



Szervezetfejlesztés és szervezetpszichológia almodul

(CSILLAG SÁRA-KISS CSABA)

1 Bevezetés

A szervezetpszichológia az ember és a szervezetek világának kapcsolatát vizsgáló tudományág ¹. A szervezetpszichológia alapjain napjainkban dinamikusan fejlődő tudományterület, a szervezeti magatartástudomány az egyéneknek, a csoportoknak, a szervezet egészének és a környezetnek a szervezeteken belüli magatartásra gyakorolt hatását vizsgálja azért, hogy ezeket az ismereteket a szervezetek hatékonyságának, eredményességének növelésére, működésük fejlesztésére alkalmazza.

Ebben a fejezetben először a szervezeten belüli magatartási jelenségek két körére összpontosítjuk a figyelmünket. Először az egyéni magatartást vizsgáljuk, majd arra keressük a választ, hogy a vezető hogyan tudja felhasználni mindezeket az ismereteket. A fejezet második részében a szervezeti kultúra jelenségét vesszük górcső alá, és megismerkedünk a szervezeti kultúra változtatásának, illetve a szervezetfejlesztés kérdéseivel. E témák végiggondolásánál szem előtt tartjuk az integritás, etikus szervezet kérdéseit.

2 Egyén a szervezetben

A szervezeti tagok magatartásának módszeres vizsgálata révén fel tudunk ismerni és le tudunk írni bizonyos rendszeresen ismétlődő és előre jelezhető eseményeket. Sőt, az ismétlődő események „megcímkézésén” túl magyarázatot is tudunk ezekre adni, azaz képesek vagyunk feltárni ezek okát. Ezen túlmenően pedig az ok-okozati viszonyok ismeretében a kívánatos magatartásokat ösztönző illetve a nem kívánatos magatartásokat ritkábbá tevő helyzeteket lehetünk képesek teremteni. A körülöttünk



levő világ megértése azon alapul, hogy miként észleljük azt. Ezért ezzel részletesebben foglalkozunk ebben a fejezetpontban.

2.1 Érzékelés-észlelés

A köznyelvben gyakran nincs különbség az érzékelés és az észlelés között, ám a szervezeti jelenségek tanulmányozása megkívánja, hogy megkülönböztessük a kettőt egymástól. Az *érzékelés* nem más, mint a külvilág ingereinek megtapasztalása az érzékszerveink segítségével. Az *észlelés* ennél több: ennek során az egyén az érzékelt ingereket elrendezi a fejében, értelmezi, ezáltal jelentéssel ruházza fel a környezetét.

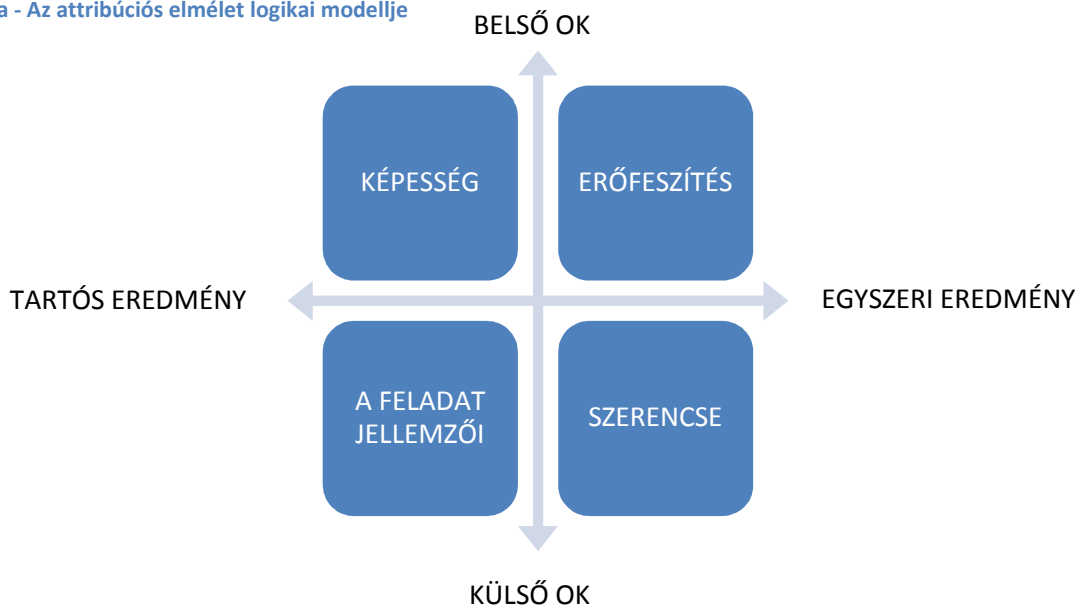
Mindannyian átéltük már, hogy valaki teljesen másként észlelte ugyanazt a tárgyat vagy eseményt, mint mi. Például a partjelző beintette azt a lest, amelyről mi egyértelműen látni véltük, hogy nem volt az. Ennek a sajátos jelenségnek a magyarázata, hogy az észlelést egyaránt befolyásolják az észlelő, az észlelt jelenség és a szituáció sajátosságai.

