

# A VÁLLALATI KULTÚRA MINT SIKERTÉNYEZŐ

A cikk a vállalati kultúra jellemzését, jelentésének tisztázását, a jelenség eddigi vizsgálati módszereinek ismertetését, valamint a vállalat tevékenységében és sikerességében játszott szerepének meghatározását tűzte ki célul. Külön figyelmet fordít azokra a stratégiákra, amelyeknek a segítségével a vállalat új és változó helyzetben igyekszik sikert elérni. A vállalati kultúra azért került a középpontba, mert a helyzetnek megfelelő stratégia megválasztása függ tőle.

A gazdasági szervezeteknek és vállalatoknak a politikai és állami intézményekhez hasonlóan nehézségbe ütközik a feltételek változásához való alkalmazkodás. Az események kibontakozásával két fő kérdés vetődik fel: először is, hogy mely tényezők segítik elő a vállalat sikerét a piaci változások által diktált új feltételek mellett, másrészt pedig, hogy milyen tényezők akadályozzák pontosan ugyanilyen feltételek között.

## A vállalati kultúra fogalma

Magától értetődően sok különböző dolog befolyásolja a vállalati teljesítményt, de mindezek a dolgok a vállalati kultúra címszó alatt vonhatók össze. (Hofstede et al. 1990) A vállalati kultúra többek között azt jelenti, hogy a vállalat személyzete tisztában van szervezetének céljaival és jövőre vonatkozó elképzeléseivel. (Scholz 1987) A szervezeti légkör, a vezetés, a vezetésben való részvétel (participáció) plusz a munkatapszalatok és -értékek, továbbá a munkához való viszonyulás mind hozzájárul a szervezet sajátos kultúrájának kialakításához. Következésképp nagymértékben befolyásolja a szervezeti célok elérését szolgáló megvalósítható vállalati stratégia kialakulását. Christian Scholz (1987) kimutatta, hogy a vállalati siker nagymértékben a jellemző vállalati kultúrán és az e kultúra által megvalósítható stratégián alapul. A stratégia többek között azokra a módszerekre vonatkozik, amelyeket a vezetők megfelelően tartanak céljaik eléréséhez. (Peltonen 1986) Az ily módon elért siker viszont tovább erősíti a vállalati kultúrát.

A vállalati kultúra alapvetően a hallgatóságos és a világosan megfogalmazott szokásokból áll, amelyek segítik a tagokat abban, hogy a vállalatnál a megfelelő viselkedést és attitűdöt meg tudják találni. A helyénvaló magatartásra vonatkozó kritérium megtestesítésén kívül a vállalati kultúra azokat az értékeket is hangsúlyozza, amelyeket a szervezet általános normái közé fel kell venni. A vállalati kultúra magában foglalja a „vállalati rangsor“ szokásos értelmezéseit is, amely valóban cégenként változik. Az egyik vállalatnál

például a K + F-et nagyon nagyra értékelik, nagyon fontosnak tartják, míg másokban az értékesítési menedzser élvez elsőbbséget. Egyes cégek az önbizalmat és az önálló döntéshozatalt hangsúlyozzák, míg mások a participáción alapuló döntéshozatalt emelik ki. Ezek az elvek többnyire nem különülnek el élesen a szabályzatokban vagy más módon, viszont rendszerint mindennél jobban befolyásolják a vállalati munkatársak magatartását. (Lorsch 1992, 330)

Arvonen (1991, 18) szoros kapcsolatot állapít meg a vállalati kultúra és a csoportazonosság-tudat között. A vállalati kultúra azokból a tényezőkből fejlődik ki, amelyek a csoport azonosság-tudatát létrehozzák és erősítik. Ezek közé tartozik pl. a közös értékelési folyamat és célok, a kollégákkal szembeni attitűd, valamint a siker elérését elősegítő alkotóelemek. Még a cég előtörténete, a hagyományok és a korábbi vezetők is a kultúra részei lehetnek, mert ők szimbolikus jelentések hordozói. E tényezők jelentősége nagyon is lényeges a változáson keresztülmenő vállalat szempontjából. Nem könnyű megszabadulni a korábbi gondolkodásmódtól és a régi emlékektől. A vállalati kultúra arra hivatott, hogy a szükséges folytonosságot és környezetet megteremtse a vállalati élet számára, s ugyanakkor megadja a kódot, hogy az egyénnek hogyan kell viselkednie a munkahelyen. A kultúrának mint irányító és vezetési eszköznek az a fő előnye, hogy ellensúlyozza és enyhíti a bürokratikus irányítást és a merev szervezeti felépítést.

A vállalati kultúra kiterjed az egész vállalat tevékenységére. Ott dől el, hogy akarják-e vagy nem. A vállalati kultúra a szervezeti funkciók, módszerek és munka tartalmához kapcsolódik. Erősen befolyásolja a munkahelyi közösség légkörét, csoportszellemét és munkakedvét. A vállalati kultúra ugyanazon a szinten helyezkedik el, mint a vállalati elképzelések és célok, a stratégia, valamint a vállalati politika és a vállalat vezérelve. A felsőszintű menedzsment felelős a vállalati kultúráért. Másrésztől a vállalati kultúra hiedelemmodelleket, elvárásokat és normákat tűz ki az egész személyzet számára, valamint az egész szervezetre oly módon



gyakorol befolyást, hogy minden tag kivegye a részét a kultúra kialakításából vállalatánál. (Peltonen 1986)

Stanley Davis (1985) a vezetés fontosságát hangsúlyozza a vállalati kultúra megteremtésében. Szerinte minél erősebb és minél egyénibb a vezető, annál erősebb és innovatívabb a vállalati kultúra. Edgar Schein (1987) is hangsúlyozza a vezetés jelentőségét a vállalati kultúra kialakításában. Ő úgy véli, hogy a menedzser különböző jutalmazási mechanizmusok alkalmazásával irányítja a vállalati kultúrát.

Wilkins (1989) a „jelleg“, ill. a természet szót használja a kultúrára, mert úgy gondolja, hogy így lehet a legmegfelelőbbben érzékelteni ezt a fogalmat. Figyelmeztet, hogy a vállalat jellege egykönnyen nem változtatható meg, mert a változtatás bizonytalanná teszi az embereket, és sok mindent tönkretesz, ami a vállalat lényegét képezi. Wilkins meghatározása szerint a vállalati kultúra (jellege) a domináns eszmékből, hiedelmekből és reményekből áll. A vállalati profil, szokások és emberi magatartás szintén a vállalati kultúra részét képezi. A kívülállóknak a szervezetről alkotott képe kifejezi a vállalati kultúrát.

