső orientáció. E két dimenzióban négyféle szervezet azonosítható: a klán (rugalmasság, belső orientáció), az adhokrácia (rugalmasság, külső orientáció), a hierarchia, stabilitás, belső orientáció és a piac, stabilitás, külső orientáció. (Heidrich 2016)

Smart és Hamm négy kultúratípust azonosított a felsőoktatási intézményekben:

- A kollegiális (collegial) kultúra az, ahol az emberek nagy jelentőséget tulajdonítanak a hagyományoknak és a közös értékeknek. Az ilyen kultúrával rendelkező intézmények általában reaktív módon (lásd a Változásmenedzsmentről szóló II. fejezetet) viszonyulnak a környezetükben zajló eseményekhez, a vezetőiket anya-/apafiguráknak tekintik.
- Az adhokrácia (adhocracy) olyan kultúrát jelent, amelyben a döntések gyakran ad hoc módon születnek. A szervezeti tagok értéknek tekintik a vállalkozói magatartást, és nagy hangsúlyt fektetnek a szervezeti határokon átívelő kommunikációra. Az ilyen kultúrával rendelkező intézmények általában innovatív módon reagálnak, amikor környezeti változásokkal szembesülnek, a vezetőikre a kockázatokat vállaló szereplőként tekintenek.
- A hierarchikus (hierarchy) kultúrában a hangsúly a bürokratikusságon, az uniformitásra és a következetességre helyeződik. A dolgozók számára fontos a szabályok betartására. Ezek az intézmények általában reaktívak, amikor külső változásokkal szembesülnek, a vezetőiket koordinátoroknak és szervezőknek tekintik.
- A piaci (market) kultúra az, amely szerint a felsőoktatási intézmények versenyelőnyre törekcsenek a riválisaikkal szemben. Nagy hangsúlyt fektetnek az ügyfelek elégedettségére, a környezeti változásokra piacelemzéssel reagálnak. Vezetőiket eredményorientáltnak tekintik.

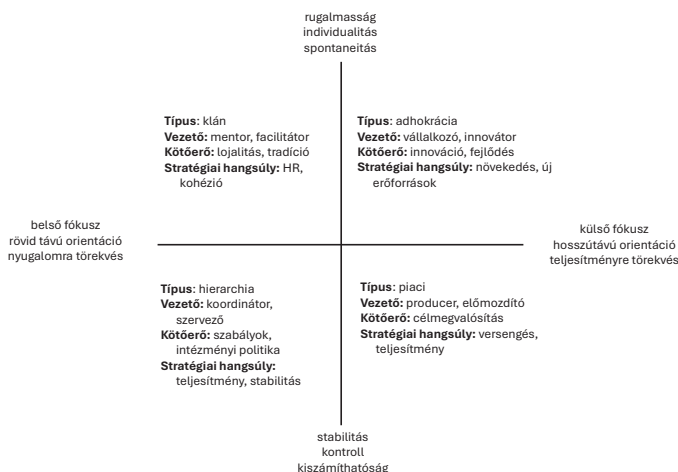
**A kollegiális
kultúra**

Az adhokrácia

**A hierarchikus
kultúra**

A piaci kultúra

8.3. ábra: Smart és Hamm négy intézménytípusa



Forrás: Smart – St John (1996:221) alapján saját szerkesztés.

Hofstede kulturális dimenziói

HOFSTEDE KUTATÁSA

Jóllehet nem a felsőoktatási intézmények kultúrájára, sőt, nem is közvetlenül a szervezeti kultúrára vonatkozik, a felsőoktatási vezetők számára mégis megkerülhetetlen Hofstede kultúrakutatása, tekintettel arra, hogy a magyar felsőoktatás is egyre inkább nemzetközivé válik. Hofstede (1991) vizsgálatai során arra a megállapításra jutott, hogy a nemzeti kultúra okozza elsődlegesen azokat a viselkedésbeli eltéréseket, amelyeket a különböző szervezetekben felfedezett mind vezetői, mind alkalmazotti szinten. Ezek alapján határozta meg a következő négy dimenziót, amelyek mentén a nemzeti kultúrákat osztályozta és rangsorolta. Ezeket Heidrich (2016) alapján mutatjuk be.

- A hatalmi távolság index azt mutatja, hogy az emberek mennyire függenek egymástól. Abban az esetben, ha a hatalmi távolság kicsi, az alkalmazottak kevésbé függenek főnökeiktől. A nagy hatalmi távolsággal rendelkező kultúrákban jelentős a függősége a beosztottnak a feletttestől. Hofstede a hatalmi távolságot annak a fokaként definiálja, hogy a szervezet vagy intézmény tagjai egy országon belül milyen mértékben várják el és fogadják el a hatalom egyenlőtlen elosztását.
- Az egyes társadalmak különböznek abban is, hogy kollektivisták vagy individualisták jegyeket mutatnak-e. Azokat a társadalmakat, ahol a csoport érdek felülkerekedik az egyéni érdeken Hofstede kollektivistának nevezte el, míg azokat, ahol az egyéni érdek a csoportérdek felett uralkodik, individualistának.
- Minden társadalomban felismerhetők olyan viselkedésformák, amelyek valamely nemre kifejezetten jellemzőek. A férfias és a feminin kultúra elnevezés társadalmi értékrendeket takar, tehát az abban domináns viselkedésformákat.

- A bizonytalanságkerülés azt mutatja meg, hogy az emberek hogyan tudják kezelni a bizonytalanságot és a váratlan szituációkat. A bizonytalanságkerülés annak foka, hogy egy kultúra tagjai mennyire érzik fenyegetve magukat a bizonytalanságtól és a váratlan szituációktól.

