

## VALLÁSI KULTÚRAVÁLTÁS MINT SZERVEZETI TANULÁS

Ősz-Farkas Ernő

Adventista Teológiai Főiskola  
adjunktus  
E-mail: oszfarkas@gmail.com

DOI: 10.56037/978-963-380-281-6.21

A megmaradás, a növekedés kényszere, különféle válságok kultúraváltási hullámot indíthatnak el vallási közösségekben, ami nehéz, hosszú és kihívásokkal teli tanulási folyamatot jelent. A tanulmány a szervezeti tanulás és a kultúra összefüggéseit a fogalmak tisztázásával alapozza meg, majd a szervezeti kultúra jellegzetességeit elemezve mutatja be a vallási kultúra sajátosságait. A szerző a kultúraváltást tanulási folyamatként interpretálja, és vizsgálja annak fázisait és ezzel összefüggő vezetői kihívásait.

*Kulcsszavak:* szervezeti tanulás / vallási kultúraváltás / tudásdeficit

## RELIGIOUS CULTURAL CHANGE AS A FORM OF ORGANISATIONAL LEARNING

The imperative of survival and growth and various crises can trigger a wave of cultural change in religious communities which entails a difficult, lengthy, and challenging learning process. This study lays the groundwork for understanding the relationships between organisational learning and culture by clarifying concepts, then analyses the characteristics of organisational culture to present the specifics of religious culture. The author interprets cultural change as an organisational learning process and examines its phases and related leadership challenges.

*Keywords:* organisational learning / religious cultural change / knowledge deficit

## Szervezeti tanulás

A szakirodalom megkülönbözteti a tudás explicit és tacit formáját.<sup>1</sup> Az explicit tudás klasszikus tanulási módszerekkel sajátítható el, könnyen kifejezhető szavakkal, számokkal, egyenletekkel, képletekkel. A tacit tudás mélyen a tapasztalatokban, érzésekben és értékekben gyökerezik; nehezen kommunikálható és nem a szokványos oktatási-tanulási módszerekkel közvetíthető. A tacit tudás kognitív dimenziója tartalmazza a hitek, értékek, mentális modellek összességét. Nemcsak egyéni, hanem szervezeti szinten is megkülönböztethető a tudásnak eme két fajtája, illetve egy szervezet is képes elsajátítani. Szervezeti tanulásról (organisational learning) akkor beszélünk, amikor a folyamat eredményeként a szervezetben új tudás jön létre, amely rögzül a közösségben, tartósan elérhetővé és felhasználhatóvá válik a cselekvéshez.<sup>2</sup> Jellemzően a szervezeti tudás nem formális oktatásból ered, hanem a vállalati kultúra megismerése, a szervezeti rutin, dokumentáció vagy alkotás útján létrejövő ismeretek révén.<sup>3</sup>

## Kultúra és szervezeti tanulás

A vallási kultúraváltás és tanulás összefüggéseinek megértéséhez megkerülhetetlen a fogalmak tisztázása. A vallási kultúra és kultúraváltás meghatározásához a szervezeti kultúra szélesebb perspektívájából kell kiindulnunk.

A *kultúra fogalma* elvont, és számos értelmezése lehetséges. Társadalomtudományi szempontból a kultúra az a mód, ahogyan embercsoportok megoldják a problémáikat,<sup>4</sup> „olyan kollektív magatartási normák, minták, megnyilvánulások és eredmények rendszere, melyeket a szocializáció folyamata közvetít, s melyek viszonylag stabilak, és a társadalmi csoport összetartására és funkcióképességének megtartására, környezeti feltételekhez való alkalmazkodására szolgálnak”<sup>5</sup>

Randell több metaforát is használ a kultúra definíciójához, amelyek közül a „szociális kötőanyag” (social glue) lett a legelterjedtebb. Értelmezése szerint a vezető vagy alapító értékeit a csoport tagjai átveszik, ami önfeláldozást vagy akár rajongást válthat ki, illetve elköteleződést a szervezet iránt.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> TOMKA 2012, 30. o.

<sup>2</sup> BALOGH–KAROLINY 2023.

<sup>3</sup> BOUTELLIER et al. 2008, 372–391. o.; idézi BALOGH–KAROLINY 2023.

<sup>4</sup> BLAHÓ–CZAKÓ–POÓR 2021.

<sup>5</sup> SCHERM 1999, 25–30. o.; idézi BLAHÓ–CZAKÓ–POÓR 2021.

<sup>6</sup> RANDALL 2004, 123. o.