Schein szerint a vállalati kultúra a csoporton belüli alkalmazkodási és problémamegoldási folyamat eredménye. Más szóval a vállalati kultúra azoknak az alapvető feltételezéseknek az összessége, amelyeket valamely csoport elfogadott vagy kifejezett, mialatt megtanulta, hogyan birkózzon meg a külvilághoz való alkalmazkodás és a belső interakció feladataival. (Schein 1987)

Jacques értésünkre adja, hogy a vállalati kultúra a vállalatnál végzett szinte valamennyi tevékenységre kiterjed, tehát minden tevékenységre a munkával kapcsolatos szokásoktól a bérfizetésig, és a fegyelmezési és jutalmazási rendszerig. Véleménye szerint az új belépők különböznek a régi tagoktól, mert ők nem ismerik a „játékszabályokat“. Jacques ezenkívül a vállalati kultúra fogalmát is beveszi a munkahelyi légkör, illetve a szervezeti légkör fogalmába. (Jacques 1989, 67)

Összességében megállapíthatjuk, hogy a vállalati kultúra fogalma nagyon általános, ezért sokféleképpen értelmezhető. Ebből következően, hogy a szervezeti módosításnak vagy átalakításnak semmiképpen sem szabad durván megsértenie az uralkodó kultúrát, legalábbis a szükséges átrendezések kezdeti szakaszában. Ez még akkor is fontosnak látszik, ha az átrendezés nagyon sürgősnek tűnik.

## A vállalati kultúra dimenziója

A „szervezeti kultúra“ vagy „munkahelyi közösség kultúrája“ kifejezés is használatos, szinte teljesen szabadon váltakozva a vállalati kultúra fogalma mellett. Schein (1987) vázolta a szervezeti kultúrával kapcsolatos alapfeltevések modelljét. Ezek a feltevések azok, amelyeket valamely csoport kigondolt, megfogalmazott vagy kidolgozott, amikor megtanulta kezelni a külvilághoz való alkalmazkodás vagy a belső egységesülés kérdéseit. Ez a modell annyira jól használható, hogy az új csoporttagokat is meg lehet tanítani használatára, amikor problémáikat észreveszik, gondolkodnak rajtuk és átélik őket, főképpen amikor a csoportban és a csoporttal tevékenykednek.

A vállalati kultúra mint olyan magában foglalja a munkahelyi közösség implicit, nemhivatalos és belső természetes tudatát, amely az egyének magatartását igazítja, ő maga pedig

ennek a magatartásnak az alapján alakul. (Scholz 1987) Minden munkahelyi közösségnek; munkahelynek vagy csoportnak megvan a maga magatartásformája, értéke és normája, amely az egész közösségre jellemző. A jellemzőknek ez a kombinációja nem más mint a közösségi kultúra, amely magatartásában és attitűdjében jut kifejezésre. (Asp 1988)

A vállalati kultúra azonban még így sem egységes egész; egy sör szubkultúra található benne. Jyrki Antikainen (1987) négy fontos légkört ismertet a modelljében bemutatott osztályozásnak megfelelően. Ebből az osztályozásból kiténik például, hogy a vállalati kultúra több különböző szubkultúrából és sok különböző szintből áll.

Aligha mondhatjuk meg, hogy a különböző szubkultúrák milyen mértékben befolyásolják a vállalati stratégia megválasztását, de feltételezhetjük, hogy közöttük bizonyos mértékű összehangolást kell végezni. Az alegységek sok vállalatnál önálló nyereségközpontként funkcionálnak. Ennek az az oka, hogy könnyebb ezekben a központokban az e központok szintjén kitűzött célok elérésére irányuló funkcionális stratégia kérdéseit megoldani, mint az egész üzleti vállalkozás szintjén kitűzötteket.

Ha úgy vesszük, hogy a vállalati kultúra átfogó fogalom, akkor egyúttal külön tudjuk választani az olyan fogalmakat mint szövetkezeti kultúra, vállalati kultúra, munkahelyi kultúra, osztálykultúra stb. Más szóval minden munkahelyi közösségnek megvan a maga kultúrája, szubkultúrája. Jóllehet különböző osztályok vannak, amelyek ugyanahhoz a vállalathoz tartoznak, a kultúra jelentésének különböző árnyalatai vannak, és szubkultúrák is vannak ezeken az osztályokon belül. Az ezen részek közötti különbségeket különböző tényezők okozzák, köztük a személyzet összetétele, a hagyományok, a szolgálati idő stb. Annak ellenére, hogy a szubkultúrák között különbségek vannak, egyazon vállalatban belül megfigyelhető vállalati kultúráról beszélhetünk. Ezenkívül beszélhetünk a személyzetről, amely magáévá tette a vállalat főbb céljait, fontosabb értékeit és normáit, s amely tisztában van a cég jövőjére vonatkozó elképzeléseivel.

Amikor ezek a szubkultúrák megszületnek, természetesen a vállalat belső tényezőiből is kiindulnak hatások. Ezenkívül a külső tényezők, mint például a makro szintű általános kultúra és a nemzeti kultúra, illetve a mikro szintű helyi kultúra és a munkahelyi kultúra folyamatosan kifejti hatását. Ezek képezik a vállalati kultúra lényegi és központi légkörét.

Peters és Waterman (1983) hangsúlyozza a jó – gyakran az erős – vállalati kultúra jelentőségét a vállalat sikeressége szempontjából. Megállapítják, hogy a kultúra domináns és összetartó jellege a kiváló vállalatok rendkívül fontos sajátossága. A legsikeresebb vállalatok jellemző kultúrája annyira erős, hogy azt a munkatársak vagy elfogadják, vagy máshová mennek.

A munkahelyi közösség kultúrája összetett jelenség. Tüköri a szervezeti légkört és a vezetéset, s mindkettő megnyilvánul a személyzet participációjában (vezetésében való részvételében) és attitűdjében. Természetesen a munkafeltételeknek és a vállalt munkának is megvan a maguk befolyása, s ezért az egyik dimenzióban bekövetkező változás egy másik dimenzióban is érezteti hatását. Ez nagyon érzékeny rendszer, amelynek az ismerete és szabályozása inkább művészet, mint tudomány.



