

A vállalati (szervezeti) kultúra

Fábián Endre

A vállalati kultúra, a vállalati kultúra elemzése, fejlesztése egy új megközelítése a szervezetnek, a szervezetfejlesztésnek. Hiszen, ha a hagyományos értelemben beszélünk kultúráról, akkor az emberiség által létrehozott anyagi és szellemi értékekről beszélünk, tágabb értelemben pedig magáról a környezetről, amiben élünk, a közös szokásokról, az elfogadott gyakorlatról, értékekről, normákról, viselkedérendszerrel, amelyek hosszú idő alatt, a történelem során alakultak ki.

Tévedés azt gondolni, hogy a vállalati kultúrának csak a vállalatoknál van jelentősége. Igaz, hogy a nevében benne ragadt a vállalat szó, de minden szervezetre – legyen az bármilyen kicsi is – érvényes, hogy van, létezik és alakítható. Csak gondoljunk a legszűkebb környezetünkre, a családra. Minden családnak vannak specialitásai, belső értékei és normái. Ezért talán jobb is, ha a vállalati kultúra helyett a szervezeti kultúra szót használjuk. Tehát minden szervezetnek van kultúrája, akár tudunk róla, akár nem, akár foglalkozunk vele, akár nem.

Mit is értünk akkor szervezeti kultúra alatt? Nehéz megfogni, értelmezni. Talán a legfrappánsabb megfogalmazás: *Mi itt így dolgozunk*. Persze ennél sokkal több.

A szervezeti kultúrához nagyon szorosan kapcsolódik a szervezet küldetése, célja. Itt persze nem kell nagyon bonyolult dologra gondolni. Egyszerűen meg kell fogalmazni, hogy mi a szervezet hosszú távú célja, hogy miért dolgozik a szervezet. Fontos, hogy ezzel a munkatársak tisztában legyenek, tudják, hogy miért is dolgoznak ott.

Közös értékekre épít, fontos, hogy a teljes szervezet áthassa, és a hitelességére csak az adhat garanciát, ha a cég vezetése, tulajdonosai is magukévá teszik. A vállalati kultúrát minden szervezet maga alakítja ki, csak arra az adott szervezetre jellemző, spontán vagy tudatos fejlődés révén alakul ki. Az adott szervezet kultúrájával a szervezet tagjainak tisztában kell lennie. A vállalathoz belépőnek azt kell fogadnia, ezért jó, ha írott formában is megvan, és minden kollégánk ismeri.

Ha nem *tudatosan foglalkozunk vele*, belülről nem igazán látjuk, hiszen azokról a mindennapokról, mindennapi kapcsolatokról beszélünk, amiben élünk. Kívülről nehéz megítélni, mert nincs standard, amihez viszonyíthatnák, minden szervezetnek más a kultúrája, ami függ a szervezet történetétől, hagyományaitól, mindennapos gyakorlatától és a szervezet céljaitól.

A környezetünk állandóan változik, és ha sikeresek akarunk lenni, akkor alkalmazkodnunk kell a környezeti változásokhoz, a szervezetünket ennek megfelelően kell fejlesztenünk. Tulajdonképpen itt van a lényege, hogy miért kell a szervezeti kultúrával foglalkozni, hogy minél jobban megfeleljünk a környezetünk kihívásainak, és ezáltal sikeressé válhassunk.

Ha egy dolgozó azonosulni tud a szervezet kultúrájával, elkötelezetté válik, együtt él a szervezettel minden pillanatában, és ami nagyon fontos – különös megerőltetés nélkül. *Nem teher számára többé a munka, hanem az életének a része*. Ha tudatosan kezelik a munkatársak a szervezeti kultúrát, akkor tudnak hozzá alkalmazkodni, és ami még fontosabb, tudják fejleszteni.

A megfelelő munkahelyi kultúra befolyásolja a közösség légkörét, *csoportszellemét*, munkakedvét és ezáltal a teljesítményét. Sőt meg is fordíthatjuk – amikor viszont biztos, hogy tenni kell valamit. A szervezeti kultúra meg is akadályozhatja, hogy a megváltozott környezet igényeinek az adott szervezet megfeleljen. Ez az, amikor azonnal változtatni kell.

Hogyan fogjunk hozzá a szervezeti kultúra fejlesztéséhez? Azt hiszem, ez a kérdés merülhet fel az olvasóban, ha eddig eljutott, és megérti, hogy a szervezet fejlesztésének egyik kulcskérdése maga szervezet belső rendszere. Az a feladat, hogy magát a fejlesztési folyamatot elindítsuk, mindig is a meghatározó vezetőnek a dolga, azonban ezt ő nem teheti meg egyedül. *Először is legyünk tisztában a saját szervezetünkkel, valamint hogy mit is akarunk elérni*.