Meyerson szerint a kultúra nemcsak szociális, hanem normatív ragasztó is, amely képes egyben tartani a szervezet tagjainak potenciálisan különböző csoportjait. A szervezet kultúrája visszatükrözi az alapító karizmatikus vezető egyéni értékrendszerét, miután intézményesítette azt.<sup>7</sup>

A *szervezeti kultúra* magában hordozza a kultúra általánosságban megfogalmazott jegyeit, attól nem elválasztható, „olyan értékek, hiedelmek, feltevések, magatartásformák, módszerek, normák és szokások megszilárdult – és a tagok által osztott – rendszere, amelyet a szervezetalkotók tanulási folyamattal sajátítanak el, alkalmazásában egyetértenek, és azonos módon értelmezik azt”<sup>8</sup> Nemzeti kultúra esetében az érték- és normarendszer az egész társadalomra érvényes, míg vállalati kultúra esetében ugyanezt az adott szervezetre értjük, ezért a kultúrára vonatkozó jellegzetességek a szervezeti kultúrára is vonatkoztathatók. A továbbiakban olyan (nemzeti vagy szervezeti) kultúramegközelítéseket összegzünk, ahol közvetlen vagy közvetett utalást találunk a tanulásra mint kultúrát alakító tényezőre. A tanulás kifejezés valószínűleg azért nem vagy ritkán fordul elő a különféle meghatározásokban, mert a szervezeti tudás elsajátítása nem formális oktatási folyamat eredménye. Amint az alábbi megközelítésekből kiderül, az ismétlődő elemek közös nevezője a szervezeti tanulás, amely alátámasztja a megállapítást, mely szerint „a kultúra a szervezet közös tanulási folyamatának eredménye”<sup>9</sup>

Schein szerint minden szervezet kialakít egy csak rá jellemző viselkedést, ami meggyőződése szerint a legjobb választ jelenti a környezet kihívásaira és a belső integráció problémáira. Ez olyan magatartások, normák, értékek rendszerét jelenti, amelyek a múltban eredményesek voltak. A tapasztalt sikerek megerősítik a cselekvések mögött lévő értékeket és hiedelmeket.<sup>10</sup> A tapasztalatok kollektív emlékezete válik szervezeti tudássá, a közös átélés és azok közös felidézése maga a szervezeti tanulás.

Bakacsi szerint „a szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőzések, hiedelmek rendszere”<sup>11</sup> Ezeket az előfeltevéseket axiómaként tekintik a szervezet tagjai, lényegében tudat alatt működnek, amelyek meghatározzák a tagok számára a szervezet önértelmezését és környezetfelfogását. Ez a megközelítés a szervezeti tanulás látens, nem látható és nehezen kifejezhető, tacit jellegére utal.

Hofstede a kultúrát a gondolkodás és cselekvés közösségi programozottságának

<sup>7</sup> MEYERSON–MARTIN 1987, 625. o.

<sup>8</sup> JARJABKA 2011, 178–194. o.; idézi BLAHÓ–CZAKÓ–POÓR 2021.

<sup>9</sup> MÁLOVICS–FARKAS 2012, 256. o.

<sup>10</sup> SCHEIN 2017, 9. o.

<sup>11</sup> BAKACSI 2006, 223. o.

nevezi: egyfajta „mentális szoftver”,<sup>12</sup> „a környezet változásaira adott emberi válaszokat befolyásoló közös jellemzők összessége”.<sup>13</sup> Ebben a megfogalmazásban sem szerepel a tanulás kifejezés, de a „programozás” nem más, mint a külső hatásokra adott válaszok begyakorlása, vagyis tanulás. Trompenaars szerint

„a kultúra az a módszer, ahogyan az emberek egy csoportja megoldja a problémáit és eldönti dilemmáit – majd ezek a problémák, amelyeket rendszeresen megoldanak, eltűnnek a tudatukból, és alapvető feltételezéssé válnak, nyilvánvaló premisszává válnak. Ezek az alapvető feltételezések azután definiálnak fogalmakat, amelyeket a csoport tagjai ugyanúgy értelmeznek.”<sup>14</sup>

Az a folyamat, amely eldönti a problémamegoldások módozatát, nem más, mint szervezeti tanulási folyamat.