Amennyiben valamely vállalat menedzserei képesek jól használni a vállalat uralkodó kultúráját, s segítségével megfelelő stratégiát kialakítani, akkor valószínű, hogy sikeresebb lesz a vállalat. Tekintettel az üzleti környezet gyors változására és különösen az európai integráció jelensége által támasztott kihívásokra, a finn szervezeti vezetőktől megkövetelik, hogy minden eddiginél kiválóbb képességeket mutassanak föl. Ez minden bizonnyal egészen újfajta hozzáértést feltételez az új és alkalmas stratégiák kidolgozása, s a vállalat által kitűzött célok elérése szempontjából. De vajon létezik-e ilyen új ismeretanyag?

Olykor kijelentik, hogy a vállalati kultúrának van olyan dimenziója is, hogy gátolja az egyéni kezdeményezőképeséget és a kreativitást. Különösen akkor hivatkoznak erre, amikor erős vállalati kultúra uralja a vállalatot. Ennek a következménye még merevség is lehet, mert a dolgozókat akadályozzák abban, hogy új cselekvésmódokat próbáljanak ki vagy gyakoroljanak. Ez azonban az erős kultúrának nem szükségszerű következménye. Másfajta megfelelő értékek és normák hangsúlyozásával elérhető, hogy az erős vállalati kultúra elősegítse a kreativitást, a találékonyságot és a kezdeményező-készséget. Így például olyan kulturális üzenetet is kaphat minden személy, hogy: „Szívesen veszünk mindenfajta új ötletet és innovációt” vagy „A kezdeményezéseket mindig komolyan vesszük”. Ha nem az egyéni eredményekre, hanem a csoportmunkára helyezik a hangsúlyt a kultúrában, akkor ez sok esetben erősebb késztetést indít el és tarthat fenn az egész vállalat eredményessége tekintetében. A csoportjellegű tevékenységek erős hangsúlyozása elősegíti, hogy a résztvevők az emberiséget és az emberi erőnyeket nagyra becsüljék és fejlesszék.

A vállalati kultúrának alighanem a legfigyelemreméltóbb tényezője az a dimenzió, amelyben a cég egyes részeit harmonikus funkcionális egésszé egyesítik. A társadalomtörténetből megtudhatjuk, hogy a kultúra a szoros közösségi érzés alapján köti össze az embereket, és ez az, amely mindennapi életüknek értelmét és célt kölcsönöz. Minél erősebb a cég kultúrája, annál világosabban kristályosodik ki a munkatársak tudatában, s így tudják, hogy miért dolgoznak. A gyenge kultúrából hiányzik ez a sajátosság, s ezért nem nyújtanak a cég sikeréhez vezető világos útmutatást, illetve etikát.

## Stratégiai menedzsment

Sebastian Green (1988) szerint a vezetői gondolkodást a szervezeti kultúrában statikus szemlélet jellemzi. A kultúrát úgy tekintik, hogy az normatív értékekből és hiedelmekből áll, amelyek arra készítetik a menedzsert, hogy merev magatartásformákat fogadjon el: „Így végzik a munkát mifelénk.” A meggyökeresedett elvárásokká fajult kultúra ellenzi a változtatást.

Green cikke a folyamat dinamikus felfogásán alapuló alternatív kulturális formát szeretne megalkotni. Véleménye szerint a kultúra „lényeges közös szándék, amely lehetővé teszi, hogy a menedzserek együttesen töltsék meg tartalommal azt, amit ők és mások tesznek”. A stratégia e szándékok lényeges konstellációja. Green szerint a stratégiai menedzsment olyan kulturális folyamat, amely arra irányul, hogy

megváltoztassa a menedzszernek a szervezet alapvető természetére, céljára és benne játszott szerepére vonatkozó elképzeléseit. Scholz-hoz hasonlóan Green is felhívja a figyelmet arra, hogy gondosan megválasztott stratégiával a vállalat fel is emelkedhet, de csődöt is mondhat, a vállalati kultúra pedig szintén elő is segítheti, de meg is ingathatja ezt a stratégiát.

A vállalatmenedzsment a vállalati kultúrát gyakran kritikus jellemzőnek tekinti, amely meghatározza, hogy a szervezet mennyire jól tud alkalmazkodni a stratégiához. Amennyiben akadályozza a dolgozót abban, hogy észrevegye a változtatás szükségességét, vagy arra készíti, hogy ellenezze, akkor magát a kultúrát kell megváltoztatni. Nagyon gyakran helyesebb, ha ennek érdekében nem szimbolikus, hanem technikai eszközökhöz folyamodunk. Green hangsúlyozza, hogy a kultúra nem reagál a kézi vezetésre. Azt állítja, hogy az interpretációs modell jobb, mint a statikus felépítésen alapuló. Az interpretációs modell azt veszi figyelembe, hogy az emberek hogyan érzékelik az őket körülvevő valóságot és benne elfoglalt helyüket. E modell hívei azon a véleményen vannak, hogy az emberek nincsenek tudatában saját felfogásuknak, szemléletmódjuknak és magatartásuknak. Ha viszont az emberek új, soha nem tapasztalt helyzetbe kerülnek, akkor feltehetően változás következik be tudatukban. Az eseményeknek, szavaknak és dolgoknak az interakció eredményeképpen tulajdonítanak jelentőséget. A környezeti feltételek megismerése sohasem a külső környezet érzékelésének egyéni folyamata, hanem az egyének kapcsolata (interakciója) révén történik.

Tekintettel a fenti szempontokra a szervezeti vezetőnek észre kell vennie a különböző szinteken jelentkező eltérő jelenségeket, s azokat megfelelő módon és helyesen kell értelmeznie. Ez csak a személyzet különböző csoportjai közötti folyamatos interakciójával és a helyzet nagyon érzékeny irányításával végezhető sikeresen.

A status quo megdöntésére irányuló változtatásoknak legitimizálhatónak kell lenniük. Ez úgy érhető el például, ha azt elfogadtatjuk a vállalat személyzete lehető leghatékonyabb körében. (Green 1988) A menedzselés könnyebbé válik, ha a személyzet tisztában van a vezetőség céljaival és azokkal az eszközökkel, amelyekkel a célokat elérni igyekeznek. Ez a fajta menedzselés hasonlít a japán vezetési módszerre. (Engel 1980; Odaka 1981; Ouchi 1981)

Valószínűleg akkor beszélhetünk vállalati rugalmasságról vagy szervezeti rugalmasságról, amikor a vállalatnak alkalmazkodnia kell a változó helyzethez és új, rugalmas szerepet kell találnia a maga számára, hogy sikeres lehessen ilyen feltételek mellett. A szervezeti rugalmasság olyan fejlesztési dimenziót tesz szükségessé a vállalati kultúrán belül, amely a kultúrátípuson belül reaktív, a változásokra fogékony, előreláthatónak, kockázatmentesnek, valamint kreatívnek tekinthető, s amely képes innovációt és nagyobb változtatásokat végrehajtani. (Scholz 1987) Ha ily módon tekintjük a szervezeti rugalmasságot, akkor könnyebben meg tudunk birkózni a változó feltételek miatt jelentkező követelményekkel.

