**Szervezeti kultúra**

**A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodás- és magatartásmódot**

**KÜLSŐ HATÁSOK:** befolyásolják a szervezeti tagok értékválasztásait, hiedelmeit, ugyanakkor a szervezeteknek nincs módjuk e hatásokat befolyásolni. Ilyenek például a természeti környezet, a történelmi események, amelyek a társadalmat és az abban működő szervezet feltételeit alakítják

szélesebb társadalmi kulturális feltételek

**szervezetspecifikus** **tényezők:** szervezeti kultúrák kialakulását alapvetően befolyásolják

szervezetre jellemző domináns technológia -> hatással van arra, hogy milyen struktúrát alakíthat ki a vállalat, és így milyen érintkezési pontok és függési viszonyok alakulnak ki a szervezeti tagok között

**szervezetek** **történelme:** alapítástól kezdődően számos olyan hatás -> alapvetően formálják a szervezetben meggyökeresedő gondolkodást és értelmezést

alapítóknak van lehetőségük -> személyes példájukkal meghatározzák a feladatokkal és problémákkal szembeni hozzáállás módját. Az általuk képviselt értékek válnak a szervezeti folklór részévé, személyes példáik, történeteik válnak a későbbi generációk gondolkodásmódját is befolyásoló legendákká, mítoszokká.

**A kultúra társas tanulási folyamat eredménye. Kialakulása a szervezet megalapításakor kezdődik** tagjainak a fennmaradás és a sikeres növekedés érdekében- együttműködési és cselekvési mintákat kell kialakítaniuk- sikerrel birkóznak meg a környezeti kihívásokkal és a belső koordinációs problémákkal -> bizonyos eljárások sikeresnek bizonyulnak, minél sikeresebb annál szilárdabban épülnek be a hiedelmek közé, természetes rutinokká válnak

**Hogyan befolyásolja a változást**

szervezeti kultúra meghatározza a munkahelyi hangulatot, a tipikus munkamódot vagy akár a fizikai elrendezést is

kulturális sajátosságoktól függ, hogy az adott szervezetben mennyire szigorúak a szabályok, miként definiáltak a működés keretei

dolgozókat inkább autonómiára ösztönzik-e vagy minden lényegi kérdésről egy központi vezető személy döntsön

szervezetre vonatkozóan sajátos h feladatokra vagy a személyekre helyeződik-e a nagyobb hangsúly

feladatorientált: feladatokra vagy a személyekre helyeződik-e a nagyobb hangsúly

személyekre fókuszáló: egyén hogy érzi magát, és miként tud kibontakozni

Van, ahol az egyéni munkát szorgalmazzák, máshol csapatmunkára ösztönöznek, van, ahol a gyors munkavégzés, az azonnali reagálás képessége a nagy érték, máshol a megfontolt, de biztos munkafolyamatokra ösztönzik a munkavállalókat

Tehát elmondható h a szervezeti kultúra elemei meghatározóak a szervezet mindennapi működése szempontjából

**Szintjei:** jéghegy: látható megjelenési formái és közvetlenül nem vizsgálható, a látható felszín alatt meghúzódó jellemzői

**megfigyelhető:** rendszeresen ismétlődő ceremóniákat (szertartásokat), a szervezeten belül keringő történeteket, sztorikat, a használt nyelvezetet, szakzsargont, a látható viselkedésmintákat, a szervezet szimbólumait, az öltözködést és a munkahely külső kinézetét

ceremónia: rendszeresen ismétlődő csel. , megjelenítik és megerősítik a szervezet alapértékeit, megmutatják, melyek a fontos célok, kik a fontos értékeket magukban hordozó „hősök”, a szervezeti értékrendet szimbolizáló kulcsszereplők (ünnepségek, buli, vita, meghallgatás)

funkciója többrétű: bemutatják a szervezeti tagok új szerepeit és bevezetik őket ebbe a szerepbe, státuszt teremtenek számukra

növelik a közösségérzést, tanítanak, fejlesztenek, és a végén elismerik a tanulás eredményét.

mítosz: olyan szervezeti hősökről szólnak, akiket a szervezeti értékrend mintaadó személyiségeinek tartunk

nyelv: minden szervezetre jellemző nyelvezet, szakzsargon. A sehol máshol nem használt kifejezések, külsők számára érthetetlen rövidítések és mozaikszavak használata

szimbólumok: cégfilozófiát tükröző dinamikus logóról, az egyenlőséget-egyenlőtlenséget kifejező irodaberendezésről, szolgálati autókról, a nyitottságot jelképező egy légterű munkahelyről, vagy a konzervatív értékeket tükröző öltözködésről

szervezeti tagok ezeken keresztül sajátítják el a kultúrát, megfigyelésük orientálja a kívánt viselkedésminták kialakítását, a ceremóniákban való részvétel és a történetek megerősítik az elért magatartásváltozásokat

**Típusai:**

Handy

különböző tevékenységet végző szervezetek jellegzetesen eltérő értékrendet fejlesztenek ki

más a munkavégzés módja, ritmusa, más személyiségű embereket vonzanak, eltér a szervezetek belső atmoszférája, sokszor még a külső jegyek is egyértelműen árulkodnak az adott kultúra jellemzőiről. Handy négy jellegzetes kultúrát különböztet meg

**hatalomkul**: laza szerveződésű képződmény, hatalom a vezetőtől szárm., kevés írott szabály, háló jelképezi az információáramlást, a befolyás mértékét a vezetőre

Veszélye a vezető gyengeségéből adódhat

**szerepkul**: nagyfokú formalizáltság jellemzi, munkakörök és a szervezeti szerepek dominánsak, szabályozottak, tagok között a kapcsolat inkább merev, bürokratikus

stabilitás, kiszámíthatóság, bizt. jell

nem túl gyorsan változó környezetben sikeresen működhetnek az ilyen típusú szervezetek. Veszélye: a vezetés timpanonja „ránehezedik” a szervezet tagjaira.