A nagyszámú kultúraértelmezés a fogalom komplexitásának köszönhető. Több próbálkozás volt már a különböző modellek csoportosítására, amelyek közül a szakirodalomban máig elismert Meyerson és Martin összegzése. Szerintük a különböző kultúramegközelítések három nagy csoportba oszthatók a társadalomtudományi kutatások perspektívái alapján: integrációs, differenciációs és fragmentációs.<sup>15</sup> A három megközelítés szerint a kultúra jellemzőit az *1. táblázat*<sup>16</sup> foglalja össze:

**1. táblázat. A szervezeti kultúra fő megközelítései**

Jellemzők	Integrációs megközelítés	Differenciációs megközelítés	Fragmentációs megközelítés
A konszenzus jellege	Az egész szervezetre kiterjedő konszenzus	Konszenzus a szubkultúrák szintjén	A nézetek sokfélesége (nincs konszenzus)
A megnyilvánulások jellege	Konzisztencia	Inkonzisztencia	Komplexitás, nem egyértelműen konzisztens vagy inkonzisztens
A kétségesség jellege	Kizárja	A szubkultúrákon kívülre helyezi	A kétségességre összpontosít
Ki alakítja a kultúrát?	Elsősorban a vezetők/alapítók	Elsősorban a csoportok	Elsősorban az egyének

<sup>12</sup> HOFSTEDE 1984; idézi BAKACSI 2006, 223. o.

<sup>13</sup> B. NAGY 2008, 39. o.

<sup>14</sup> TROMPENAARS–HAMPDEN–TURNER 2020, idézi B. NAGY 2008, 40. o.

<sup>15</sup> MARTIN 1992, 13. o.

<sup>16</sup> MÁLOVICS–FARKAS 2012, 249. o.

Ha a három megközelítés alapján a kultúrát a szervezeti tanulás perspektívájából fogalmazzuk át, akkor az integrációs modellben a vezetők az „oktatók”, a közösség konszenzussal fogadja el a „tananyagot”. A differenciációs modellben a tanulásnak több forrása van, ezért az eredmények nem koherensek egymással, de a közösséget alkotó csoportokon (szubkultúrákon) belül konszenzus van. A fragmentációs modellben a tudás forrása sokkal inkább egyéni, mint kollektív tapasztalat.

## Vallási kultúra

A szervezeti kultúrán belül érdemes külön vizsgálni a vallási kultúra sajátosságait. Az alábbiakban kísérletet teszünk beazonosítani Meyerson és Martin hármas modelljének vallási kultúrára alkalmazható elemeit.

Az *integrációs modellből* a vallási kultúrára a konzisztencia forrása lehet jellemző. Az egyházi közösségekre kifejezetten érvényes a tagok által egymással megosztott értékek, hitek és előfeltevések rendszere, ami a kultúrát egyfajta „kötőanyaggá” teszi, összetartva széthúzó csoportokat és egyéneket. A vallási közösség tudatában van annak, hogy az egyetértést a közösen vallott értékek, a „hitvallás” alkotja. Kevésbé tudatos, hogy a kultúrát a látható és deklarált hitelvi alapokon túl láthatatlan rétegek is alkotják, amelyeket a premisszák, alapfeltevések mozgatnak. A kultúra rétegeivel kapcsolatban több kutató megfigyelését is idézni lehetne, amelyek a vallási kultúrára is alkalmazhatóak. Trice és Beyer szerint a szervezeti kultúra külső, látható rétegét alkotják a szertartások, rítusok, ünnepek, az értékeket szimbolizáló hősök, az alapító kulcsszereplők szellemi öröksége, a róluk keringő történetek, egyéb mítoszok, legendák, sajátos nyelvezet, szimbólumok, öltözködés és logó.<sup>17</sup> Erre a megközelítésre épít Johnson és Scholes kulturálháló-elmélete is, amelyben hét látható, felszíni csomópontot azonosít, amelyek jól megfigyelhetők vallási szervezeteknél is: paradigma, szervezeti struktúra, hatalmi szerkezet, ellenőrző rendszer, jelképek, rituálék, történetek.<sup>18</sup> Goldmann a jéghegymodelljében szintén kiemeli a szervezeti kultúra látható elemeit, megkülönböztetve a láthatatlan elemektől, amelyeket „rendkívül fontosnak” tart, bár nehezen mérhetők és a legkevésbé tudatosak.<sup>19</sup> Hofstede hagyománymodellje ugyanerre az alapvetésre épít. A hagyomány külső rétegét a szimbólumok alkotják, ezt követi a hősök (szerepmoделlek) rétege, a harmadikat a rítusok (szervezeti szokások) alkotják, míg legbelül található az értékek

<sup>17</sup> TRICE–BEYER 1984, 655. o.

<sup>18</sup> JOHNSON–SCHOLE–WHITTINGTON 2009, 407. o.