Hofstede később még kettő dimenziót azonosított:

- Az időorientáció arra vonatkozik, hogy egy adott kultúra rövid vagy hosszútávon gondolkodik.⁵
- A kultúra elnéző vagy korlátozó volta arra utal, hogy míg az elnéző kultúrában szabadnak lenni, azt cselekedni, amit az ösztönök diktálnak, jó dolog, addig a korlátozó kultúrában természetesnek veszik, hogy az élet nehéz, és a szabadsággal szemben itt a köteleességek teljesítése van a középpontban.⁶

8.2.3. A hazai felsőoktatási intézmények szervezeti kultúrátípológiája⁷

Pusztai et al (2023) Tierney szempontjai alapján hazai felsőoktatási intézmények körében végzett empirikus kutatás során négy kultúrátípust azonosítottak. Ezek a következők voltak: a támogató, erejét az egységben meghatározó, az összetartó mikroközösségek, a magányos tömeg, valamint az énközpontú monumentális intézményi kultúrák. Ezek jellemzői a következők:

A támogató, az intézmény erejét az egységben látó intézményi kultúrátípushoz tartozó intézmények:

- Küldetésük alapját a perifériális helyzetű régió társadalmáért való felelősségvállalásban látják, így az intézmény társadalomban betöltött szerepe az oktatók számára is megkérdőjelezhetetlen.
- A munkatársak felé olyan támogatással és megbecsüléssel fordul, amely túlmutat a munkavállalói státusnak megfelelő viszonyon. Az intézmény minden támogatást megad a személyzet oktató és kutató munkájához, sőt, az oktatók és dolgozók mellé tud állni személyes, családi problémák esetén is.
- A légkör pozitív szemléletű, családias beállítottságú.
- Kiemelkedő szerepet kapnak a hallgatók, fontosnak tartják az empatikus hozzáállást és a bizalmi kapcsolatot, követik a hallgatók későbbi pályafutását is, felelősséget éreznek értük.

Négy kultúrátípus a hazai felsőoktatásban

A támogató, az intézmény erejét az egységben látó kultúra

⁵ <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

⁶ <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

⁷ Egy-egy hazai intézmény kultúrájára, annak változására több empirikus kutatás is irányult. Egy magyar egyetem modellváltás következtében lezajló kultúráváltását is bemutatja tanulmányában Zsátkó és Kovács (2023). Chandler et al. (2018) a szubkultúrák változó jellegét tárta fel egy hazai felsőoktatási intézményben.

- A közösségi, az intézményi célokkal való azonosulás jellemző, az intézmény sikerének kulcsát egymás támogatásában, az egységességben, a közösségi összefogásban látják.

**Az összetartó
mikroközös-
ségek kultúrája**

Az összetartó mikroközösségek laza halmazaként jellemezhető intézmények:

- Kívülről ezek az intézmények is egységet sugallnak, de ez az egységes arculatnak és az intézményre jellemző domináns kultúrának köszönhető.
- Emellett azonban az oktatók életében a kisebb közösségek egyéni kultúra-interpretációi bírnak igazi jelentőséggel, amelyek lehetnek részben hasonlóak, részben eltérőek az intézmény domináns kultúrájától.
- Légkörüket a családiasság, a befogadókészség és támogatás jellemzi, de itt már nem az intézménynek tulajdonítják a támogatást, hanem a saját közösségüknek, amelybe sokszor a hallgatóikat is beleértik. Közösségük összetartó ereje kiemelkedő.
- A mikroközösségeknek saját céljai vannak. Ezek nem mennek szembe a domináns intézményi kultúrával, inkább abba beépülve alakítják azt.
- Ezen típusú intézményi kultúrák sebezhető pontját az jelentheti, hogy az intézményi szintű egységesség és stabilitás hiánya a mikroközösségekre is hatást gyakorol.

**A magányos
tömeg kultúrája**

A magányos tömeg intézményi kultúra:

- Az intézmény egészére vonatkoztatható kultúrát vagy hiánynak látják, vagy nem támogatónak érzékelik.
- A munkavállalók magányosak, magukra hagyottak. A terhelés sok esetben asszimetrikusan oszlik el az oktatói testületben.
- A hallgatók azonban kiemelt figyelmet kapnak.

**Az énközpontú,
monumentális
kultúra**

Az énközpontú, monumentális intézményi kultúra:

- A mikroközösségek kultúráját az intézmény domináns kultúrája befolyásolja, amely a folyamatosan változó környezeti változások hatására instabillá válhat.
- Légkörük nagyon változó, részben a mikroközösségek határozzák meg, ám dominánsan inkább az intézményt ért változások.
- Nem az intézményi, hanem az intézményen kívüli kapcsolatok mérvadóak, az intézményen belüli együttműködések romlása a kapcsolatok átalakulásában ölt testet.
- A széthúzó, egyéni érdekeket érvényben részesítő kultúra az intézményi célokkal való azonosulással jár együtt.

8.3. Szubkultúrák, diszciplináris kultúrák a felsőoktatási intézményekben

A szervezeti kultúra egyetlen szervezetben sem monolit, egységes; mindenütt jelen vannak a meghatározó kultúrától bizonyos mértékben eltérő szubkultúrák is. A felsőoktatási intézményeknek ugyanakkor vannak olyan sajátosságai, amelyek következtében ez a jelenség jóval erőteljesebb, mint más szervezetekben. Az egyetem abban különbözik a többi, magasan képzett, autonóm szakembereket foglalkoztató szervezettől (például a kórházaktól, a könyvelő cégektől stb.), hogy nem dominálja egy-egy szakmacsoport, és így annak értékrendje nem is hathat integrálón a kultúrára és a működésére. Ehelyett az egyetemeken egyidőben számos szakmacsoport létezik egymás mellett. (Kováts 2009) Ezek ismerete, megértése éppolyan fontos a vezetők számára, mint az, hogy tisztában legyenek az intézmény általános kulturális jellemzőivel.

