

Organisationskultur unter dem Einfluss der Globalisierung

Simona Olaru-Poșiar*

Zusammenfassung: Das Ziel dieses Artikels ist zunächst einmal eine Definition und ein klares Verständnis von dem was Kultur ist zu geben und darüber hinaus, sich auf dem Verständnis der Organisationskultur zu konzentrieren: was es ist, wie es sich entwickelt und seine Bedeutung als stärkste Determinante des Verhaltens der Organisation. Um ein klares Verständnis zu entwerfen von dem was durch Organisationskultur gemeint wird, ist es hilfreich, zunächst darüber zu berichten, wie Kultur im gesellschaftlichen Kontext und in einer engen Beziehung mit der Globalisierung wahrgenommen wird.

Schlüsselworte: Globalisierung, Kultur, Organisationskultur, Verhalten, Multikulturalität

1. Einführung

Kultur kann als materiell in Form von architektonisches Design, Maschinen usw. wahrgenommen werden; und als subjektiv wie zum Beispiel Einstellungen, Überzeugungen, Werte und stillschweigende Normen. Obwohl Kultur nicht Religion, Geschlecht, Rasse oder Nationalität ist, interagieren sie untereinander. Die Geschichte zeigt, dass die materiellen und subjektiven Elemente einer Kultur sich in der Zeit verändern, indem die wissenschaftliche Innovation und der geistige Fortschritt alte Konstruktionen, Einstellungen, Werte und Überzeugungen versetzt. Die Kulturen finden sich neu auf und ihre Sprachen werden komplexer; sie entwickeln sich ständig weiter.

Die Kultur wird dadurch definiert, dass sie ein System von gemeinsamen Werten und Überzeugungen ist, was die angemessene Verhaltensweisen anbelangt, was wichtig zu sein scheint und was die Gefühle und die Beziehungen äußerlich und innerlich betrifft. Werte und Kulturen müssen bedeutsam für die Organisation sein, weit verbreitet und in der täglichen Praxis reflektiert sein und relevant für die Zwecke der Hochschule und Hochschullehrpläne sein.

Organisationskultur ist die Sammlung von relativ gleichmäßigen und

* Assistant, PhD, *Victor Babeș* University of Medicine and Pharmacy, Timișoara, Romania.

dauerhaften Werte, Überzeugungen, Bräuche, Traditionen und Praktiken, die von den Mitgliedern einer Organisation gemeinsam ausgeübt werden, von neuen Trainern gelernt werden und von einer Generation zur nächsten übertragen. Neu ist die Individualität der verschiedenen Generationen von Studenten, vor allem in den Universitäten, wo unterschiedliche Kulturen zusammenstoßen, wo verschiedene Religionen und Backgrounds zusammen kommen und sich mit einem verschiedenen Trainingssystem auseinandersetzen – ein anderes Niveau und mit einer anderen Lehrpläne, Trainer usw. Um klar zu verstehen was mit Organisationskultur bedeutet, wäre es hilfreich, zunächst einen Bericht zur Verfügung zu stellen darüber, wie Kultur in dem gesellschaftlichen Kontext und in einer engen Beziehung mit der Globalisierung wahrgenommen wird.

Ein weiterer Aspekt der Kultur ist die kulturelle Globalisierung: die kulturelle Globalisierung bezieht sich auf die Übertragung von Ideen, Bedeutungen und Werte in der ganzen Welt in einer solchen Weise, damit die soziale Beziehungen intensiver zu werden. Dieser Prozess wird durch den gemeinsamen Konsum von Kulturen, die durch das Internet, der populären Kultur, Medien und der internationalen Reisen gestreut wurden, gekennzeichnet. Dies hat zum Prozess der Warenaustausch und Kolonisation beigefügt, der eine längere Geschichte der Durchführung kultureller Bedeutung in der ganzen Welt zugegeben hat.

Das Zirkulieren der Kulturen ermöglicht den Menschen in erweiterte soziale Beziehungen, die nationale und regionale Grenzen überschreiten, teilzunehmen. Der Auf- und Ausbau solcher sozialen Beziehungen ist nicht nur auf materieller Ebene zu beobachten. Die kulturelle Globalisierung beinhaltet die Bildung von gemeinsamen Normen und Wissen, womit Menschen ihre individuellen und kollektiven, kulturellen Identitäten verknüpfen. Es bringt wachsende Vernetzung zwischen den verschiedenen Bevölkerungen und Kulturen.

