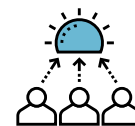


SZERVEZETI KULTÚRA

SEGÉDLET CIVIL SZERVEZETEK SZÁMÁRA



A szervezeti kultúra általános megfogalmazás arra, hogy egy szervezet milyen **elvek és keretrendszerek**, valamint **gondolkodásmód és értékrendszer** mentén szervezi a munkáját és a működését.

A szervezeti kultúra legnagyobb része a legtöbb esetben informális és implicit. Nincs, vagy csak felületesen létezik leírva, de a csapatban dolgozók mind megtanulják az egymással való **interakciókból**, a **közösen beszélt nyelvből**, a munka folyamán követett **közös logikából**.

Egy HR stratégia fontos része, hogy a szervezeti kultúra megérthető legyen, annak elemei közül minél többet megfogalmazzon. Többek között ezáltal tudjuk elkerülni, hogy a kultúrát túlságosan is az aktuális csapattól tegyük függővé.

Ebből adódóan is esszenciális, hogy a szervezeti kultúra a **szervezet értékeire**, tágabban pedig a szakmai stratégiára **épüljön** (lásd: [Vízió, Misszió, Értékek, Célok segédlet](#)).

Bár nagyon fontos a szervezeti kultúra minél nagyobb részének formalizálása, ez önmagában még nem lesz elegendő a kultúra pozitív irányú változtatására. Amennyiben ezt csak (belső) kommunikációra használjuk, de a mindennapok során a gyakorlatban nem követjük, saját magunk, a szervezetért dolgozók és a külvilág felé sem leszünk hitelesek.

Példa: A Mozaik Hub (kommunikációban is megjelenő értékei közé tartozik a sokszínűség, illetve a tudás és innováció. Ha csak egyféle szervezet számára nyújtanánk ugyanazt a szakmai támogatást, ugyanabban a formában, az jogosan vetne fel kérdéseket. Akárcsak az is, ha a Mozaik Hub csapata maga nem törekedne a saját tudásai folyamatos fejlesztésére és az innováció beépítésére a csapaton belüli munkába.

Néhány példa a szervezeti kultúra elemeire:

LÁTHATÓ

- zsargon (közös nyelv)
- iroda (vagy annak hiánya)
- viselkedési normák
- hangulat
- öltözködés

NEM LÁTHATÓ, DE TUDATOSAN MEGFOGALMAZHATÓ

- szervezeti értékek
- történetek, anekdoták
- szervezeti mítoszok
- elvek, attitűdök
- filozófia, ideológiák
- hagyományok, ünnepek
- vezetői attitűdök

NEM LÁTHATÓ, NEM FORMALIZÁLHATÓ

- egyéni értékek, gondolkodásmód, életfelfogás
- a szervezetért dolgozók karaktere, személyisége
- a szervezetért dolgozók környezethez, világhoz való viszonya
- összetartó erő
- az emberek közötti kapcsolatok jellemzői

A szervezeti kultúra látható és tudatosan megérthető elemeit nem csak befolyásolni tudjuk, de **fontos** is azokat **tudatosan formálnunk**. Az, hogy a stakeholdereink számára milyen **környezetet** alakítunk ki, milyen **kapcsolódást** teszünk lehetővé és milyen **közös alapokat** hozunk létre, kihatással van a szakmai és az operatív munkára egyaránt. *Például:*

- ▶ szervezetünk módszertanára
- ▶ szervezetünk kommunikációjára
- ▶ arra, hogy kitől, hogyan és milyen támogatást kérünk, illetve fogadunk el
- + Valamint arra is, hogy **hogyan alakítjuk ki szervezetünk belső folyamatait, rendszereit és döntéshozatali mechanizmusait**.

A szervezeti kultúra változásának irányát legkönnyebben a szervezet vezetése vagy vezetője tudja meghatározni. Egy jól működő kuratóriumnak/elnökségnek elengedhetetlen szerepe van a szervezeti kultúra pozitív alakításában és nyomon követésében. A változtatás első lépéseként a szervezet vezetésének **fontos felmérnie a szervezeti kultúránk aktuális állapotát**. Ebben segíthetnek az alábbi kérdések.

A SZERVEZET TERVEZÉSI, DÖNTÉSHOZATALI ÉS MŰKÖDÉSI FOLYAMATAI



- Hogyan történik a döntéshozatal, és ki vesz részt benne?
- Mennyire folyamat fókuszú a működésünk? Mekkora arányban fókuszálunk befelé, illetve kifelé?
- Mennyire követjük, és vagyunk képesek reagálni a külső környezet változásaira?
- Milyen időtávra tervezünk a szervezeten belül?
- Miben mérjük a sikert? Outputokra, eredményekre vagy a hatásra fókuszálunk?

A SZERVEZET A CSAPATTAGOK SZEMPONTJÁBÓL



- Mennyire átlátható a szervezet működése a velünk dolgozók számára?
- Ki mennyire érti, hogy hogyan járul hozzá a céljainkhoz, misszióinkhoz?
- Ki mekkora autonómiával rendelkezik a munkája elvégzése során?
- Milyenek és milyen minőségűek a visszajelzési rendszerek? A visszajelzéseket mennyire építjük be a munkánkba? A szervezet vezetői mennyire adnak visszajelzéseket? Mennyire nyilváníthatóak ki nyilvánosan kritikák?
- A szervezetben dolgozók inkább a szakterületükkel, a projektjükkel vagy inkább a szervezettel azonosulnak?
- Mennyire vesszük figyelembe, hogy a munka milyen hatást gyakorol a csapattagok életére?
- Mennyire kontrolláljuk a tag értelemben vett csapattagok viselkedését, valamint a munkavégzés jellegét előírásokkal, szabályokkal, felügyelettel?
- Minek a függvényei a szervezeti jutalmak és elismerések?