A szakmacsoportok közötti egyik „törésvonal” az adminisztratív struktúra és dolgozók, valamint az akadémiai szereplők közötti kulturális különbség. Az adminisztratív személyzet felelős a szervezeti hatékonyság biztosításáért, így munkájukat a pénzügyi, jogi és menedzsment kérdések uralják. Ennek megfelelően az egyértelműséget, a következetességet és az elszámoltathatóságot tartják fontosnak, vagyis a menedzsment és a haszonelvűség szempontjából fontos értékeket. Az akadémiai szereplők ezzel ellentétben a kollegiális kommunikációt tartják fontosnak, és elvárják, hogy szerepet kapjanak a szervezeti döntéshozatalban, különösen az oktatással és kutatással összefüggő kérdésekben. A professzori státus és az akadémiai szabadság olyan értékek, amelyek a munkahelyi biztonság és az oktatói autonómia iránti igényt tükrözik. Az adminisztratív és az akadémiai szubkultúrák közötti különbségek nyílt vagy látens konfliktusokban manifestálódhatnak. (Bess – Dee 2008)

Az egyetemen azonban nem csak az adminisztratív-akadémiai „törésvonal” mentén figyelhetők meg egymástól eltérő szubkultúrák, hanem a különböző tudományterületek – diszciplinák – között is. Az oktatók és kutatók magatartását jelentős részben az a tudományterület határozza meg, amelyben szocializálódnak. Az egyes diszciplinák egyrészt a tudás sajátos koncepcióját jelenítik meg, irányultságuknak megfelelően értelmezik és vizsgálják a körülöttünk lévő természeti és társadalmi valóságot. Másrészt e diszciplinák az oktatók és kutatók olyan közösségét alkotják, amelynek tagjai sajátos identitással, normákkal, nyelvezettel rendelkeznek. Ebből következően az oktatók meghatározó igazodási pontjai, munkájuk sikerkritériumai is diszciplináfüggőek. (Kováts 2009)

**Adminisztratív
kultúra –
akadémiai
kultúra**

**Diszciplináris
kultúrák**

Biglan (1973 idézi Bess – Dee 2008) szerint a diszciplínák három dimenzió mentén különíthetők el egymástól:

- kemény és puha tudományok (azaz, hogy egy adott tudományterületen egyetlen paradigma, elméleti alap létezik vagy több, egymással versengő paradigma);
- tiszta és alkalmazott tudományok (azaz, hogy mennyiben összpontosít egy tudományterület az eredmények gyakorlati alkalmazására);
- élő és élettelen tudományok (azaz, hogy a kutatások élettelen vagy élő rendszerekre irányulnak).

8.1. táblázat: A kemény-puha és a tiszta-alkalmazott tudományterületek episztemológiai és közösségi jellemzői

	Tiszta	Alkalmazott
	Tiszta tudományok	Műszaki tudományok
Kemény	<i>A tudás természete:</i> Kumulatív; Atomisztikus (kristály vagy faszerű); Az általánossal, mérhetővel és az egyszerűsítéssel foglalkozik; Eredménye a felfedezés és megmagyarázás. <i>A közösség jellemzője:</i> Versengő és csoportosuló; Politikailag jól szervezett; Magas publikációs ráta; Célorientált.	<i>A tudás természete:</i> Rendeltetésszerű; Pragmatikus (a know-how kemény ismeretek révén); A fizikai környezet ellenőrzésére irányul; Eredménye a termék és műszaki eljárás. <i>A közösség jellemzője:</i> Vállalkozói és kozmopolita; Szakmai értékek dominálják; A szabadalmak helyettesíthetik a publikációkat; Szereporientált.
Puha	Humaniorák és puha társadalomtudományok <i>A tudás természete:</i> Ismétlődő; Holisztikus (organikus, folyó-szerű); Az esetivel, a minőséggel és a bonyolítással foglalkozik; Eredménye a megértés és az interpretáció. <i>A közösség jellemzője:</i> Individuális és pluralisztikus; Lazán strukturált; Alacsony publikációs ráta; Személyorientált.	Alkalmazott társadalomtudományok <i>A tudás természete:</i> Funkcionális; Haszonelvű (a know-how puha ismeretek révén); A (részben) szakértői gyakorlat javításával foglalkozik; Eredménye protokoll és eljárás. <i>A közösség jellemzője:</i> Kifelé tekintés; Státuszában bizonytalan; Intellektuális divathullámok uralják; A publikálást a tanácsadás helyettesítheti; Hatalomorientált.

Forrás: Becher (1994:154)

Az egyes tudományterület-típusok közötti, fenti különbségek egyrészt befolyásolják az egyes diszciplínákra jellemző értékeket, meggyőződéseket, másrészt kijelölik az adott tudományterületen elfogadott attitűdöket, viselkedésmódokat, és ezeken keresztül a kutatómunkában és az oktatásban is éreztetik hatásukat. (Az egyes diszciplínatípusok sajátosságairól részletesen lásd Kovács 2009, 2012.) Tekintettel arra, hogy az egyetemek oktatási egységei (karok, intézetek, tanszékek) jellemzően tudományterületi alapon szerveződnek, az egyes diszciplínákra jellemző kulturális sajátosságok meghatározó szerepet játszanak a kari, tanszéki szubkultúrák kialakulásában. Amikor tehát az egyetemi oktatók kulturális meghatározottságáról beszélünk, egyszerre kell figyelembe venni az akadémiai professzió, az adott diszciplína, az adott intézmény és az adott egység kultúráját (Austin 1994 idézi Hendrickson et al. 2013).