2. Die Begriffe Kultur und Globalisierung

In 1871 der Anthropologe Edward Tylor hat die Kultur als „Wissen, Glauben, Kunst, Moral, Recht, Sitte und alle anderen Fähigkeiten und Gewohnheiten durch Mitgliedschaft in der Gesellschaft erworben“. Der Begriff beschreibt die Unterschiede zwischen zwei Gesellschaften.

In diesem Kontext, entsprechend zu Giddens:

[...]eine Kultur ist ein System von Überzeugungen und Verhaltensweisen sozial übertragen. Genauer gesagt, es besteht aus den Sätzen und Regeln, die von einer Gesellschaft gehalten werden. (Giddens 1989: 30)

Die Werte werden von jungen Menschen verinnerlicht in dem sie lernen was gut und was wünschenswert ist. Sie definieren für uns, was wichtig und erstrebenswert ist. Werte stellen die grundlegende Überzeugung dar, dass in einer persönlichen oder sozialen Kontext eine spezifische Verhaltensweise vor einer anderen vorzieht.

Globalisierung ist ein Prozess der Interaktion und Integration zwischen den Menschen, Unternehmen und Regierungen verschiedener Nationen, ein Prozess durch internationalen Handel und Investitionen angetrieben und durch Informationstechnologie unterstützt. Dieses Verfahren hat Auswirkungen auf die

Umwelt, auf Kultur, auf politische Systeme, auf die wirtschaftliche Entwicklung und den Wohlstand, und auf das Wohlbefinden der Menschen in der ganzen Welt.

Peter Ludwig Berger, ein österreichischer Soziologe der für seine Arbeit in der Religionssoziologie und der Wissenssoziologie bekannt ist, gibt eine der besten Zitate auf die Globalisierung und deren Auswirkungen: „Wir haben auch ein kulturelles Phänomen: die Entstehung einer globalen Kultur, oder eine kulturelle Globalisierung.“ (Berger 1977: 56)

Technologie wurde die Haupttreiber der Globalisierung. Fortschritte in der Informationstechnologie haben das Wirtschaftsleben dramatisch verändert. Informationstechnologien haben alle Arten von einzelnen Wirtschaftsakteure-Verbraucher, Investoren, Unternehmen-wertvolle neue Werkzeuge für die Identifizierung und Verfolgung wirtschaftlicher gegeben.

Die Globalisierung ist zutiefst umstritten. Die Befürworter der Globalisierung argumentieren, dass es ermöglicht armen Länder und ihre Bürger sich wirtschaftlich zu entwickeln und ihren Lebensstandard zu heben, während die Globalisierungsgegner behaupten, dass die Schaffung eines ungehinderten internationalen freien Markt hat multinationale Konzerne in der westlichen Welt auf Kosten der lokalen Unternehmen profitiert. Widerstand gegen die Globalisierung hat sich daher Form auf Regierungsebene getroffen, wie Menschen und Regierungen versuchen, den Fluss von Kapital, Arbeit, Güter zu verwalten.

3. Das Verhältnis zwischen den Werten und Normen

Der Zusammenhang zwischen Werten und Normen wird deutlich, wenn ein Verstoß gegen die Normen trotz Werte der Gruppe aufkommt; die Einrichtung von Verhaltensnormen spiegelt seine Werte. Dieses Konzept erstreckt sich über die Gruppe, in größeren Gruppen und hinaus in die ganze Gesellschaft selbst: zum Beispiel die Art, wie Menschen einander begegnen, und wie sie sich in der Öffentlichkeit führen. Die Menschen kleiden sich nach dem, was von ihnen im beruflichen Umfeld erwartet wird aber anders als in ihrer Freizeit. Alle solchen Situationen verlangen bestimmte Kleidung und insbesondere Verhaltensweisen.

Daher durch seine Systeme von Normen und Werten untersucht, ist die Kultur nach Linton (1945: 78) „einer Gesellschaft die Lebensweise ihrer Mitglieder; die Sammlung von Ideen und Gewohnheiten, die sie lernen, zu teilen und übertragen von Generation zu Generation“.