A finn vállalatok többsége viszonylag kicsi. Az új versenyhelyzetben szükség lehet a vállalat méretének növelésére fúzióval, együttműködéssel, illetve különféle központosítási intézkedésekkel. Jóllehet az új technika lehetővé teszi a mun-



kahelyek decentralizációját, a vállalati egység mérete a jelenlegihez képest növekedni fog a marketingigények és a központosított kapcsolattartás miatt. Ahhoz, hogy a termelést fejleszteni lehessen, a műszaki felszereltség, az újfajta know-how, valamint a szervezet méretének vizsgálata kerül előtérbe.

A környezeti változások állandóan új kihívásokat jelentenek a menedzser számára, amelyekre különféle módon reagálhat. Az erős vállalati kultúra által vezérelt stratégiai tervezés nagyon hatékony módja lehet a helyzet megoldásának. A stratégiai menedzsment dönt a vállalati célokról és keresi meg az eszközöket a célok rendszeres eléréséhez. Ez fontos ötletekkel látja el a vezetőt ahhoz, hogy eredményesen végre tudja hajtani a környezetnek megfelelő átalakítást, és konkrét intézkedésekkel eleget tudjon tenni szociális feladatainak. Itt a vállalati kultúrával összhangban zajló tervezési munkában komolyan figyelembe veszik a szervezeti tagok körében elfogadott értékeket. Ha erősen hangsúlyozzák a munka biztonságát, a vezető hajlamos a stratégiai tervezést úgy irányítani, hogy a maximális mértékben teljesítsék ezt a konkrét célt, vagyis a munka biztonságának elérését.

A stratégiai tervezési folyamatra gyakorolt erős vállalati kulturális hatás azt jelenti, hogy a vezető ügyel mind a belső, mind a külső környezet fejlesztésére, ugyanakkor kritikusszemmel elemzi a környezetet, mielőtt vállalata számára a célokat kitűzné. Minthogy a modern életben nagyon gyorsak a változások, nagyon nehéz a hagyományos értelemben konkrét cselekvési tervet alkalmazni a stratégiai menedzsmentben. A stratégiai fogalmát más szemszögből kell nézni. Mintzberg (1989, 25) például jelzi, hogy a stratégia jelentése tartalmazza az üzleti elképzelés, az innováció kidolgozását, ugyanakkor a vállalat navigálását a változó világban. Az ő számára a stratégia a következő kérdésre keresi a választ: Hogyan használható föl a szervezet mint eszköz a célok elérésére? Ez azt jelenti, hogy komoly figyelmet kell fordítani a szervezeti felépítésre, a rendszerre, a know-how-ra és arra, hogy az embereket hogyan lehet arra készíteni, hogy együttműködjenek?

Kotler et al. (1986)-nak nagyon határozott véleménye van a vállalati kultúráról: Az elkötelezettség megtestesíti a „győzni akarást”, a vasakaratot, amely az élet minden területén megkülönbözteti a győzteseket a vesztesektől. A szervezet kultúrájának tehát végeredményben a piaci kapacitás a fokmérője. Ez dönti el, hogy „stratégiai kultúrával” rendelkezik-e vagy sem. Más szóval a stratégiai kultúrával rendelkező szervezet valószínűleg győztesen kerül ki a piaci küzdőtéren vívott hosszan tartó háborúból. (Idézi Lessem 1989, 346-7)

### A vállalati kultúra összetevői

Asp & Uhmavaara (1988, 1989, 1990) a vállalati kultúráról szóló tanulmányában kimutatja, hogy a vállalati kultúra szoros kapcsolatban áll a viselkedéssel. A közösséggel, de egyszerűsmind a munkacsoporttal szembeni elkötelezettség nemcsak a „mi-érzésben” fejeződik ki, hanem a vállalatból kisugárzó közösségi szellem jellegzetes formája is. Ez a viselkedési mód pozitív töltésű, különösen, ha a személyzet már régóta áll a szervezet szolgálatában, vesz részt különböző, többnyire a vállalat által szervezett szakkörökben, szabadidős tevékenységekben. De nem a munkahely az egyetlen lételem, hanem –

nem kis mértékben – az egész életmód, illetve az élet tartalmának jelentős része is. (Asp 1989)

A munkahelyi közösséggel szembeni elkötelezettséget, amely a szervezeti légkör egyik eleme, a vállalatot jellemző számos változó alakítja, többek között az, hogy a dolgozó miképpen viszonyul a munkáltató „arculatához”, mik a vállalat által nyújtott szociális és gazdasági juttatások, amelyeket a vállalattal és a munkahelyi közösséggel azonosítanak, milyen a csapatszellem, valamint az összetartozás érzése a dolgozók között stb.

A fentiekből kitűnik, hogy még egyetlen közösségi jellemző – a munkahelyi közösséggel szembeni elkötelezettség – is többféle tényezőnek és szempontnak lehet a következménye, míg az egész vállalati kultúra a tényezők ilyen és ehhez hasonló kombinációinak a végeredménye. E módszertani nehézség ellenére érdemes a vállalati kultúrával foglalkozni és megkeresni benne azokat a tényezőket, összetevőket, amelyek még a változó helyzetben is lehetővé teszik a vállalati sikert.

Valószínű, hogy a szervezeti légkör és a vezetés mellett még egy sor érték játszik fontos szerepet, amikor a vállalati kultúra alapját képező meghatározó tényezőket vizsgáljuk. A vállalati kultúra fő meghatározó tényezője az általa megtestesített érték. A vállalatnak a siker elérését szolgáló filozófiájának lényegét alkotó érték minden munkatárának megmutatja a követendő utat, és a napi tevékenység és kapcsolatok főbb elveit. Ezek a tevékenységi irányvonalak és ez a haladási irány sok esetben meghatározza és megteremti a vállalati kultúra különböző hőseit, mítoszait, rítusait és ceremóniáit. Ezek az értékek sokszor nagyratörőek, vagy egy bizonyos dologra összpontosulnak. Általában nagy hatást tesznek az emberek képzeletvilágára. Útmutatóul szolgálnak az emberek számára, hogy hogyan dolgozzanak együtt hatékonyan. (Deal & Kennedy 1984, 27)

### A fejlesztést szolgáló kutatás

Asp és Uhmavara (1988, 1989, 1990) a vállalati kultúrával kapcsolatos kutatásaikban a kutatás-fejlesztés elveit akkor valószínűsítették meg, amikor a cél az volt, hogy a munkahelyi közösséget teljes egészében fejlesszék abban, hogy a kutatás segítségével kezelhető tudást állítsanak elő.