A MENEDZSERIZMUS HATÁSA A KULTÚRÁRA

Érdekes kérdést vet fel Ylijoki (2008): Vajon a menedzserizmus megjelenése a felsőoktatásban milyen mértékben tolja egy irányba és standardizálja a diszciplínáris kultúrákat? Eltűnnek-e a kulturális különbségek azáltal, hogy az oktatóknak – tudományterülettől függetlenül – meg kell felelniük a külső elvárásoknak (forrásteremtés, nemzetközi publikációk, hálózatosodás, a kutatási eredmények piacosítása stb.). Vajon az egyetemek a Becher (1989) által különböző akadémiai törzsek territóriumai-ként jellemzett színes intézményekből egységes McEgyetemmé (Parker – Jary 1995) válnak, amelyet egységes menedzseri kultúra jellemez?

Menedzsment szempontból fontos kérdés, hogy egy adott szubkultúra milyen viszonyban van a domináns kultúrával.

- Az erősítő szubkultúra támogatja az uralkodó értékrendet (például a kari tanács támogatja az adminisztratív struktúra kezdeményezéseit).
- Az ellenkultúrát olyan értékek jellemzik, amelyek ellentétben állnak a domináns kultúrával (például az oktatók és hallgatók koalíciója tiltakozik az az adminisztratív struktúra kezdeményezései ellen).
- A merőleges szubkultúra külön értékrendet tart fenn a domináns kultúra mellett (például egy kari szubkultúra, amely ritkán kerül kapcsolatba a központi adminisztratív struktúrával).

A konfliktusban álló szubkultúrák a legtöbb esetben akadályozzák a szervezet fejlődését és csökkentik a hatékonyságát. Ezért a vezetőknek törekedniük kell arra, hogy elkezdődjön a párbeszéd a szervezet különböző szubkultúrái között. Ennek azonban nem feltétlenül azzal a céllal kell történnie, hogy közös értékrendet alakítsanak ki, ezt

**A domináns
kultúra és a
szubkultúra
viszonya**

ugyanis a szubkultúrák lebontására tett kísérletnek tekintenék, ami további konfliktusokat gerjesztene. A vezetőknek inkább arra kell törekedniük, hogy mindenki elkötelezett legyen a szervezet fejlődése iránt. (Hatch 1997 idézi Bess – Dee 2008)

8.2. A szervezeti kultúra jelentősége a felsőoktatási intézmények irányításában

Az, hogy miért fontosak a változásmenedzsment, az emberi erőforrás menedzsment, a marketing stb. ismeretek azok számára, akik valamilyen vezetői funkciót töltenek be a felsőoktatási intézményben, könnyen belátható, hiszen ezek a vezetői működés funkcionális területei. Az azonban, hogy miért fontos a vezetőknek tisztában lenniük a szervezeti kultúra mibenlétével és miért kell ismerniük az adott szervezet kultúráját, kevésbé egyértelmű. Ezért az alábbiakban több szempontból is megvizsgáljuk azt a kérdést, miért és hogyan befolyásolja a vezetők elképzeléseit, tevékenységét, eredményességét a szervezeti kultúra, miért és hogyan kell a szervezeti kultúrát figyelembe venniük a vezetőknek a döntéseik, tevékenységük során. Tierney (1988) alapján abból indulunk ki, hogy mindig több alternatíva létezik, és a választásnál a vezetőnek figyelembe kell vennie a szervezeti kultúrát is. A szervezeti kultúra megértése például nem fogja automatikusan emelni a tudományos publikációk számát, szervezet kultúrájának helyes értelmezése azonban segít abban, hogy a sok lehetséges út közül a legjobbat válasszák a publikációs aktivitás növelése érdekében.

Sajnos a vezetők általában csak akkor ismerik fel a szervezetük kultúráját, amikor átlépték annak határait, és ezért súlyos konfliktusok vagy kedvezőtlen kapcsolatok alakulnak ki. A hatékony vezetők tisztában vannak azzal, hogy bizonyos intézményekben megtehetnek egy adott intézkedést, más intézményekben viszont nem. Kevésbé vannak viszont tisztában azzal, hogy ez miért van így. A szervezeti kultúra dimenzióinak és dinamikájának tudatosítása segít a vezetőknek felmérni az intézményi különbségek okait. Ez lehetővé teszi számukra, hogy a várható következményeket a cselekvés előtt mérjék fel, ne utána szembesüljenek vele. A kultúra megértése így segíti a vezetőket a potenciális konfliktusok felismerésében és megoldásában is. (Tierney 1988) Az intézményi kultúra iránti érzékenység a vezetőt felkészültebbé és kompetensebbé teszi, aki jobb döntéseket tud hozni, mert a szervezetbe beágyazott értékek és normák figyelembe vételével előre látja a döntések következményeit. A hatékonyság és a változtatásra való képesség azzal kezdődik, hogy a vezető felméri a szervezetet, amelyikben dolgozik. (Julius et al, 1999 idézi Hendrickson et al. 2013)

8.4.1 A vezetők szerepe az egyes szervezeti kultúrákban

Az első lehetséges szempont a vezetők szerepének vizsgálata a különböző intézményi kultúrákban. Amikor ugyanis a felsőoktatási intézmények irányításáról beszélünk a szervezeti kultúrával összefüggésben, figyelembe kell vennünk, hogy ezeknek a szervezeteknek a sajátosságai miatt (lásd az erről szóló 5. fejezetet) az akadémiai hagyományok, értékek, normák és az ezeket képviselő akadémiai szereplők erőteljesen meghatározzák a szervezet és benne a vezetők működését és lehetőségeit. A különböző kultúrákban a vezetők szerepe ennek megfelelően eltérő. Kováts (2017) McNay modelljében jelöli ki a vezetők szerepét.