Bei der Geburt sind die Kinder völlig hilflos und abhängig von anderen, für ihre Bedürfnisse zu sorgen. Um langfristig zu überleben, Kinder müssen Kenntnisse und Fähigkeiten entwickeln und müssen lernen, wie Menschen um sie herum überleben. Mit anderen Worten, müssen die Kinder die Kultur der Gesellschaft, in die sie geboren wurden zu lernen.

Kultur muss also gelernt werden, und damit eine Gesellschaft, um effektiv zu arbeiten, muss ihre Leitlinien von seinen Mitgliedern durch ihr Verhalten geteilt werden. Lernen und die gemeinsame Nutzung einer Kultur ist weitgehend ohne bewusste Kontrolle erreicht. Es passiert einfach, wie Menschen sich entwickeln und sozialisiern, und auch wenn es richtet ihr Handeln und Denken und legt ihre Einstellung zum Leben. Die meisten Mitglieder einer Gesellschaft nehmen ihre

Kultur als selbstverständlich. Menschen merken kaum ihre Kultur, auch wenn ihre Annahme seiner Werte und die Übereinstimmung mit ihren Normen zeigen, ein gemeinsames Verständnis von dem, was ist und was nicht akzeptabel ist.

Als eine der wichtigsten „stabilen Faktoren“, spielt die Kultur eine entscheidende Rolle in den täglichen Operationen der Organisation. Obwohl sich die kulturelle Literatur manchmal auf der Kultur einer Organisation, als gemeinsame Grundvoraussetzung, oder als Metaphern in Organisationen konzentriert hat, ist es nicht genug, damit man versucht sie zu verstehen und zu beurteilen. Dieser Beitrag untersucht die Organisationskultur in allgemeinen, einige Definitionen und Auswirkungen der Organisationskultur aus unterschiedlichen Perspektiven zu besprechen, kulturelle web und andere aktuelle Themen zu verstehen.

4. Organisationskultur

Historisch gesehen gibt es unzählige Definitionen über Organisationskultur, die in viele Arten in der Literatur definiert sind. Vielleicht die häufigste benützte Definition ist die Art, wie wir Dinge hier tun. Die Organisationskultur manifestiert sich in den typischen Merkmale der Organisation, in anderen Worten, die Organisationskultur sollte als die richtige Weise indem, Dinge getan sind oder Probleme verstanden sind in der Organisation, angesehen werden. Es ist weithin anerkannt, dass die Organisationskultur, als tief verwurzelte Werte und Überzeugungen, die das Personal aus der Organisation hat, definiert wird.

Unternehmenskulturen sind die Ergebnisse der Verflechtung eines Individuums in einer Gemeinschaft und die kollektive Programmierung des Verstandes, die, die Mitglieder unterscheidet. Die Werte, Normen, Überzeugungen und Bräuche, die eine Person gemeinsam mit anderen Mitgliedern einer sozialen Einheit oder Gruppe hat, unterscheidet eine von einander.

Eine andere Meinung von der Unternehmenskultur, die als ein System mit gemeinsamen Werten (was ist Wichtig) und Überzeugungen (wie die Dinge funktionieren) gesehen ist, spricht über Menschen einer Organisation, Organisationsstrukturen und Kontroll Systeme, um Verhaltensnormen zu produzieren, zu bilden (die Art, wie wir die Dinge hier tun), zu betrachten.

In einer anderen Perspektive, kann die Kultur als „Software“ in einer Organisation betrachtet werden, da es „Software“ ist, so, sollten die Managers sorgfältig studieren und versuchen die Funktion jedes Elementes zu finden auf der Grundlage von „Hardware“ (nur in Bezug auf einer Organisation als Betriebs Hardware).

In Allgemeinen ist die Organisationskultur „die Mengenlehre“ von wichtigen Werte, Überzeugungen und Verständnisse, die, die Mitglieder gemeinsam haben. Die Kultur bietet bessere (oder die besten) Denkweisen, Gefühle und Reagierungen, die Managern helfen könnten, um Entscheidung zu treffen und Aktivitäten in der Organisation arrangieren.

Eine erfolgreiche Organisation sollte starke Kulturen, die die Leute anzieht, haltet, und belohnt, haben, für die Durchführung von Aufgaben und Ziele, wohingegen starke Kulturen gewöhnlich, durch die Hingabe und Zusammenarbeit in den Dienst der gemeinsamen Werte gekennzeichnet sind. Also, wie viel ist ein

Mitarbeiter einbeziehen für eine Organisation an seinem besten, sollte deutlich erkannt werden.