A legjobb módszer, ha a szervezet tagjai, illetve a szervezet kulcsfigurái közösen leülnek megbeszélni ezt a kérdést, és közös álláspontra jutnak. Hiszen, ha csak valaki kívülről vagy belülről meghatározná a szervezeti kultúra alapelemeit, az nem a szervezeté lenne, hanem azé, aki ezt meghatározza.

Nézzük milyen elemeket fontos tisztázni! A legfontosabb a *szervezet céljának* a meghatározása. Nagyon fontos, hogy ez dokumentáltan legyen. Nem szabad ilyen egyszerűen elintézni, hogy profitot szeretnénk. Sőt az is fontos, hogy ezt a kérdést nem szabad eldugni. Természetes, hogy minden gazdálkodó szervezet profitot szeretne, és az is, hogy a szervezet tulajdonosa azt szeretné, hogy a befektetett pénze megtérüljön, szaporodjon.

Persze, ezen túl lehet még célokat állítani, hogy például kit szolgálunk ki, mit akarunk ezzel elérni, hogyan gondolkozunk a kollégáinkról, alkalmazottainkról, hol látjuk az ő szerepüket a szervezetben. Hogyan látjuk a munkatársaink rövid és hosszú távú boldogulását a szervezetben és magánéletükben.

Nézzük a konkrét kérdések sorát, amire érdemes válaszolni!

1. Célok

- ◆ A szervezet hosszú távú céljai – amit meg akar valósítani a saját fejlődése érdekében.
- ◆ A szervezet rövid távú (napi) céljai – amiért nap mint nap dolgozik.
- ◆ A szervezet meghatározó egyéniségeinek (leginkább a tulajdonos) a céljai.
- ◆ A szervezet céljai a tagjaival.

2. Értékeink – hogy legyen egy közösen elfogadott értékrend.

- ◆ Mik azok a dolgok, amelyek különböznek bennünket egy másik szervezettől?
- ◆ Mik azok az elvek, amit a napi munkánkban vallunk, amit mondogatni szoktunk?
- ◆ Mennyire vesszük komolyan, amit mondunk? (Ennél a kérdésnél nagyon fontos, hogy ne vágjuk rá azonnal a választ – gondoljunk el rajta.)
- ◆ Hogyan vesszük tovább ezeket az értékeket?

3. A munkatársaink magatartása

- ◆ Hogyan oldjuk meg a napi konfliktusokat?
- ◆ Hogyan segítjük egymást?
- ◆ Hogyan kommunikálunk egymással? (Itt a kommunikáció minőségi jellemzői az érdekesek.)
- ◆ A szervezet tagjai közti kapcsolatok minősége.

4. Újdonságok kezelése

- ◆ Szívesen vesszünk-e mindenfajta ötletet, új megoldást?
- ◆ A kezdeményezéseket komolyan vesszük-e?

5. Új munkatársakkal kapcsolatos meglátásaink

- ◆ Hogyan segítjük őket a beilleszkedésben?
- ◆ Bátorítjuk-e őket?

6. A szervezeten belüli hatalom gyakorlásának módja

- ◆ Demokratikus?
- ◆ Autokrata?
- ◆ Milyen előrelépési lehetőségek vannak a szervezeten belül?

7. Teljesítmények

- ◆ Hogyan motiválunk?
- ◆ Teljesítmények értékelési rendszere.
- ◆ Teljesítmények elismerése.
- ◆ Vannak-e példaképek és hősök?

8. Magánélet

- ◆ A szervezeti célok és a magáncélok összhangja megvan-e?
- ◆ Foglalkozunk-e kollégáink magánéleti problémáival?
- ◆ Vannak-e közös rendezvényeink?

Természetesen ez csak egy mintalista azokra a kérdésekre, amit érdemes együtt megbeszélni a szervezetben. Ezután (illetve eközben) alakíthatók ki a közösen elfogadott elvek. A megbeszélés során szinte biztosan elő fognak jönni a szervezeti gyengeségek, és gyakorlatilag az erre adandó válaszok, illetve azok az akciók, teendők, amelyek szükségesek a fejlődéshez.

Ez a beszélgetés megtörténhet külső segítséggel vagy anélkül is. Az előbbinek – azaz, ha szakértőt is felkérünk a munkában való részvétellel – az előnye, hogy helyes irányban tudja tartani a beszélgetést, segíthet a teendők megfogalmazásában és nem utolsósorban elfogulatlan. Ugyanis mindenki óhatatlanul elfogult akkor, amikor a saját szokásairól, a saját maga által kialakított rendszerről van szó.

Nagyon fontos, hogy ne essünk abba a hibába, miszerint van jó és van rossz szervezeti kultúra. Ilyen nincs. A szervezeti kultúra mindig olyan, amilyen, ezt el kell fogadni. Viszont a másik véglet sem igaz, hogy nincs olyan szervezet, amit nem lehet fejleszteni. Azt hiszem, aki ezt a két alapigazságot elfogadja, az elindulhat a szervezeti kultúra fejlesztésében.