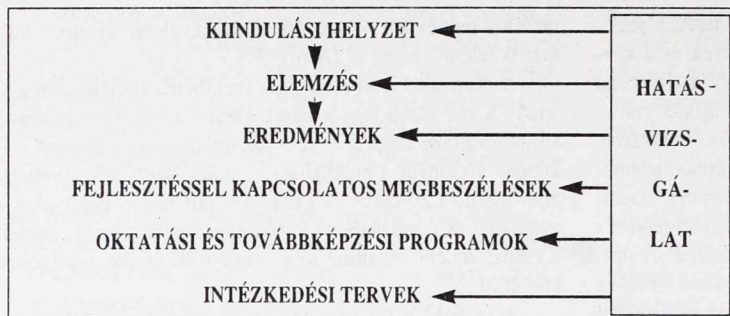
A következő diagramszerű vázlat az alkalmazás céljára szolgáló kutatást folyamatában ábrázolja. A kiindulási helyzet vizsgálatán alapuló elemzés eredményeit szemlélteti. Ezek az eredmények a tanulmány megállapításait nagyon korlátozottan fejezik ki. A kutatás-fejlesztés elve a folyamatot onnan vezeti előre, ahol az osztályon tartott fejlesztési megbeszélés az eredmények alapján lezajlott. Amennyiben azok nem elegendőek ahhoz, hogy a változtatás és a fejlesztés alapját képezzék, oktatási és továbbképzési programok tervezésére kerül sor. Ezenkívül a szükséges intézkedési tervet is elkészítik.

A kutatás-fejlesztési kutatási folyamat diagramszerű vázlata:

A kutatás-fejlesztés leglényegesebb tényezője a hatásvizsgálat, vagyis az, hogy a végrehajtott intézkedések és a feltételezett eredmények hatását kiderítjük.

A szóban forgó kutatásra az alkalmazott vizsgálat világos célkitűzése a jellemző. Az a cél, hogy felhasználjuk a személyzet oktatásában szerzett tapasztalatokat, és olyan oktatási





kollektívának? Mi a munka státusa a többi értékhez viszonyítva? Mit igyekeznek elérni a munkával?

- Milyen jellegű kölcsönös kapcsolatok figyelhetők meg a szervezeti kultúra különböző tényezői között, pl. a vezetési stílus és a munkahelyi légkör között?

Ebben a cikkben mi most nem foglalkozunk a fenti modell különböző sajátosságaival, és nem ismertetjük részletesen jellemzőiről jellemzőre az elemzést. Csak az a célunk, hogy képet adjunk a vállalati kultúra

programokat dolgozzunk ki, amelyek a személyzet igényein és elvárásain alapulnak. Az oktatáshoz és képzéshez való kedvező viszonyulás e vállalatokra kifejezetten jellemző, ami a munkáséletnek szinte minden területére érvényes.

Ezenkívül fontos megemlíteni, hogy minden munkahelyi közösségben, ahol a kutatást folytattuk, a személyi állomány különböző csoportjai képviselték magukat. A bizottság segítette a kutatás megtervezésében, valamint az eredmények értelmezésében és alkalmazásában.

### A vállalati kultúra mint modell

Asp és Uhmavaara (1988, 1989, 1990) a vállalati kultúrával kapcsolatos kutatásaikban a LOPEA modellt vették alapul, amikor kérdőívüket elkészítették. E modell továbbá az elemzés útmutatójává is szolgált. A modellnek megfelelően úgy gondolták, hogy a vállalati kultúra magában foglalja a szervezeti légkört, a vezetésben való részvétel (participáció) lehetőségét, a munkával kapcsolatos tapasztalatokat, valamint az értékeket és az attitűdöket. A LOPEA-modell tárgya és méretei ezekből a szempontokból tevődnek össze.

A kutatás főbb területeinek kidolgozási folyamata az alábbi konstrukcióból látható. A szociológiai kutatás szokásos módszereinek – a faktoranalízisnek, a regresszióelemzésnek, valamint a skálászerkesztésnek – a segítségével a kutatók magyarázatokat dolgoztak ki és magyarázó modelleket állítottak föl.

A célkitűzésre szolgáló magyarázó modelleket főleg az alábbi kérdések segítségével vizsgálták:

- Milyen jellegű előkészítő munkát kell végezniük a különböző személyzeti csoportoknak, akik a tökéletesített folyamattechnológiát alkalmazzák?
- Mit tapasztalnak a munkával és a munka megváltoztatásával kapcsolatban? Mi okoz munkával való elégedettséget, melyek a munka motivációi és mi okozza a munkahelyi közösséggel szembeni elkötelezettséget?
- Milyen fajta szervezeti légkör jellemző a munkahelyi közösségre? Hogyan érzékelik a vezetési légkört, a jutalmazási rendszert, a kommunikációáramlást, a vezetésben való részvétel és a beleszólás lehetőségét, valamint a vállalati arculatot?
- Milyen munkával kapcsolatos értékei vannak a

V:L	S:O	P:P	M:E	É:A
Vezetés	Szervezeti légkör	Participáció/ beleszólás	Munkával kapcsolatos tapasztalatok	Munkához és Értékekhez való viszonyulás
<p>Új jellemzők</p> <p>A kérdéssorozatra vonatkozó információt vázoltuk és alapvető dimenziókba csoportosítottuk, amelyek a divíziókat ábrázolják, majd a megfelelő összetett jellemzőket kialakítottuk</p>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Demokrácia és rugalmasság</li> <li>Motiválás és bátortás</li> <li>Munkahelyi önállóság</li> <li>Munkafelügyelet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A jutalmazási rendszer igazságossága</li> <li>Munkahelyi légkör, szolidaritás</li> <li>Személyzeti csoportok közötti kapcsolat</li> <li>Munkahelyi közösséggel szembeni elkötelezettség</li> <li>Munkára való általános készletés jellege</li> <li>Tájékoztatás döntésről</li> <li>Emberközpon-túság, barátság</li> <li>Felettesek és beosztottak közötti bizalom</li> <li>Hatékony-sági követelmények-vel kapcsolatos tapasztalatok</li> <li>Vélemény hangoztatásának lehetősége</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A munka tartalmába és a munkaszerve-zésbe való beleszólási lehetőség</li> <li>A munkafeltételekbe és a munkakörül-ményekbe való beleszólás lehetősége</li> <li>Az egész szervezetre vonatkozó döntésben való részvétel lehetősége</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Munkával járó fizikai megterhelés</li> <li>Munkával járó szellemi fáradtság</li> <li>A munka tartalmának sokrétűsége</li> <li>A munka fontossága és érdekessége</li> </ul>	
<p>Kölcsönös kapcsolatok keresése</p> <p>Az alapvető dimenziókat ábrázoló összetett jellemzők közötti kölcsönös kapcsolatok és e jellemzők és a különböző háttértényezők közötti kapcsolatok vizsgálata</p>				
<p><b>Magyarázó modell kidolgozása</b></p>				