<sup>19</sup> BELÉNYESI 2021, 14. o.

szintje, amely alapján a tagok eldöntik, hogy mi a jó, és mi a rossz.<sup>20</sup> Minden vallási közösségre jellemző a külső jegyek dominanciája, amelyből következtetni lehet a kultúra lényegi tartalmára. Így válik érthetővé, hogy egy egyházi közösség számára miért olyan fontos a liturgia általa megélt és ismételt formája, a zene, a megjelenés, a berendezés, a kegytárgyak és azok jelképrendszere. A fentiek alapján egyértelmű a szervezeti tanulás szerepe a kultúra látható rétegeiben. Egy közösségi cselekvés akkor válik rítussá, ha a jelképek jelentése elfogadottá és azok gyakorlása rutinná válik. Mindkettő a szervezeti tanulás eredménye lehet.

A kultúra nem látható szintjét alkotják egyházi közegben is az értékek, feltevések, hiedelmek, érzések és attitűdök, amit Schein kettébont a maga kultúramodelljében. Az explicit szint látható jegyeinek szintjét követi az implicit szint két rétege: az egyik szinten a közösség fejében világosan megfogalmazott értékek vannak (értékek szintje), ami tovább bontható a vallott és követett értékekre; a legmélyen implicit szinten található a rejtett előfeltevések, az alapvető hiedelmek, amelyek rendszerint nem tudatosak, viszont annyira kézenfekvők, hogy a tagok tényként, bizonyítást nem igénylő adottságként fogadják el őket.<sup>21</sup> „Egy kultúra tagjai sokszor nincsenek is tudatában kultúrájuk rétegeinek egészen addig, míg egy másik kultúrával közvetlenül nem szembesülnek.”<sup>22</sup> A kultúra láthatatlan rétegeiben lévő tudás ugyanúgy szervezeti tanulási folyamat eredményeként jön létre, mint a látható szinten, de a generációk észrevétlenül adják át, és az újak nem tudatosan építik tudásukba.

Szintén az integrációs kultúramegközelítésből kölcsönözhetjük az alapító vezetők vagy általában a vezetők kultúraalakító szerepét.<sup>23</sup> A külső körülményekhez való alkalmazkodás tanulásában a tapasztalaton túl az alapítók sikeres mintái mérvadóak. Az ő hiedelmeik, értékeik és előfeltevéseik belső ellenállás nélkül válnak a vallásos szervezet részévé. Lényeges kiemelni ezen a ponton Bakacsi megjegyzését, mely szerint a hiedelmeken változtatni azért nehéz, mert előbb bizonyítani kell, hogy az alapítók előfeltevései tévesek voltak. „Egy hiedelemrendszert megváltoztatni viszont jóval nehezebb, mint kialakítani, ezért az alapítók mindig mélyen otthagyják lenyomatukat a szervezet kultúrájában.”<sup>24</sup> Ha kultúraváltásról beszélünk, akkor a legtöbb esetben a kultúra láthatatlan rétegeiben lévő tudás lesz az újabb szervezeti tanulási folyamat legnagyobb akadálya. Tudásszociológusok szerint minden közösségnek van egy „plauzibilitási struktúrája”, amelyet az általa elfogadott hit- és cselekvésminták készlete alkot, amely meghatározza, hogy mely új elgondolásokat

<sup>20</sup> B. NAGY 2008, 41. o.

<sup>21</sup> BAKACSI 2006, 229. o.

<sup>22</sup> SCHEIN 1996, 236. o.; idézi BAKACSI 2004, 249. o.

<sup>23</sup> BAKACSI 2006, 226–227. o.

<sup>24</sup> Uo. 226. o.

tud beépíteni, és melyeket nem. A megfigyelés szerint a közösség elzárkózik a plauzibilitási struktúrájukba nem illeszkedő új tudásanyag befogadásától.<sup>25</sup>

A *differenciációs* megközelítésből az inkonzisztencia lehet a vallási kultúra másik jellemzője, hiszen a szervezetet alkotó tagság nagy része nincs alkalmazotti jogviszonyban, önkéntes alapon van jelen, ezért nem várható el, hogy mindenben azonosulni tudjon a vezetők által képviselt kultúrával. A vallási közösségekre is jellemző a szubkultúrák jelenléte, amelyek tagjai alapvető kérdésekben egyetértenek, másokban nem. A differenciációs szemlélet relevanciáját igazolja az a tény is, hogy a vezetők inkonzisztens megnyilvánulásai vallási közegben fokozottan képesek aláásni és pusztítani a kultúrát, akkor is, ha a szervezet alapító „hőséről” van szó. Ettől a ponttól kezdve egy vallási közösség is *fragmentálódhat*, a tagok szerepe felerősödhet, a nézetek sokfélesége és rendezetlensége határozhatja meg a kultúrát, ami a harmadik megközelítés alkalmazhatóságát igazolja vallásos közegben. Ez utóbbi két modell rámutat a kultúra mint szervezeti tudás lebontásának lehetőségére is. A szerző vallási kultúraváltással kapcsolatos kutatásai alapján megállapítható, hogy amikor az alapító hitelessége megkérdőjeleződik, a negatív tapasztalatok szembesítik a közösséget a problémamegoldó készségek elavultságával, a csalódás megnyitja az ajtót a kultúraváltás előtt, ami a szervezeti tanulás új perspektíváját hozhatja el.<sup>26</sup> A tanulás már nem az előző generációk felhalmozott kollektív tudásának öntudatlan átörökítését jelenti, hanem a folyamat tudatossá és irányítottá válik.