FONTOS



Fontos, hogy ezekre a kérdésekre **őszintén**, és **ne egyedül** válaszoljunk! Könnyű abba a hibába esni, hogy a kérdésekre inkább a szándékaink és törekvéseink mentén válaszolunk, nem pedig az éppen jelenlegi realitásból kiindulva. Éppen ezért fontos, hogy a velünk dolgozók válaszait szintén becsatornázzuk valamilyen anonimizáló módszertan segítségével.

HOGYAN DÖNTSÜK EL, MILYEN SZERVEZETI KULTÚRÁT SZERETNÉNK?

A szervezeti kultúra első számú érintettjei a szervezetünkben/szervezetünkért dolgozók. Fontos bevonni őket a folyamatba, és azt is elengedhetetlen megértenünk, hogy

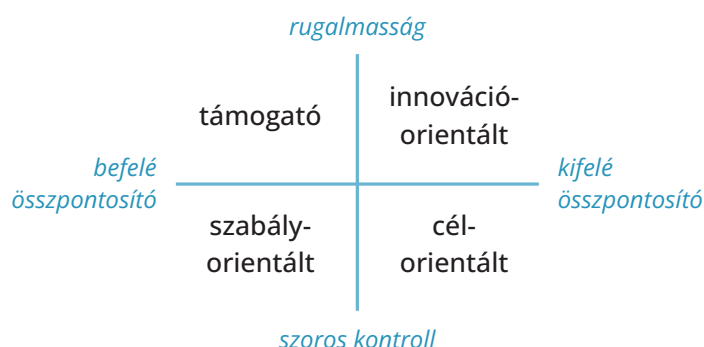
- ▶ miért, milyen motivációk mentén kapcsolódnak hozzánk,
- ▶ és, hogy mindezek hol találkoznak az általunk alakítani kívánt kultúrával.

Egy civil szervezet fő célkitűzése valamilyen társadalmi problémára választ adni, valamilyen társadalmi változást elérni. Munkaadóként, a legtöbb esetben egy civil szervezet nem tudja felvenni a versenyt fizetések terén a forprofit szféra szereplőivel. Ugyanakkor kiemelkedő előnye a munkavállalók felé a **misszió és társadalmi változás alapú, értékteremtő munka**. A munkavállalók többnyire az ezekkel való azonosulás, a **magas munka-autonómia** és a **fejlesztési lehetőségek miatt** köteleződnek el egy civil szervezetnél.

A motiváció és az elköteleződés fenntartásáért ezekre az aspektusokra érdemes különleges hangsúlyt helyezni. Ezekre tudatosan építve növelhetjük a csapattagok szervezetért vállalt felelősségének szintjét is.

Ahogy azt korábban írtuk, a szervezeti kultúrának elsősorban az értékeinkből és a szakmai stratégiánkból kell kiindulnia. A gondolkodást segítő, érdemes lehet Robert E. Quinn szervezeti kultúra tipológiáját alapul vennünk, mely a szervezet fókusz és a munkaszervezési elvei alapján hoz létre négyféle szervezeti kultúra típust. Ezek természetesen egyszerűsítései és kiélezései a gyakorlatnak, de fontos **szempontokat és viszonyítási pontokat** adhatnak, amelyek alapján a szervezetünkben dolgozókkal közösen elhelyezhetjük szervezetünket a törekvéseinknek megfelelően.

QUINN SZERVEZETIKULTÚRA-MODELLJE



Forrás: Robert E. Quinn: *Beyond Rational Management* (1988)

TÁMOGATÓ KULTÚRA	INNOVÁCIÓ-ORIENTÁLT KULTÚRA
• kölcsönös bizalom és felelősség • részvétel • együttműködő, kooperatív magatartás • jó csoportszellem, erős csoportkohézió • egyéni fejlődés, önkitaljesítés • informális és döntően szóbeli kommunikáció • szervezet iránti elkötelezettség <i>Központi értéke az emberi erőforrás, vagyis a csapattagok és a csapat fejlesztése.</i>	• a külső környezet szüntelen figyelemmel kísérése • kockázatvállalást is magába foglaló kísérletezés • kreatív problémamegoldás • versenyszellem • jövőbe tekintés, előre látás • szabad és szerteágazó szervezeti információáramlás • teamek, feladatcsoportok, állandó képzés és tanulás <i>Központi értéke a növekedés és a környezeti erőforrások hatékony bevonása.</i>
SZABÁLYORIENTÁLT KULTÚRA	CÉLORIENTÁLT KULTÚRA
• a formális pozíciók tisztelete • a folyamatok racionalitásának fontossága, a munkamegosztás és az ehhez szorosan kapcsolódó formalizáltság, szabályozottság • a hierarchikus szervezeti megoldások és az írásos kommunikáció <i>Központi értéke a stabilitás és az egyensúly.</i>	• racionális tervezés, központi célmeghatározás • a hatékonyság, teljesítmény kiemelt fontossága • vezetők központi szerepe, a többiek korlátozott információkhoz való hozzáférése • a feladathoz kötődő szóbeli kommunikáció <i>Központi értéke a termelékenység, hatékonyság.</i>