arculatáról és a munkahelyi magatartás szempontjából való jelentőségéről a rendelkezésre álló eredmények alapján. A szervezeti kultúrának például csak egy módját fogjuk ismertetni és a szervezeti légkörnek csak egy témáját, nevezetesen a munkahelyi közösséggel szembeni elkötelezettséget.

### A szervezeti légkör

A szervezeti légkör fogalma a munkaszervezet kollektívájának szubjektív tapasztalataira, a jellemző munkahelyi légkörre, a vezető vezetési stílusára, a munkához kötődő értékekre, a személyzet munkához való viszonyulására és munkakedvére, valamint az ezeket befolyásoló tényezőkre vonatkozik. (French 1974, 145) A szervezeti légkör a munkahelyi közösség kultúrájának szerves részét képezi.

A szervezeti légkör a szervezetnek viszonylag állandó ismérve, amely kihat tagjainak motivációjára és viselkedésére, és amely konkrét szervezeti jellegzetességek és személyügyi kiértékelés alapján ábrázolható. (Juuti 1988, 106; Litwin & Stringer 1968, 1; Laaksonen et al. 1979, 128) A munkahelyi közösség szervezeti légkörének jellegzetességeit nem lehet közvetlenül, például a munkaszervezés vagy a vezetési módszerek alapján, hanem csak benyomások, megfigyelések és általában a munkahelyi környezetről szerzett szubjektív tapasztalatok alapján meghatározni. Így a szervezeti légkör szempontjából az a legfontosabb, hogy a személyzetnek mik a tapasztalatai a munkahelyi közösséggel kapcsolatban. A szervezeti kultúra a munkahelyi közösség különböző részeiben erősen különbözhet, például osztályonként vagy személyzeti csoportonként. Ebben az esetben beszélhetünk a szervezet összlégköréről és szublégköréről. (Laaksonen et al. 1979, 130)

Litwin és Stringer (1968) osztályozta a szervezeti légkört jellemző tényezőket. Ezt az osztályozást sok kutatásban felhasználták. Ez volt az egyik támpont az e kutatás keretében folytatott szervezeti légkörvizsgálatra vonatkozó kérdéssorozat kidolgozásakor, jóllehet a kérdéssorozat tételeit elsősorban azért választották ki, hogy a munkahelyi közösség fejlesztési céljait elemezzék, nem pedig arra, hogy a szervezeti légkör különböző tényezőit vázolják.

Redding, Timm és Peterson véleménye szerint a szervezeti légkör legfontosabb alakítói, s egyszersmind a jó légkör jellemzői: 1. a menedzsment részéről a dolgozóknak nyújtott támogatás, 2. a döntésben való részvétel lehetősége, 3. a dolgozóknak feletteseik iránt érzett bizalma, 4. a kommunikáció nyíltsága és szabadsága és 5. magasrendű teljesítmény-célkitűzések. (Timm és Peterson 1982, 101–5) Juuti szerint a munkatársak egymáshoz fűződő kapcsolatai, a kiváló munkateljesítmény elérésére való törekvés, az innovatív és kreatív munkamódszerek, a kölcsönös megértés és részvétel a döntésben, a munkakollektíva tagjai közötti kölcsönös bizalom, az örömteli megbeszélések, a kapcsolatok nyitottsága, a kollektíva tagjainak kölcsönös megbecsülése, valamint a kollektíva tevékenységének és státusának megbecsülése. (Juuti 1988, 104)

A fenti LOPEA-modell világosan megmutatja, hogy a szervezeti légkört mérő jellemzők tíz jellemzővel, tényezővel

foglalhatók össze. Az 1. ábrán látható módon e jellemzők jelentik az átlagos ideális szervezeti légkört, amely az egész szervezetre vonatkozik, ugyanakkor a 25 osztályon uralkodó valóságos légkört is. Az ábra megmutatja, hogy mely osztályokban vannak rendben a dolgok, és mely osztályokban nincsenek rendben és így tovább. (Asp & Uhmavaara 1989)

### A munkahelyi közösséggel szembeni elkötelezettség

1. ábra

#### Szervezeti légkör az osztályokon



A fenti összeállításnak megfelelően kiderült, hogy a munkaszervezettel szembeni elkötelezettség a szervezeti légkör egyik dimenziója:

- Privilegium a vállalathoz való tartozás
- A vállalat nagyon jó munkáltató
- A vállalatnál végzett munkám sokkal többet jelent számomra, mint pusztán megélhetést
- A „vállalatiság” mesterséges közösségi szellem
- A „vállalatiság”-ot valószínűleg már korábban is tapasztalták, de most már nem.

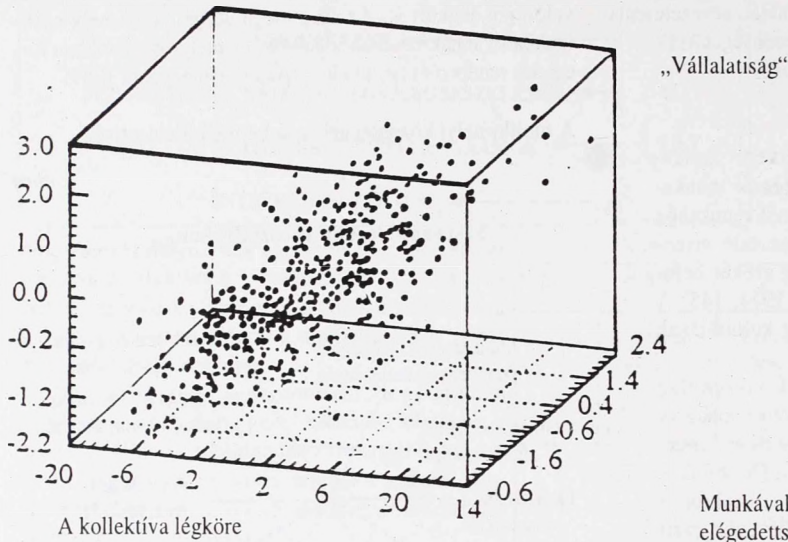
Még sok más jellemző is van, amely a vállalathoz való tartozást, illetve a vállalattal szembeni elkötelezettséget fejezi ki, de itt mi a szervezeti légkörnek csak ezekre a tényezőire szorítkozunk. (Asp 1988)

A 2. ábra világosan megmutatja, hogy a munkával való elégedettség és a munkacsoportban uralkodó légkör szorosan összefügg a „vállalatiság”-gal. Így a „vállalatiság” jól tükrözi az összetartozásérzést, a vezetői képességet és a szervezeti légkör más lényeges tényezőit. A 3. ábra ugyanakkor a 25 valóságos légkört mutatja be az osztályokon.