Meyerson és Martin modellelemzéséből és saját kutatásából<sup>27</sup> leszűrt megfigyelések alapján azt feltételezhetjük, hogy a három megközelítés integrálása közelítheti meg a legjobban a vallási kultúra jellegzetességeit. A vallási kultúra sok mindenben hasonlít a vállalati kultúrához, de vannak sajátos vonásai is. Kezdeti stádiumban (integrációs szakasz) egy vallási szervezet az alapítók által közvetített kultúrát kérdések nélkül építi be, ami konzisztens, egységes képet mutat. A tudás úgy megy át az alapítóktól a követők felé, mint a tápanyag az anya szervezetéből a magzatba, köldökzsinóron keresztül, különösebb szűrők és gátak nélkül. Később a domináns kultúra több ok miatt differenciálódik (tagság létszáma és összetétele változik, külső és belső kihívásokra adott, nem mindenki által elfogadott válaszok), szubkultúrák jelennek meg, amelyek egymással akár ellenétben is a domináns kultúra egyes értékeit kiegészítik vagy megkérdőjelezzik.<sup>28</sup> Amikor egy vagy több szervezeti szubkultúra szembekerül

<sup>25</sup> TOMKA 2012, 31–32. o.

<sup>26</sup> ÖSZ-FARKAS 2023.

<sup>27</sup> Uo.

<sup>28</sup> A szubkultúra – többségi kultúra dichotómiájának kritikai szempontú értelmezéseinek vizsgálata nem fér bele a jelen tanulmány kereteibe. Szubkultúra-elméletekről bővebben lásd BARABÁS 2023.

a domináns kultúrával, ellenkultúra<sup>29</sup> jön létre, amely szétfeszítheti a szervezeti kereteket, ez pedig a fragmentációs megközelítést teszi relevánssá. Ezen a háttéren a kultúraváltás a szubkultúrák és interperszonális kapcsolatok átrendeződéseként határozható meg.<sup>30</sup> Ebben a paradigmában a kultúraváltás nem tervezhető és nem irányítható a vezetők által, a külső körülmények hatása dominál, míg az integrációs modellben a kultúraváltás kognitív szinten történő változás, amelyet a szervezet vezetői irányítanak. A szervezeti tudás megkérdőjelezése indíthatja el a kultúraváltást egy vallásos közösség életében is.

## Kultúraváltás és szervezeti tanulás

A szakirodalom az üzleti környezetre vonatkozóan több esetben is szükségszerűnek tartja a kultúraváltást. A Sathe<sup>31</sup> által felsorolt feltételek közül némelyik érvényes lehet vallási kultúraváltás esetén is: erkölcsi problémák a szervezetben, változás a szervezet küldetésében, masszív változás a környezetben, szervezeti fúzió, szervezeti növekedés.

A folyamat értelmezéséhez szükséges megérteni a kultúraváltás természetét. Ahogy a szervezeti kultúra meghatározásában láttuk, a kultúraváltásnál is több modell létezik a szakirodalomban.

Schein kultúramodelljéből kiindulva kultúraváltás csak akkor következhet be, ha a kultúra harmadik, láthatatlan, legbensőbb rétegében, az előfeltételezések és hiedelmek szintjén is elmozdulás történik.<sup>32</sup> Heidrich szerint a kultúraváltás „olyan tervezett, átfogó és alapvető változástípus, mely jól elkülöníthető a spontán kialakuló kultúrán belüli folyamatoktól és azoktól a tudatos törekvésektől, melyek a létező kultúrát kívánják fenntartani”.<sup>33</sup> Trice és Beyer a kultúraváltás három fajtáját különböztetik meg: forradalmi és átfogó; részleges, amely csak egy szubkultúrát vagy egy szervezeti egységet érint; fokozatos, lassú és átfogó, amely a szervezet egészét érinti.<sup>34</sup>

A kultúraváltás generálása és lefolyása szempontjából figyelemre méltó Bridges<sup>35</sup> átmenet- vagy átalakuláselmélete. Az alaptétele szerint a változás (change) helyzeti körülményekre épülő jelenség, míg az átmenet (transition) lelki és pszichológiai

<sup>29</sup> BAKACSI 2006, 234. o.