Brown (1995: 78) hat die Definition der Unternehmenskultur in seinem Buch Organisationskultur angegeben, wie es folgt:

Organisationskultur bezieht sich auf die Muster von Überzeugungen, Werte und lernte Formen des Umgangs mit der Erfahrung, die sich im Verlauf der Geschichte einer Organisation entwickelt haben, und die streben um in die Materialanordnungen und in den Verhaltensweisen ihrer Mitglieder, manifestiert zu werden.

Im Gegensatz dazu, andere Autoren wie Schein (1985) haben vorgeschlagen, dass die Kultur am besten, als eine Reihe von psychologischen Prädispositionen (die er „Grundvoraussetzung“ nennt), dass die Mitglieder einer Organisation besitzen, und die sie dazu führt, um in einer gewisser Weise zu denken und benehmen, betrachtet wird. So man bietet einen weiteren Ansatz zum Verständnis des Konzepts der Unternehmenskultur. Für ihn ist es ein Muster der gemeinsamen Grundvoraussetzung, dass eine Gruppe lernt, während es seine Probleme externer Anpassung und interner Integration löst, die gut genug funktioniert hat, damit es gültig angesehen wird und daher zu neuen Mitglieder als die richtige Weise, wie man diejenige Probleme verstehen, denken und fühlen muss, gelehrt wird.

Wohingegen Hofstede (1997: 123) über die Bedeutung des Begriffs Unternehmenskultur geschrieben hat, als „die kollektive Programmierung des Verstandes, die die Mitglieder einer Gruppe von anderen unterscheidet“, die eine interessante Weise scheint um das Begriff zu verstehen, und trotz er „entdeckt“ vier Bereiche der arbeitsbezogenen Wertdifferenzen zu dieser Zeit (Machtdistanz; Unsicherheitsvermeidung; Individualismus/ Kollektivismus; Männlichkeit/ Weiblichkeit), aber im dem selben Jahr verwendet Hofstede den Begriff „Verfahren“ damit er sich auf soziale und kulturelle Phänomenen bezieht, und in Hofstedes Sicht, ist es ganz wichtig, um die tief verwurzelten Werte der Organisationsmitglieder im Zentrum von der Unternehmenskultur lokalisieren. In Wirklichkeit ,glauben einige Mitglieder in diese Werte obsessiv, und können nichts anderes mehr akzeptieren.

Aber, wie wir wählen die Kultur zu definieren, hat eine starke Verbindung mit unseren Versuch sie zu untersuchen und studieren, verschiedene Kenner aus der Literatur haben unterschiedliche Interpretationen eingeführt.

5. Die Themen der Organisationskultur

In der Literatur, wurden vier Hauptthemen über Unternehmenskultur identifiziert wie es folgt:

Zuerst, ist die Kultur etwas was man lernt. Grundsätzlich ,kann die Kultur als „die Weise, indem wir Dinge hier machen“ oder „die Weise, indem wir hier denken“ definiert werden (Williams 2000: 28-33). In allgemeinen, nachdem die Managers die Definitionen der Kultur studieren, sollten sie den allgemeinen Trend, wie die Angestellten denken und sich benehmen, vorhersagen oder begreifen, weil sich die Definitionen der Kultur, in erster Reihe mit der Weise, indem sie sich benehmen und denken, beziehen.

Das Hauptmerkmal dieses Thema ist, dass die Kultur, als die richtige Weise

für neue Angestellte sich zu benehmen, benützt wird, dabei, kann die Kultur das Überleben und Wachstum der Organisation verewigen.

Zweitens, ist die Kultur als ein Glaubenssystem angesehen, das Muster der gemeinsamen Überzeugungen und Werte, die den Mitgliedern einer Institution Sinn und Regeln, wie sie sich in der Organisation benehmen müssen.

Um den Sinn der kulturellen Themen besser zu verstehen, haben drei englische Schriftsteller die Organisationskultur in fundamentale und tägliche Überzeugungen geteilt. Und sie befürworten, dass die wichtigsten Überzeugungen den Kontext für die praktischen Überzeugungen jedes Tages versorgen, das heisst, dass sie Anweisungen für tägliche Überzeugungen geben. Als grundsätzlicher Prinzip, ändern sich die wichtigste Überzeugungen selten, da sie im Bereich der universellen Wahrheit sind. Auf der anderen Seite, sind tägliche Überzeugungen auch ein Teil der Unternehmenskultur und können als Regeln und Gefühle für das Alltagsverhalten, beschrieben werden. Diese sind jedoch dynamisch und situationsbezogen; sie müssen sich ändern, um im Kontext zu entsprechen.