- A tudományos közösségében az egyetemi vezetők elsők az egyenlők között. A feladatuk „kevésbé a parancsolás mint inkább a hallgatás, kevésbé a vezetés mint inkább a szakértői ítéletek összegyűjtése, kevésbé a menedzselés mint inkább a támogatás, és kevésbé az utasítás mint inkább a rábeszélés és tárgyalás” (Baldridge et al., 1978:45 idézi Kováts 2017). A vezető feladata tehát nem a változtatás kezdeményezése, hanem a fennálló értékrend, a gondolkodási minták megerősítése és szimbolikus közvetítése, mind az intézményen belüli kommunikációban (ceremóniamester, testületek vezetése), mind pedig az intézmény és a külvilág kapcsolatában (szóvivő). A vezető nemcsak megtestesíti, hanem meg is erősíti a közösség értékeit, meggyőződéseit, sőt, követendő példává is válik. A vezető az intézményen belül aktívan segíti a közösség többi tagját a fennálló értékrend elsajátításában (mentor), és felhívja a figyelmet az ezzel ellentétes trendekre. Az intézményen kívül a vezető a közösség felhatalmazásával jár el, és lencseként gyűjti össze, szintetizálja és fókuszálja az intézményben felmerülő véleményeket, és ennek segítségével lobbizik az intézményi álláspont érvényre jutásáért.
- A bürokratikus intézményben az egyetemi vezetők egyik feladata az intézményben az oktatáshoz, a kutatáshoz és a tanuláshoz szükséges feltételek biztosítása. Tevékenysége vonatkozik a tájékoztatás és a kommunikáció megszervezésére, az értékelések, akkreditációk és előléptetések hatékony lebonyolítására, a bizottságok és testületek működési feltételeinek megteremtésére, a gazdasági-pénzügyi és oktatás-adminisztrációs feladatok ellátására, az adminisztráció irányítására, a nyilvántartások pontos vezetésére és általánosságban véve, a rend fenntartására. A vezetőnek nemcsak az adminisztráció működtetése a feladata, hanem az adminisztráció működésének felügyelete is, azaz annak biztosítása, hogy a testületi döntésekben megnyilvánuló akadémiai szempontok valóban

A vezető szerepe a tudományos közösségben

A vezető szerepe a bürokratikus intézményben

A vezető szerepe a vállalkozói egyetemen

érvényesüljenek az adminisztráció döntéshozzájárulási és végrehajtási folyamataiban.

- A vállalkozói egyetemen a vezető figyelme elsősorban kifelé, azaz új piaci vagy társadalmi igények felismerésére, illetve ezek alapján új szakmai, pályázati ötletek kitalálására és megvalósítására irányul. A vezető maga is ötleteket generál. Innovatív ötletek azonban nemcsak magától a vezetőtől származhatnak, hanem a külvilágból vagy az egyetem más tagjaitól is. A vezető képes a kívülről érkező igényeket az intézmény nyelvére lefordítani, az alulról érkező javaslatokat pedig felkarolni, és becsatornázni. A vezető fontos feladata az ötletelési folyamat stimulálása, és az ezt támogató szervezeti megoldások kialakítása.
- A vállalkozóként működő egyetemen a vezető tevékenysége a környezeti függőség (kockázatok) csökkentésére irányul, mert a környezet biztosítja a működése szempontjából fontos erőforrásokat (pénzügyi erőforrások, presztízs, legitimáció, lobbierő, kapcsolatrendszer, hallgatókhoz és kutatási pénzekhez való hozzáférés stb.). Tevékenységük fókuszában e függő helyzet csökkentése áll, amelyet részben az erőforrásigény csökkentésével (azaz a belső működési hatékonyság javításával), részben pedig az erőforrások feletti kontroll növelésével és a kockázat csökkentésével biztosítanak. A vezető így főként a tervezésre, a környezet (a termékek és piacok) értékelésre, az oktatók és tanszékek teljesítményének értékelésre, és az ezt elősegítő objektív rendszerek kiépítésére (vagy az ezt szolgáló egyetemi rendszerek bevezetésére) koncentrál.

A vezető szerepe a vállalkozóként működő egyetemen

Fontos, hogy az egyetemi vezetők a maguk szerepértelmezésével és az ezekből következő döntéseikkel maguk is alakítják a szervezeti kultúrát alkotó értékrendet, normákat, attitűdöket.

8.4.2. A szervezeti kultúra szerepe az intézmény stratégiai válaszaiban

Sporn (1996) a külső és belső kihívásokra adott stratégiai válaszok szempontjából közelíti meg a szervezeti kultúrát. Az egyetemi kultúra az erőssége és az orientációja szerint bír befolyással ezen a területen.

A kultúra erőssége a kulturális értékek, a szervezeti struktúra és a stratégiai tervek közötti összhang mértékétől függ (Bleicher 1991; Cameron – Freeman 1991 mindkettőt idézi Sporn 1996). Egy erős egyetemi kultúrában a vezetők és az oktatók értékrendje, módszerei („ahogyan a dolgokat csináljuk”) azonosak, viszonylag konzisztensek (Kotter, Heskett 1992 idézi Sporn 1996). Nagyfokú összhang van a

A kultúra erősségének hatása a stratégiára

szervezet tagjainak értékei és céljai, a struktúra és a stratégia között, ennek megfelelően a kultúra hatékonyan támogatja a stratégia megvalósítását. A gyenge kultúrát lazán kapcsolódó és egymástól nem csak eltérő, de gyakran összeütközésben lévő értékrenddel rendelkező egységek vagy egyének jellemzik. Az ezen szubkultúrák közötti különbség mértékétől függ, hogy mennyire nehéz feladat egységes intézményi stratégia gyors kialakítása.