<sup>30</sup> MEYERSON–MARTIN 1987.

<sup>31</sup> SATHE 1985.

<sup>32</sup> SCHEIN 2017, 24. o.

<sup>33</sup> HEIDRICH 2017.

<sup>34</sup> Uo.

<sup>35</sup> BRIDGES 2009.



folyamat, amelynek során az érintettek beépítik a változást a gondolkozásukba.<sup>36</sup> Amikor a változás megjelenik anélkül, hogy átalakulás történne, az nem más, mint „a székek átrendezése”.<sup>37</sup> Elmélete szerint az átalakulás háromfázisú folyamat: befejezés (ending), semleges zóna és új kezdet.

Általában az üzleti modellek a változásra és annak kimenetelére fókuszálnak. Bridgesnél nem az új kezdettel kezdődik az átalakulás, hanem a befejezéssel. Úgy írja le ezt a szakaszt, mint amelyben be kell azonosítani mindazt, amit el kell engedni. A régi identitást le kell zárni, ami nélkül soha nem lesz átalakulás. Bridges a veszteség érzését gyászfolyamatként írja le. Szerinte nem a változások okozzák a nehézséget, hanem a veszteségek elszenvedése. A legnagyobb veszteségérzést az alapítókban, az alapértelmezettnek hitt szervezeti tudásban való csalódás okozza. Korábban a külső kihívásokra adott, tökéletesnek hitt válaszok csorbulnak, a tudásdeficit felismerése sokkhatásként éri a közösséget.

A második fázist semleges zónának nevezte el. Ebben a szakaszban a senki földjén vagyunk Bridges szerint. A régi már nincs velünk, az új még nem jött el. „Két valahol közötti sehol”,<sup>38</sup> a volt és a lesz közötti felfüggesztés állapota. Ez a szakasz a lassú és tudatos szervezeti tanulás folyamata, amikor új válaszok keresésére kerül a hangsúly. A kultúraváltás végső állomását nevezi új kezdetnek, amit új identitás megjelenése jellemez.

Ha igaz a korábban idézett megállapítás, amely szerint „a kultúra a szervezet közös tanulási folyamatának eredménye”,<sup>39</sup> akkor a fenti modelleket is alapul véve feltételezhetjük, hogy a kultúraváltást a szervezeti tudásdeficit érzékelése indítja el. Amikor a korábbi közös problémamegoldással, szocializációval és a szervezeti tanulás egyéb formáival felhalmozott szervezeti tudás nem ad adekvát választ a jelen kihívásaira, a kultúraváltás elkerülhetetlenné válik. A kultúraváltás folyamatában a transzformatív szervezeti tanulás szerepe felértékelődik. A transzformatív tanulás arra utal, hogy a szervezet egy régi értelmezési sémát egy újra tud cserélni. „A transzformatív tanulás jellemzője, hogy kihívást jelentő, élményközpontú folyamat során teljesen új hiedelmek, értékek, feltételezések keletkeznek, amelyek megváltoztatják a témához fűződő alapvető attitűdöt.”<sup>40</sup>

<sup>36</sup> Uo. 3. o.

<sup>37</sup> Uo.

<sup>38</sup> Uo. 4. o.

<sup>39</sup> MÁLOVICS–FARKAS 2012, 256. o.

<sup>40</sup> STÉBER–KERESZTY 2015, 46–60. o.

## A kultúraváltás mint tanulási folyamat vezetői támogatása

A kultúraváltásra jellemző transzformatív tanulás hosszadalmas és vezetői támogatást igényel. A befejező fázisban (ending) a legfontosabb vezetői feladat a tagok veszteségérzésének felismerése és kezelése lehet. Ebben a fázisban a tanulási folyamat az érzelmek, a veszteség és a gyász beazonosítását jelenti, ami rendkívül fájdalmas lehet. Más szerzők is kiemelik az emberközpontú, szolgáló vezetői attitűd fontosságát.<sup>41</sup> A kapcsolatközpontú magatartás jóindulatot teremt.<sup>42</sup>