Drittens, ist Kultur als eine Strategie gesehen. Nach den Abschluss einer weit reichenden Analyse, widerspricht Bates (1995: 267-288) die Unterscheidung zwischen Strategie und Kultur, und glaubt, dass „[...] Kultur ist ein strategisches Phänomen: Strategie ist ein Kulturphänomen“. Das heißt, es gibt zweierlei Auswirkungen solcher Überzeugungen: Erstens ist jede Art von Strategieformulierung eine kulturelle Aktivität, beispielsweise die Entwicklung der Strategie ist nur eine kulturelle Entwicklung; zweitens sollten alle kulturelle Veränderungen als strategische Veränderungen gesehen werden.

In Wirklichkeit ist jeder Kulturprogramm in einer Organisation nicht voneinander getrennt, weil jede Veränderung des Kulturprogramms immer innerhalb formellen und informellen strategischen Planungsprozesse stattfindet. Die vierte Perspektive ist die Kultur „als mentale Programmierung anzusehen. Einer der wichtigsten Vertreter dieser Perspektive ist Hofstede (1997), nach Hofstede, ist Kultur die „kollektive Programmierung des Verstandes, die die Mitglieder aus einer Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“. Hofstede hat auch die Kultur in vier Gruppen (oder vier Hauptelemente) unterteilt: Symbole, Helden, Rituale und Werte. Eine weitreichende Untersuchung an den vier Gruppen ist entscheidend für die organisatorischen Managers, weil es Unternehmen oder Betrieb, in unterschiedlichen Grad und Weise, beeinträchtigt.

6. Organisationsentwicklung und die Notwendigkeit einer Veränderung

Organisationsentwicklung (OE) ist ein Begriff das verwendet wird, um einen Prozess zu beschreiben, durch den, mit den Prinzipien und Praktiken der Verhaltenswissenschaften ein Veränderungs-Programm in der Organisation, oft auf eine unternehmensweite Basis angewendet wird. OE hat als letztendliches Zweck die Schaffung einer effektiven Organisation durch Veränderung der Struktur und eine Besserung in was einige der auszubildenden Überzeugungen, Einstellungen und Werte anbelangen. Es befasst sich nicht mit dem, was gemacht wird, sondern, wie die Dinge gemacht werden und mit dem Erstellen einer neuen Kultur der Zusammenhalt, gegenseitige Abhängigkeit und gegenseitigem Vertrauen.

French und Bell definierten OE als:

eine geplantes systematisches Verfahren, in dem verhaltenswissenschaftlichen Prinzipien und Praktiken in einer laufenden Organisation angewendet werden um eine wirksame organisatorische Verbesserungen, größere organisatorische Kompetenz und eine größere Effektivität der Organisation zu erreichen. (French und Bell 1990: 34)

Der Schwerpunkt liegt auf Organisationshochschulen und deren Verbesserung, oder um es anders auszudrücken, eine Gesamtänderung des Systems. Die Orientierung ist auf aktionsreichende gewünschten Ergebnisse als Folge der geplanten Aktivitäten. Sobald die Bereiche und Aspekte, die Änderung erfordern identifiziert worden sind, ist der nächste Schritt, die Ideen den Studenten vorzustellen. Studenten unterscheiden sich in ihrer Haltung gegenüber signifikante Veränderung. Im generell ältere Studenten, neigen mehr der Veränderung zu widerstehen, als Studenten im ersten Jahr, die es als eine interessante Herausforderung sehen.

Für die Letzten, eine neue Art der Ausbildung, neue Ausbildung oder Organisationsmethoden sind interessant und treffen nicht den gleichen Widerstandsfaktor als der, den von Studenten in ihrem letzten Studienjahren, gesetzt wird.