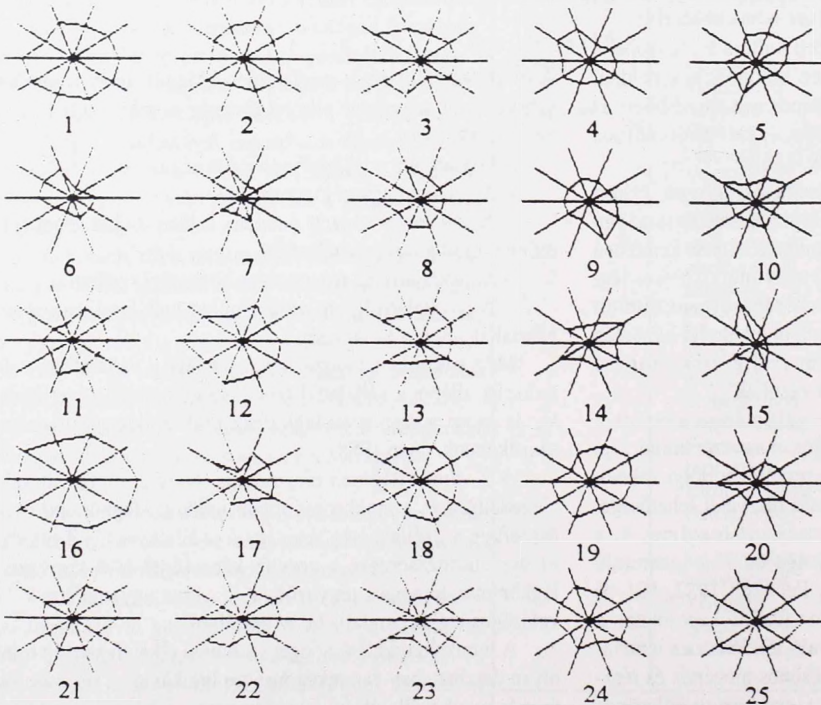
A munkahelyi közösséggel szembeni elkötelezettség mint olyan összhangban van a közönséges logikával. A tisztviselők és más munkavállalók (pl. menedzserek, „fehérgallérosok”) általában elkötelezettebbek, mint a munkások, mert őket nem befolyásolja pl. a kor és a vállalatnál eltöltött munkaviszony időtartama, mint a munkásoknál. Az utóbbiaknál szinte teljesen lineáris viszony áll fenn a vállalatnál való foglalkoztatás időtartama és az elkötelezettség között. Megfigyelhető, hogy a szolgálati évek növekedésével fokozódik az elkötelezettség.



### A három tényező összefüggése



### A 25 valóságos légkör az osztályokon



(30) Az itt ábrázolt magyarázó modell alapján megállapítható, hogy a munka tartalmának sokoldalúsága, a munkára való

Ennek a megismerése, irányítása és figyelembevétele sokkal inkább művészet, mint tudomány. Ezért a menedzsmentől meg

2. ábra általános készítés, a vállalati döntésekről való tájékoztatás, a foglalkoztatási feltételekkel és a munkakörülményekkel való elégedettség, valamint a vállalat arculatával való elégedettség erősen és folyamatosan befolyásolja a szervezeti tagoknak a vállalattal szembeni elkötelezettségét. Ez azt mutatja, hogy a vállalatról kialakított elképzelés, „arculat” a vállalati kultúrát tükrözi. Az arculat olyan kulturális sajátosság, amely elkötelezettségnek, „vállalatiság”nak, vagyis a munkahelyi magatartás pozitív töltésének tekinthető.

### Összefoglalás

A LOPEA-modellben szereplő területek, amelyek a vállalati kultúrával kapcsolatos fenti tanulmány alapjául szolgáltak, a vállalati kultúra fogalmának főbb jellemzőit fedik le. Így a vállalati kultúra mindenekelőtt olyan egész, amely a vezetéssel, a szervezeti légkörral, a vezetésben való részvétellel (participáció), a munkával való tapasztalatokkal és értékekkel függ össze, s ezért fontos a vállalat sikere és a személyzet magatartása szempontjából.

Ez a vizsgálat például a szervezeti légkörre és egyik fontos elemére, nevezetesen az elkötelezettség kifejeződésére világít rá. A szervezeti kultúra viszont a vállalati kultúra tényezője. Már ezekből a példákban is kitűnik, hogy a vállalati kultúra fogalma bonyolult, internalizált és nem hivatalos jellegétől függetlenül jelentékenyen befolyásolja a stratégia megválasztását. Láthatjuk tehát, hogy alapvető szerepet játszik a vállalati siker elérésében. Az erős vállalati kultúra tükröződik abban, hogy a vállalat személyzete mennyire van tisztában a munkahelyi közösség céljaival és jövőképevel. A vállalati kultúra összetett jelenség, amelyhez az elkülönült és törekvő rendszer kérdése kapcsolódik.



kell követelni, hogy jól és hozzáértően alkalmazza a kényes vállalati kultúrát, és hogy alaposan ismerje vállalatát.

Ez elsősorban azt feltételezi, hogy a vezetőnek általános elképzelése, teljes képe legyen a vállalatról. Az az elvárás vele szemben, hogy tudatában legyen és megértse, hogy a kreativitásnak, vagyis a változó világ alighanem legfontosabb jellemzőjének mindenre ki kell terjednie, a teljességen kell alapulnia. Képesnek kell lennie olyan távlatot teremteni, amelyben a vállalat minden főbb, jelentősebb kérdése összehangolható. Még akkor sem láthatjuk és ragadhatjuk meg a teljes egészet, ha minden egyes részletet nagyon gondosan megvizsgálunk, de az egész megismerése mindenképpen elősegíti a konkrétabb részletek megfelelő elemzését. A vállalat kultúrájával való mélyreható foglalkozás mindenképpen lehetővé teszi, hogy vezetői érzékeljék a valós helyzetet, és így fel tudják vázolni a megfelelő stratégiát.