Bridges olyan tevékenységek létrehozását is javasolja, amelyek dramatizált formában szemléltetik a változást.<sup>43</sup> Gennep múlt század elején, afrikai törzseknél végzett antropológiai kutatásai alapján fogalmazta meg, hogy az egyén élete bármely társadalomban átmenetek sorozataként értelmezhető a születéstől a halálig. Látszólag különböző átmenetek közös jellemzője az elkülönülés, a liminalitás (határhelyzeti állapot, a létezés belső szakrális formája) és a beilleszkedés sajátos beavatási szertartásokkal, amelyek segítenek átlépni az egyik szakaszból a másikba. A háromfázisú átmenet úgy az afrikai törzsek szertartásaiban, mint a nyugati világ rituáléiban megtalálható.<sup>44</sup> Vezetői feladat az átmenetekhez rituálét rendelni és ezen átvezetni az érintetteket, mert a változás látható dramatizálása segít átlépni a változás fázisain. A dramatizálás mint szervezeti tanulást segítő eszköz jelenik meg. Theißen a rituálékhoz további jelentéstartalmakat is hozzákapcsol. Ezek szintaxisuk révén megszakítják az időt, szemantikájuk alapján valamely értékről tesznek vallást, valamint pragmatikájuk révén euforizálnak, illetve elhárítják a félelmet és a káoszt. „A rituálé a problémák közös megoldása, azért, hogy az egyént közösségi magatartásra képessé tegye.”<sup>45</sup> A rituálék tehát megnyitják az utat a szervezeti tanulás új szakasza előtt.

A semleges zóna legnagyobb kihívása, hogy a többség nem érzékeli és nem érti. Vezetői feladat megértetni az érintettekkel, hogy mi történik velük. A semleges zóna a spontán szervezeti tanulás legjobb időszak, amikor az új kihívásokra új válaszok szülehetnek.

Az új kezdet fázisában Bridges azt javasolja, hogy a vezetés készítsen lépésekre lebontott cselekvési tervet, hogy tisztázza az újrakezdés mögött álló célt és biztósítsa a gyors sikereket. Az új kezdet szakaszában a kultúraváltás során felgyűlt új tudás használatában kell segítséget adjon a vezető.

<sup>41</sup> LEWIS 1996, 67. o.

<sup>42</sup> LEWIS–LEWIS 2009, 67. o.

<sup>43</sup> Bridges Gennep törzsi rituálékra vonatkozó kutatására utal. A törzsi átmeneti rítusok segítenek az embereknek „átlépni” a változás fázisain. Vö. BRIDGES 2009, 63. o.

<sup>44</sup> GENNEP 2007.

<sup>45</sup> THEISSEN 2008, 328. o.

## Összegzés

A kultúra a szervezet közös tanulási folyamatának eredménye. Szervezeti tanulás eredményeként új, többnyire tacit tudás jön létre, amely tartósan elérhetővé és felhasználhatóvá válik a cselekvéshez. A szervezeti kultúra olyan értékek, hiedelmek, feltevések, magatartásformák, módszerek, normák és szokások rendszere, amely szervezeti tanulás révén jön létre és szilárdul meg. A vallási kultúra a szervezeti kultúra sajátos formája, amelynek jellegzetességei a Meyerson–Martin-féle hármas megközelítés integrálásával modellezhetők. A vallási kultúraváltás kényszere akkor kopogtat be, amikor a közösség csalódások sorozatában felismeri a tudásdeficitet, amely elindítja az átalakulás útján, az új szervezeti tudás megszerzése felé. Ez a szakasz tudatos, transzformatív szervezeti tanulást igényel, amelyben kísérletekre, új közös tapasztalatokra és vezetői támogatásra van szükség.

## Hivatkozott művek

- BAKACSI Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest, 2006.
- BALOGH Gábor – KAROLINY Mártonné (szerk.): *Az emberi erőforrások menedzselése*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2023. <https://doi.org/10.1556/9789634548973>
- BARABÁS A. Tünde (szerk.): *Alkalmazott kriminológia*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2014. Web: [https://mersz.hu/hivatkozas/m1139alkal\\_75\\_p1/#m1139alkal\\_75\\_p1](https://mersz.hu/hivatkozas/m1139alkal_75_p1/#m1139alkal_75_p1). (Megtekintés: 2024. május 15.)
- B. NAGY Sándor: *Szervezetfejlesztés, változásmenedzsmet*. Zsigmond Király Főiskola, Budapest, 2006.
- BELÉNYESI Emese: *Közigazgatási szervezeti kultúra*. Nemzeti Köszolgálati Egyetem, Budapest, 2021.
- BLAHÓ András – CZAKÓ Erzsébet – POÓR József (szerk.): *Nemzetközi menedzsmet*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2021. <https://doi.org/10.1556/9789634546528>
- BOUTELLIER, Roman et al.: Impact of office layout on communication in a science-driven business. *R&D Management*, 38. évf. 2008/4. sz. 372–391. o. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00524.x>
- BRIDGES, William: *Managing Transitions. Making the Most of Change*. 3. kiad. Da Capo Press, Philadelphia, 2009.
- GENNÉP, Arnold van: *Átmeneti rítusok*. Ford. Vargyas Zoltán. L'Harmattan, Budapest, 2007.
- HEIDRICH Balázs: *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsmet*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2017.
- HOFSTEDE, Geert H.: *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills, 1984. (Cross-Cultural Research and Methodology 5.)