Aus der Analyse der aktuellen Kultur, wurde etwas was als Schwingung definiert wurde, erhalten:

- Leistung: leistungsbezogene oder kompetenz bezogene Systeme, Leistungs-Management-Prozesse,
- Führungstraining, Kompetenzentwicklung
- Engagement: Kommunikation, Beteiligung und Einbeziehung Programme , die Entwicklung eines Klimas der Zusammenarbeit und Vertrauen; Klärung des psychologischen Vertrags
- Trainingsprogramme: klären minutiös die Ausbildung
- Teamwork: Teambuilding, Teamleistung, Teambelohnungen, Gruppenmotivation
- Organisationslernen: die Entwicklung einer lernenden Organisation durch welchen Schritte um den intellektuellen Kapital zu verbessern gemacht werden
- Werte: Verständnis zu gewinnen, Akzeptanz und das Engagement durch Beteiligung an der Definition Werte, Schulungsleistungsprogramme, Entwicklungsmaßnahmen der Ausbilder

Während der Arbeit an der Veränderung, sollten die positiven Aspekte der traditionellen Kultur betont werden und bekräftigt, während die neuen Werte klar und häufig festgestellt werden sollen . Das Verhalten der Schüler, das leitfähig für den Erfolg ist, sollte wegen für motivierende Gründe belohnt. Wenn eine geeignete Kultur vorhanden ist, sollten Maßnahmen ergriffen werden, um sicherzustellen, dass sie eingebettet ist, oder daß sie mindestens notwendig bleibt.

Wir haben versucht die fünf "Mechanismen" für die Einbettung und Stärkung der Kultur zu nennen:

- was Ausbilder aufmerksam machen und kontrollieren
- die Reaktionen der Ausbilder zu kritischen Ereignissen und Krisen

- Absichtliche Rollenmodellierung und Lehre durch Führungskräfte
- Kriterien für die Vergabe von Prämien und Titel
- Kriterien für die Zulassung innerhalb der Universität, Auswahl, Förderung und Entwicklung

7. Schlussfolgerungen

Kulturelle Globalisierung ist die Intensivierung und den Ausbau der kulturellen Strömungen rund um den Globus. Kultur ist ein sehr weit gefasster Begriff und hat viele Facetten, aber in der Diskussion über Globalisierung, Steger behauptet es bezieht sich auf "die symbolische Konstruktion, Artikulation, und die Verbreitung von Bedeutung." Themen in dieser Rubrik zählen Diskussion über die Entwicklung einer globalen Kultur oder dessen Mangel, die Rolle der Medien. Jede Organisation hat ihre eigene einzigartige Kultur oder eingestelltes Wert, und verschiedene Organisationen können ihre eigene Bedeutung der Kultur haben. Die Kultur der Organisation ist in der Regel unbewusst erstellt, basierend auf den Werten des Gründers der Organisation. Um eine erfolgreiche Kultur zu erreichen, sollten Auszubildende, die Organisationskultur und ihre Themen nicht ignorieren, denn Kultur kann Vorteil während der Entwicklung verwendet und eine festgesetzte Kultur (eine in der Überzeugungen und Werte weit verbreitete und tiefverwurzelt sind) sehr viele Vorteile bieten, wie Zusammenarbeit, Steuerung, Kommunikation und Engagement. Inzwischen, wächst die Bedeutung der Organisationskultur als Ergebnis mehreren aktuellen Entwicklungen, und die kulturellen Themen können ständig benutzt werden, um die Einfluss der Organisation bei der Gestaltung unserer Identitäten und Begierden zu messen, sowie auch ihre Rolle in der Globalisierung der Sprachen.

Litteraturverzeichnis

1. Bates, R.A. and Holton, E.F. „Computerized performance monitoring: a review of human resource issues”. In *Human resource management Review*. Winter. SS. 267-288
2. Berger, P. E.. *Einladung zur Soziologie*, München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 1977, SS. 45-56
3. Brown, R. *Prejudice: its social psychology*. Oxford: Blackwell, 1995 S. 78
4. French, W.L. and Bell, C.H.. *Organizational development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990, S. 34
5. Giddens, A. *Sociology*, Oxford: Polity Press, S. 30
6. Hofstede, G. *Culture and Organisations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its importance for Survival*. McGraw-Hill, 1997, S. 123
7. Linton, R. „Present world conditions in cultural perspective”. In: R. Linton (ed), *The science of man in world crisis*. New York: Columbia University Press
8. Schein, E.H., *How Culture Forms, Develops and Changes*. San Francisco, Calif.: Jossey Bass, 1985 S. 17-43.
9. Williams, M. “Transfixed assets”. In *People Management*. 3 August. SS. 28-33