**Feladatkultúra**: Racionális, nem túlszabályozott képződmény

elsődleges érték , céloknak megfelelő feladatok minél eredményesebb megoldása

csoportokban végzik, a struktúrában mindenki a képességeinek megfelelő aktuális munkát kaphatja. Veszélye lehet a csoportok nem megfelelő stabilitása

**Személyiségkultúra**: A személyiségkultúrában a szervezet tagjai professzionális szinten dolgoznak, laza szerveződésben vannak, többnyire egymástól függetlenek

Elsősorban az infrastruktúra biztosítására alakítanak szervezetet.

Quinn

hogy a szervezetek milyen értékek figyelembevételével törekszenek hatékonyságuk növelésére. Két ilyen hatékonyságot magyarázó értéket azonosított:

befelé összpontosító szervezet elsősorban a szervezeti tagok és a szervezet belső hatékonyságára, folyamataira koncentrál, míg a kifelé összpontosító központi problémája a környezetéhez való illeszkedés,

rugalmasság a szervezeti tagok nagyobb mozgásterét, belátásukon alapuló nagyobb döntési szabadságot, a szoros kontroll

a szervezeti tagok magatartásának nagyobb szabályozottságát jelenti.

**Támogató** **kultúra** kölcsönös bizalom felelősség, a részvétel, az együttműködő, kooperatív magatartás, jó csoportszellem -> központi értéke az emberi erőforrás fejlesztése

**Szabályorientált** **kultúra** formális pozíciók tisztelete, a folyamatok racionalitásának fontossága, a munkamegosztás és az ehhez szorosan kapcsolódó formalizáltság, szabályozottság, a hierarchikus szervezeti megoldások és az írásos kommunikáció. Központi értéke a stabilitás és az egyensúly

**Célorientált** **kultúra** racionális tervezés, központi célmeghatározás, a hatékonyság, teljesítmény kiemelt fontossága, a vezetők központi szerepe, a többiek korlátozott információkhoz való hozzáférése

Központi értéke a termelékenység, hatékonyság, profit

**Innovációorientált** **kultúra**

külső környezet szüntelen figyelemmel kísérése, a kockázatvállalást is magában foglaló kísérletezés, a kreatív problémamegoldás, a versenyszellem, jövőbe tekintés, előrelátás, szabad és szerteágazó szervezeti információáramlás, teamek, feladatcsoportok, állandó képzés és tanulás. Központi értéke a növekedés és a környezeti erőforrások megszerzése

Az, hogy a lehetséges magatartásminták közül melyik bizonyul először sikeresnek, abban a tapasztalaton túl komoly szerepe van az **alapító tagoknak**. Döntéseik, szakmai tudásuk, rutinjuk, a magukkal hozott fogások, eljárások mintaadóak a szervezet többi tagja számára. Ugyancsak meghatározóak hiedelmeik és alapvető értékválasztásaik is, hiszen előfeltevéseiket, meggyőződéseiket ellenállás nélkül tehetik a szervezeti értékrend részévé. Minden későbbi, ettől eltérő hiedelemnek már azt is bizonyítania 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. Az alapítók már régen távoztak a szervezetből, amikor az általuk kialakított értékrend még meghatározza a szervezet magatartásmintáit: a szervezetek kultúrája hosszú időn keresztül képes átörökítődni, fennmaradni, miközben az adott szervezet tagjai akár többszörösen is kicserélődnek. Az alapítókat a szervezeti kultúra szakzsargonjában szokás hősöknek is nevezni: a vezetők működtetik, a hősök teremtik a szervezeteket.

Az így kialakult értékrend, a rendszeresen eredményesnek bizonyuló eljárások sztenderd működési szabályosságokká, rutinokká alakulnak. Ezeket a szabályszerűségeket a szervezethez később csatlakozók a **szervezeti szocializációs**folyamat során sajátítják el.Ennek a szocializációs folyamatnak mind a szervezet, mind az egyén számára pozitív következményei vannak. A szervezet szempontjából ez kiszámítható, jól előrejelezhető magatartást eredményez: az új tagok átveszik azokat a magatartásmintákat, amelynek révén a többiekhez való illeszkedésük zökkenőmentes lesz, és a mindenki által elfogadott hiedelem- és értékrendszer is érintetlen marad. Az új szervezeti tagoknak pedig ez olyan kapaszkodó, amely segít eligazodni egy új környezetben: melyek azok a viselkedések és cselekedetek, amelyeket az adott szervezetben helyesnek és jónak tekintenek, és melyek azok, amelyek nem elfogadottak. A szocializációs folyamat során az egyén tanulását többnyire az operáns kondicionálás jellemzi: a kultúrához illeszkedő magatartásformákat a szervezet pozitív megerősítéssel jutalmazza.

A vezetőknek a kialakult, működő kultúrák fenntartásában, megerősítésében továbbra is igen fontos szerepük van. Viselkedésük modellértékűen közvetíti az alapvető értékeket: mennyire ismerik el és bátorítják a kockázatvállalást, mennyire tisztelik a hagyományokat, nyitott ajtóval várják-e az új ötletek kitalálóit. A vezetői magatartás negatív értelemben is igen erőteljes hatású lehet: a vizet prédikáló, de bort ivó vezetői viselkedés pusztítóan képes aláásni a kultúrát, az értékrendet.