- JARJABKA Ákos: Hasonlóságok és különbségek a közép-kelet-európai országok nemzeti-szervezeti kultúrájában. In: Majoros Pál (szerk.): *Merre tovább? Gazdaság és társadalom, realitás és esély*. BGF, Budapest, 2011. (Tudományos évkönyv 2010.) 178–194. o.
- JOHNSON, Gerry – SCHOLLES, Kevan – WHITTINGTON, Richard: *Exploring corporate strategy*. 8. kiad. Prentice Hall, Harlow, 2009.
- LEWIS, Phillip V.: *Transformational Leadership. A New Model for Total Church Involvement*. Broadman & Holman, Nashville, 1996.
- LEWIS, James R. – LEWIS, Sarah M.: *Sacred schisms. How religions divide*. Cambridge University Press, Cambridge, 2009.
- MÁLOVICS Éva – BEHRENDTS, Thomas: A szervezeti kultúra megközelítései. A komplexitás nyomában. *Marketing & Menedzsment*, 38. évf. 2004/3. sz. 68–76. o.
- MÁLOVICS Éva – FARKAS Gergely: *Szervezeti viselkedés*. JatePress Kiadó, Szeged, 2012.
- MARTIN, Joanne: *Cultures in Organizations. Three Perspectives*. Oxford University Press, New York, 1992.
- MEYERSON, Debra – MARTIN, Joanne: Cultural Change. An Integration of Three Different Views. *Journal of Management Studies*, 24. évf. 1987/16. sz. 623–647. o. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00466.x>
- ŐSZ-FARKAS Ernő: *A vallásos szervezeti kultúraváltás motivációi és vezetői kihívásai a Keresztény Advent Közösséghez tartozó tagok Hetednap Adventista Egyházhoz való csatlakozásának fényében*. PhD-dolgozat. Evangélikus Hittudományi Egyetem, Budapest, 2023. Web: [https://uni.lutheran.hu/wp-content/uploads/2024/01/OFE\\_Disszertacio\\_leadott-vegleges\\_EHE.pdf](https://uni.lutheran.hu/wp-content/uploads/2024/01/OFE_Disszertacio_leadott-vegleges_EHE.pdf). (Letöltés: 2024. május 15.)
- RANDALL, Julian: *Managing Change, Changing Managers*. Routledge, London, 2004.
- SATHE, Vijay: *Culture and Related Corporate Realities. Text, Cases, and Readings on Organizational Entry, Establishment, and Change*. R. D. Irwin, Homewood, 1985. (The Irwin Series in Management and the Behavioral Sciences.)
- SCHEIN, Edgar H.: Culture. The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41. évf. 1996/2. sz. 229–240. o. <https://doi.org/10.2307/2393715>
- SCHEIN, Edgar H.: *Organizational Culture and Leadership*. 5. kiad. Wiley, Hoboken, 2017.
- SCHERM, E.: Management goes global. Möglichkeiten und Grenzen eines Imports oder Exports von Managementkonzepten. *Zeitschrift Führung und Organization*, 68. évf. 1999/1. sz. 25–30. o.
- STÉBER Andrea – KERESZTY Orsolya: Az informális tanulás értelmezései a XXI. században. *Új Pedagógiai Szemle*, 65. évf. 2015/9–10. sz. 46–60. o.
- THEISSEN, Gerd: *Az óskereszténység élményvilága és magatartásformái*. Ford. Szabó Csaba. Kálvin Kiadó, Budapest, 2008.
- TOMKA János: *A megosztott tudás hatalom*. Harmat Kiadó, Budapest, 2012.
- TRICE, Harrison M. – BEYER, Janice M.: Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. *The Academy of Management Review*, 9. évf. 1984/4. sz. 653–669. o. <https://doi.org/10.2307/258488>
- TROMPENAARS, Alfons – HAMPDEN-TURNER, Charles: *Riding the Waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business*. 4. évf. Nicholas Brealey Publishing, London, 2020.