Az orientáció az értékek, attitűdök, hiedelmek és viselkedési minták külső vagy belső fókuszára utal. A belső fókuszú kultúrák a szervezet belső dinamikáira koncentrálnak. Egyben azt is jelenti, hogy a szervezet tagjainak részvétele a bürokratikus folyamatokban, valamint a stratégia és a struktúra összhangja fontosabbak, mint a külső kihívások. Ez a kultúra akkor megfelelő, ha a szervezet stabil környezetben korlátozott, de megfelelő stratégiai válaszokat adott. A külső orientációjú kultúrában nagyobb hangsúlyt fektetnek a szervezet külső fejlődésére, az alkalmazkodás és a küldetés fontos tényezők. Feltételezhetjük, hogy a külső orientációjú szervezeti kultúra jobban támogatja a vezetés adaptív stratégiáit változó környezetben, mint a belső orientációjú kultúra.

A kétféle erősségű és a kétféle orientációjú kultúra alapján négy szervezettípust és ezzel együtt négyféle stratégiai válaszadást különböztethetünk meg.

- A gyenge, belső fókuszú kultúrák sokféle értékkel, hiedelemmel és attitűddel rendelkeznek. A szubkultúrák dominálnak bennük, a munka során a belső ügyekre koncentrálnak. Az egyetem polgárai a saját feladataikra koncentrálnak és nem azonosulnak az egyetem egészével. Kevesen vannak olyanok, akik szerepet vállalnak abban, hogy az egyetemet a változó körülményekhez igazítsák.
- A gyenge, külső orientációval rendelkező kultúrákban is vannak egymástól eltérő szubkultúrák; ezek a külső környezetre összpontosítanak. A különböző szubkultúrák tevékenységei nem koordináltak. Ezzel az orientációval az egyetem képes ugyan alkalmazkodni a változó környezethez, ahhoz azonban, hogy sikeres maradjon, erős kultúrát kell kialakítani a külső fókusz megtartása mellett.
- Az erős, belső fókuszú kultúrákban a közös értékek, meggyőződések és attitűdök dominálnak a belső ügyeket illetően. A szervezet külső változásokhoz való alkalmazkodást csak csekély mértékben támogatja a kultúra. Ez a fajta kultúra stabil környezetben megfelelő, de problémákba ütközik, amint külső változások következnek be.
- Az erős, külső orientációjú kultúrák tagjai ugyanazokat az értékeket, meggyőződéseteket és attitűdöket birtokolják. Tevé-

A külső vagy belső orientáció hatása a stratégiára

Szervezettípusok és stratégiai válaszok

kenységük kifelé orientált; rugalmasan tudnak reagálni a változásokra. Ez a kultúra-típus támogatja leginkább az alkalmazkodást. Bár itt is vannak szubkultúrák, ezek integrálódnak az egyetem egészébe. Ennek megfelelően, a szubkultúrák koordinálásával az intézmény meg tudja valósítani a céljait.

Mindezek alapján Sporn (1996) azt a következtetést vonja le, hogy a vezetőknek a szimbolikus aktusokra – például az identitásképző kommunikációra – és a funkcionális tevékenységekre – például a tervezésre vagy a marketingre ugyanakkora hangsúlyt kell fektetniük. Ha a vezetők (f)elismerik ezt, az intézmény rugalmasabbá válik és nehéz körülmények között is fenn tud maradni.

8.4.3. A szervezeti kultúra és a hatékonyság összefüggései

Az egyes kultúratípusok bemutatásánál már utaltunk arra, hogy míg egyes kultúrák stabil környezetben bizonyulnak megfelelőnek, addig mások elősegítik az egyetemek alkalmazkodását a változó körülményekhez. Ugyanígy eltérően hatnak az egyes kultúrák a hatékonyság különböző aspektusaira is, és a vezetőknek ezekkel az összefüggésekkel is számolniuk kell.

Cameron és Ettington (1988; idézi Smart – Hamm 1993) egyértelmű összefüggést talált a felsőoktatási intézmények domináns kultúrája és aközött, hogy az intézmények milyen téren hatékonyak. Például a klán kultúra jellemzőit mutató intézmények hatékonyabbak a jó belső közszellem előmozdításában az oktatók, hallgatók és adminisztratív dolgozók körében. Az adhokrácia jellemzőit mutató intézmények sikeresebbek a külső körülményekhez való alkalmazkodásban és az akadémiai teljesítmény előmozdításában. A piaci kultúrát mutatók a szükséges erőforrások megszerzésében sikeresek. (Smart – Hamm 1993) Smart és Hamm saját, kétéves főiskolák körében végzett kutatása a szervezeti hatékonyság kilenc dimenzióját vizsgálta, és mindegyikben statisztikailag szignifikáns különbségeket talált a négy domináns kultúratípus között. Összességében az adhokráciák bizonyultak a legjobbnak a legtöbb hatékonysági dimenzióban, a hierarchiák/bürokráciák pedig a legkevesebb dimenzióban. (Smart – Hamm 1993; Smart – St. John 1996)

8.4.4. A szervezeti kultúra és a szervezeti változások

Ahogy a változásmenedzsmentről szóló II. fejezetben utaltunk rá, a szervezeti kultúrával összhangban lévő változások jóval nagyobb eséllyel lesznek sikeresek, míg az olyan kezdeményezések esetében, amelyek valamilyen szempontból ütköznek a szervezeti kultúrával, jóval

nagyobb ellenállásra kell számítani. Ugyanígy befolyásolja a szervezeti kultúra a szervezeti működés és a menedzsment többi területét is. Ha a meghatározott célok, bevezetésre kerülő folyamatok, szakmai programok, irányítási rendszer, döntéshozatali mechanizmus, vezetési stílus, kommunikációs mód, ellenőrzés stb. összhangban van, de legalábbis nem ellentétes, nem összeegyeztethetetlen a szervezet múltjából, fejlődéséből származó, a közösség által vallott és képviselt értékekkel, normákkal, működési móddal stb., akkor a szervezeti kultúra támogatni, erősíteni fogja ezeket. Ha azonban a vezetők a szervezeti kultúra ismeretének hiánya vagy jelentőségének fel nem ismerése miatt a meglévő kultúrával össze nem egyeztethető módon kívánják átalakítani és/vagy irányítani a szervezetet, akkor látszólag, illetve rövid távon eredmények lehetnek, de valójában úgy a vezetésre, mint a szervezetre negatívan hat ez az inkompatibilitás. Ahogyan Valimaa (2008) a felsőoktatási intézmények szervezeti változások során tapasztalt tehetetlensége gyakran a szervezeti kultúrában gyökerezik.