Ha fel tudjuk használni a vállalati kultúrát a vállalat teljességének a megértéséhez, akkor ez nagymértékben segíti és megkönnyíti a vállalat jövőjére vonatkozó kép kialakítását. Mivel ez a kép rendszerint összetett és gyakran körülményes kreatív folyamat eredménye, a vállalati kultúra a kreatív tevékenységek támogatásával és ösztönzésével olyan képet hoz létre, amely szintén lényeges a mai változó üzleti életben és kiélezett versenyhelyzetben.

Felmerül a kérdés, hogy a kultúra hathatósan elősegítie a jövőkép kialakítását, vagy csupán vagy főleg hagyományorientált, s így csak kipróbált és kialakult cselekvésmódokat szolgáltat? A régebbi stagnáló társadalomban a vízió nem volt olyan lényeges, vagy az ábrándozással volt egyenértékű, a hagyomány pedig a jól bevált magatartásmódot mutatta. A kockázatvállalás nem volt divatos. A mai modern vállalatnak egészen más világban kell működnie, ahol a felfordulás, a zűrzavar és a rendetlenség a kockázatvállalás felé sodorja. Ezért a mai vállalati kultúrának nincs más választása, mint hogy magáévá tegye a változást, a változásra való fogékony-ságot, az előrelátást és a vízióra való hajlamot.

A vállalat kultúrájának alapos megértése feltételezi az érzékenység mélyülését a kreativitási, stratégia-kidolgozási és döntési folyamat előrehaladtával. A vállalati kultúrán alapuló érzékenység kialakulásával a környezet fokozatosan kitárulkozik a stratégia-kidolgozó és döntéshozó előtt. Számptalan ötlet, áramlat, ellenszenves dolog, megoldás stb. van a vállalati környezetben; a menedzsernek tehát képesnek kell lennie érzékelni, felismerni, megfejteni, s végül elemezni őket, hogy ki tudja szűrni a gyenge pontokat, a lehetőségeket és az előnyöket, s így gazdagítani tudja a stratégiaépítést és döntést.

A vállalati kultúra másik rendkívül fontos tényezője a vezetésben való részvétel, a participáció. A participációban elsősorban nem a munkatársak demokrácia iránti igénye jelenik meg, hanem szinte magától értetődően adódik a kultúra sajátos folyamatából, annak természetes alkotórésze. A kultúra a vállalat egész személyi állományát „tetőtől-talpig” áthatja és megtestesíti. A kultúra minden munkatársra úgy hat, mint egy erős centripetális erő. Ezért van jelen az erős kultúrában az odatartozás érzése. A participáció révén ez az odatartozási érzés állandóan erősödik. A munkatársak úgy érzik,

hogy fontosak, a vállalatnál kifejtett tevékenységük fontos, mert részt vesznek benne. Nekik közös a kultúrájuk, a munkájuk és az eredményük, ezért érdemes alávetniük magukat a kollektív vállalati viselkedési kódoknak. Kooperatív és segítőkész attitűdök alakulnak ki, személyi kapcsolatok bontakoznak ki, ritkulnak a forrásokot felemészítő konfliktusok. Minden vállalati környezetben erős csoporttudatra van szükség vállalatainknál, hogy új tudatforma szülessen, amely segíti őket abban, hogy jelentős vállalati előnyökre lehessen szert tenni a versenyhez való egészséges viszonyulás révén. A vállalati kultúra rendszerének nemhivatalos szempontjai döntő fontosságúak a vezetésben való részvétellel kapcsolatos tevékenység elősegítésében, formálásában. Minél erősebb és elfogadhatóbb a vállalati kultúra a munkatársak számára, annál inkább tartalmaz olyan állandó elemeket, amelyek összefogják a munkatársakat, és egyre inkább kialakítják bennük a céltudatosságot, és ösztönzik őket a célok elérésére.

## Hivatkozások

- Asp, E.*: Reduction and Flexibility of working Time in Finland and its Consequences. In: Agassi, Judith Buker & Heycock, Stephen (eds); *The Redesign of Working Time: Promise or Threat?* Edition Sigma, Berlin 1989
- Deal, T. & Kennedy, A.*: *Corporate Culture*. Addison Wesley, 1984
- Engel, P.*: Qualitatzirkel – ein praktischer Weg zu Verbesserung der Leistungsbilanz von Unternehmen. *Personalführung* 12/1980
- French, W.*: *The Personnel Management Process*. Houghton Mifflin Company, Boston 1974
- Goshi, K.*: Grundlagen der Produktivitätsentwicklung in Japan und ihre Perspektiven. *Rationalisierung* 31, 1980
- Green, S.*: Strategy, Organizational Culture and Symbolism. *Long Range Planning*, Vol 21, No. 4. Printed in Great Britain 1988
- Hofstede, G. & Neuijen, B. & Ohavy, D. D. & Sanders, G.*: *Measuring Organizational Cultures. A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly* 35, 1990
- Jacques, E.*: *Managing Organizational Change*. New Jersey 1989
- Lessem, R.*: *Global Management Principles*. Prentice Hall, New York 1989
- Litwin, G. & Stringer, R.*: *Motivation and Organizational Climate*. Boston 1968
- Lorsch J. W.*: *Organization Design*. In Gabarro, J. J.: *Managing People and Organizations*, Harvard Business School Publications, Boston, Massachusetts 1992
- Mintzberg, H.*: „Mintzberg on Management“. *Inside of Our Strange World of Organizations*. The Free Press, New York 1989
- Odaka, K.*: *Gruppenarbeit in Japan*. *Personal, Mensch und Arbeit*, Heft 2. 1981
- Ouchi, W.*: *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reading, Massachusetts, USA 1981
- Redding, S. G.*: *The working class manager. Beliefs and behaviour*. Farnborough cop. Saxon house 1979
- Scholz, C.*: *Corporate Culture and Strategy – The Problem of Strategic Fit*. *Long Range Planning*, Vol. 20, No. 4. Printed in Great Britain 1987
- Timm, P. & Peterson, B.*: *People at work. Human relations in Organizations*. West Publishing Co., St. Paul 1982
- Wilkins, A.*: *Developing corporate character*. USA 1989