Kashner (1990) a szervezeti kultúrával összefüggésben a következőket javasolja azoknak, akik felsőoktatási intézményben hajtanak végre változásokat:

- Minden változást tervező vezető első feladata, hogy alaposan megismerje az adott intézmény kultúráját, alapértékeit. Tudnia kell azt is, hogy mely elemeit, milyen prioritásokat tartanak a legnagyobb tiszteletben.
- Fel kell ismernie, hogy a tervezett intézkedések hogyan illeszkednek az adott intézmény kultúrájába vagy mennyiben jelentenek eltávolodást attól. Ennek alapján megállapítható, szükséges-e a kultúra bizonyos elemeinek megváltoztatását kitűzni, illetve, hogy a kultúra mely elemei fogják segíteni a tervezett változtatást.
- Át kell látnia, hogy mely szereplők a szervezeti kultúra mely elemét támogatják. Ez egyrészt kijelöli a változás során alkalmazandó „manővereket, másrészt láthatóvá teszi a tervezett változtatást támogató és az annak ellenálló szereplőket, gócponokat.

MEGVÁLTOZTATJÁK-E A VEZETŐK A SZERVEZETI KULTÚRÁT?

Fontos kérdés vezetési szempontból, hogy megváltoztatható-e a szervezeti kultúra. Amennyiben egy, a meglévőtől eltérő kultúra hatékonyabban tudná támogatni a felsőoktatási intézmény stratégiai terveinek megvalósítását, van-e lehetősége a vezetőknek arra, hogy megváltoztassák az intézmény kultúráját alkotó, meghatározó tényezőket? Át lehet-e alakítani a szervezeti kultúrát úgy, hogy az intézmény nem veszíti el közben azokat az értékeket és jellemzőket, amelyek sikeressé tették?

Megváltoztatható-e a kultúra?

A szervezeti kultúra alakíthatóságát illetően is többféle megközelítés létezik. Az egyik nézetcsoporthoz szerint bizonyos körülmények között, a megfelelő kompetenciák és erőforrások rendelkezésre állása esetén a vezetés képes lehet megváltoztatni a szervezeti kultúrát (arról, hogy milyen mértékben és mélységig, szintén eltérőek az álláspontok), de csak abban az esetben, ha a szervezet tagjai is azonosulnak mindazzal, ami a változás révén kialakul. A másik véleménycsoport szerint a kultúra nem változatható meg szándékos beavatkozások következtében, mert túl mélyen, a tudattalan szintjén gyökerezik. A kultúra megváltozhat ugyan valamilyen nagy hatású esemény (radikális szervezeti átalakítás vagy a felsővezetők cseréje) révén, de ebben az esetben nem az eredeti kultúra formálódik, hanem az előző kultúra megszűnik és új kultúra alakul ki. Azt természetesen senki nem vonja kétségbe, hogy a szervezeti kultúra organikus módon, az értékek lassú átalakulásával magától változhat, változik. Erre hatással lehet a külső környezetben és/vagy a szervezet meghatározó jellemzőiben bekövetkező változás.

A felsőoktatási intézmények szervezeti jellemzői miatt fontosnak tartjuk Hatch (1997 idézi Bess – Dee 2008) megállapítását, mely szerint, amikor megpróbálnak megváltoztatni egy szervezeti kultúrát, gyakran előre nem látható és akár nemkívánatos következményekkel is számolni kell. A kultúra nem egy menedzselhető entitás; nem lehet olyanra hajlítani, formálni, amilyennek a vezetők látni szeretnék. Elsősorban azért, mert a kultúrák az interperszonális kommunikáció és értelemképzés bonyolult folyamatainak keresztül alakulnak ki és formálódnak, amelyek alapvetően kívül esnek azon, amit a vezetők kontrollálni tudnak (Weick 1995 idézi Bess – Dee 2008).

8.5. Hivatkozások

- Austin, A. E. (1994) Understanding and assessing faculty cultures and climates. *New Directions for Institutional Research*, 84, pp. 47–63.
- Baldrige, J. V. – Curtis, D. V. – Ecker, G. – Riley, G. (1978) *Policy making and effective leadership: A national study of academic management*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Becher, T. (1991). The disciplinary contexts for quality judgements. In: Berdahl, R. O., Moodie, G. C. és Spitzberg, I. J. (szerk.) (1991). *Quality and Access in Higher Education: Comparing Britain and the United States*. Buckingham: The Society for Research into Higher Education/Open University Press 152-163.
- Bleicher, K. (1988) Zum Verhältnis von Kulturen und Strategien der Unternehmung. In: Dülfer, E. (szerk.) *Organisationskultur*. Stuttgart, C.E. Poeschl, pp. 98–120.
- Becher, T. (1989) *Academic tribes and territories*. Milton Keynes: The Society for Research into Higher Education, Open University Press.
- Belényesi E. (2021) *Közigazgatási szervezeti kultúra*. Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem.

- Bergquist, W. H. (1992) *The four cultures of the academy*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Bergquist, W. H. – Pawlak, K. (2007) *Engaging the Six Cultures of the Academy*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Bess, J. L. – Dee, J. R. (2008) *Understanding College and University Organization. Theories for Effective Policy and Practice*. Volume 1 – The State of the System. Sterling, Stylus Publishing.
- Biglan, A. (1973) The characteristics of subject matter in different academic areas. *Journal of Applied Psychology*, 57, pp. 195–203.
- Birnbaum, R. (1988) *How college works*. San Francisco, Jossey Bass Publishers.
- Bokor A. (2000) Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája. PhD disszertáció. <https://phd.lib.uni-corvinus.hu/158/> [Letöltve: 2024. 09. 05].
- Cameron, K. S. – Ettington, D. R. (1988) The conceptual foundations of organizational culture. In: Smart, J. C. (szerk.) *Higher Education: Handbook of Theory and Research* (vol. 4). New York, Agathon. pp. 356–396.
- Cameron, K. S. – Freeman S. J. (1991) Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development* 5, 23–58.
- Chandler, N – Heidrich B – Kása R. (2018) Evolution of Higher Education Organizational Subcultures following Changes to Structure Systems: Results from a Longitudinal Study in Hungary. *Organizational Cultures* 18 : 2 pp. 53–69.
- Handy, C. (1993) *Understanding Organizations*. Oxford University Press
- Hatch, M. (1997) *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. New York, Oxford University Press.
- Hofstede, G. (1980) Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization* 10(4). pp. 15–41.
- Hofstede, G. (1991) Empirical Models Of Cultural Differences. In: N. Bleichrodt, N. P. – Drenth, J. D. (szerk.) *Contemporary Issues In Cross-Cultural Psychology*. Swets & Zeitlinger Publishers. pp. 4–20.
- Julius, D. J. – Baldrige, J. V. – Pfeffer, J. (1999) A memo from Machiavelli. *The Journal of Higher Education*, 70(2), pp. 113–133.
- Kashner, J. B. (1990) Changing the Corporate Culture. *New Directions for Higher Education* 71. pp. 19–28.
- Keczer, G. (2006) Kultúramodellek a felsőoktatásban In: Szentes B. (szerk.) *Tudás és versenyképesség pannon szemmel*. Veszprém: Pannon Kiadó pp. 75–79.
- Kotter, J. – Heskett, J. (1992) *Corporate Culture and Performance*. New York, The Free Press.

- Kováts, G. (2009) Az egyetem mint szervezet. In: Drótos, Gy. – Kováts, G (szerk.): *Felsőoktatás-menedzsment*. Budapest, Aula Kiadó. pp. 63–86.
- Kováts, G. (2012) A tudományterületi sajátosságok következményei a kutatásban, az oktatásban és a felsőoktatási intézmények vezetésében. *Vezetéstudomány* 43:7-8. pp. 2–17.
- Kováts, G. (2017) Intézményi kultúrák és vezetői szerepek a felsőoktatásban. In: Ollé, J. (szerk.) *Egyetem. Eszme és valóság* Eger, Líceum Kiadó pp. 141–164.
- Lomas, L. (1999) The culture and quality of higher education institutions: examining the links, *Quality Assurance in Education*, Vol. 7 Iss. 1 pp. 30–34
- McNay, I. (1995) From Collegial Academy to the Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities. In: Schuller, T. E. (szerk.) *The changing university*. London, Society for Research into Higher Education. pp.105–115.
- Meyerson, D. E. (1991) Acknowledging and uncovering ambiguities in culture. In: Frost, P.J. – Moore, L. F. – Louis, M. R. – Lundberg, C.C., Martin, J. (szerk.) *Reforming organizational culture*. London, Sage Publications. pp. 254–270
- Millett, J. (1962) *The academic community. An essay on organization*. New York, McGraw-Hill.
- Parker, M. – Jary, D. (1995) The McUniversity: Organization, management and academic subjectivity. *Organization*, 2(2), pp. 319–338.
- Pusztai G. – Pallay, K. – Demeter-Karászi Zs. (2023) Felsőoktatási intézmények kultúrája és eredményessége oktatói percepciók tükrében. *Civil Szemle* különszám IV. pp. 9–28.
- Schein, E.H. (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *MIT Sloan Management Review*. https://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/?use_credit=fecf2c550171d3195c879d115440ae45 [Letöltve: 2024. 09. 05].
- Schein, E.H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. 3rd Edition, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. – Bennis, W. G. (1965): *Personal and organisational change through group methods*. New York, Wiley.
- Smart, J. C. – Hamm, R. E. (1993) Organizational culture and effectiveness in twoyear colleges. *Research in Higher Education* 34. pp. 95–106.
- Smart, J. C. – St. John, E. P. (1996) Organizational Culture and Effectiveness in Higher Education: A Test of the „Culture Type” and „Strong Culture” Hypothesis. *Educational Evaluation and Policy Analysis* 18. pp. 219–241.

- Sporn, B. (1996) Managing university culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches. *Higher Education* 32. 41–61.
- Tierney, W. (1999) *Building the responsive campus: Creating high performance colleges and universities*. Thousand Oaks, Sage Publishing.
- Valimaa, J. (2008) Cultural Studies in Higher Education Research. In: Vālimaa, J. – Ylijoki, O. (szerk.) *Cultural Perspectives on Higher Education*. Springer Science+Business Media. pp. 9–26.
- Watkins, M. D. (2007) What Is Organizational Culture? And Why Should We Care? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture> [Letöltve: 2024. 09. 05].
- Weick, K. (1995) *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Sage.
- Ylijoki, O-H. (2008) A Clash of Academic Cultures: The Case of Dr. X. In: Jussi Vālimaa, J. – Ylijoki, O-H. (szerk.): *Cultural Perspectives on Higher Education*. Springer.
- Zsatku, B. – Kováts, G. (2023) The impact of institutional governance reforms on organisational culture – two case studies from Finland and Hungary. *Hungarian Educational Research Journal* 13:1 pp. 64–85.