Az észlelő kielégítetlen szükségletei, az észlelt jelenséggel kapcsolatos érzelmei, korábbi tapasztalatai és várakozásai mind-mind befolyásolják az észlelését. Az észlelt jelenség újdonságértéke, mozgása, hangja, mérete, háttérétől és más jelenségektől való távolsága szintén kihatnak az észlelésére. Mindezek mellett az észlelést befolyásolja a szituáció is. Egy pisztollyal hadonászó férfit egy színpadon érdeklődve figyelünk, de ha ugyanez a férfi ezt a sarki vegyesboltban teszi, akár rémületet is kelthet bennünk. Az észlelő és az észlelt jelenség ugyanaz, mégis egészen eltérő észlelésre vezet, mert eltérő a szituáció.

Az emberek viselkedésének észlelése eltér az élettelen tárgyak észlelésétől. A tárgyak a fizika törvényeinek engedelmeskednek, nincsen önálló akaratuk. Az embereknek azonban van. Emiatt amikor megfigyeljük az emberek viselkedésének következményeit, másfajta magyarázatot adunk rá, mint a tárgyak esetében. Az *attribúciós elméletet* azért alkotta meg az amerikai pszichológus, Bernard Weiner², hogy összefoglalja: egy személy viselkedésének következményeit minnek tulajdonítjuk. A magyarázat egyrészt attól függ, hogy az eredmény mögött belső vagy külső okot sejtünk. Belső okokról beszélünk, ha úgy véljük: a következményt az egyén befolyásolta. A külsőleg okozott események ezzel szemben az egyénen kívül álló körülmények révén állnak elő. A viselkedés eredménye lehet egyszeri és stabil, tartósan fennálló – ezek szintén eltérő magyarázatokhoz

vezetnek, mind a külső, mind a belső okok esetében. Ha egyszeri eredménynek belső oka van, azt az egyén rendkívüli erőfeszítésének tulajdonítjuk. Ha az egyszeri eredménynek külső oka van, amögött a szerencsét sejtjük. Ha tartósan fennálló eredmény mögött belső okot vélünk, azt az egyén képességeinek tulajdonítjuk. Ha pedig a stabil, időben tartós eredmény külső okokra vezethető vissza, akkor ezt a feladat jellemzőinek tudjuk be. Ezt foglalja össze az alábbi ábra:

1. ábra - Az attribúciós elmélet logikai modellje



2.2 Motiváció

Az előző fejezetben kifejtettük, hogy milyen okokra vezethetőek vissza az emberek magatartásának következményei. Hasonlóan érdekes kérdés, hogy milyen okokra vezethető vissza maga a magatartás. Erről írunk ebben a fejezetben. Mindannyiunk magatartása mögött ugyanis számtalan ok húzódik meg, melyek rendszerint ki nem elégített igényeinkben, vágyainkban, szükségleteinkben gyökereznek. Motivációnak nevezzük azokat az erőfeszítéseinket, amelyeket ezen egyéni szükségleteink kielégítése érdekében teszünk.³ Szervezeti környezetben azok a motivációk különösen tanulmányozásra érdemesek, amelyek a szervezeti célok megvalósítása irányába mutatnak. Motiválásnak nevezzük azt a folyamatot, amelynek révén rávesszük az egyént, hogy valamely szükségletének kielégítése érdekében tegyen meg valamit.



Az emberek szükségletei bonyolultak és sokfélék. Ezeket azonban meg kell ismernünk, ha motiválni szeretnénk másokat. Hiszen hogyan tudnánk bárki számára kilátásba helyezni valamely szükségletének kielégítését, ha nem is tudjuk, hogy egyáltalán milyen szükségletei vannak. Azokat az elméleteket, amelyek az egyéni viselkedés mögötti szükségleteket írják le és csoportosítják, a motiváció tartalomelméleteinek nevezzük.

2.2.1 A motiváció tartalomelméletei

McClelland elmélete

Az első kutatók egyike, akit az emberi szükségletek megértése és rendszerezése foglalkoztatott, David McClelland volt.⁴ A tudós és munkatársai a vizsgálataik nyomán a szükségletek három csoportját különítették el: a teljesítményszükségletet, a kapcsolatszükségletet és a hatalmi szükségletet. McClelland arra kereste a választ, hogy ezek közül mely szükségleteknek a magasabb illetve alacsonyabb szintje jellemzi a sikeres embereket. Úgy találta, hogy sok sikeres embert magas teljesítményszükséglet jellemez. Őket a teljesítés iránti vágy hajtja: hogy személyesen véghez vigyenek valamit, még pedig jobban, mint bárki más azelőtt. Kevésbé számít nekik a sikerért járó pénzbeli vagy másmilyen elismerés, lényeges viszont számukra a személyes felelősség érzete és a visszajelzés a teljesítményükről. Az igazán sikeres személyek azonban nem maguk csinálnak mindent. Ezért fontos szerepe van az eredményességben a magas hatalmi szükségletnek is. Ez a fogalom nem negatív jelentésárnyalatú: azt fejezi ki, hogy az egyén szeretne hatással lenni másokra és a körülötte folyó történésekre. A másokkal való bánásmódot azonban befolyásolja az egyén kapcsolatszüksége is. Ha ez túl magas, akkor számtalan helyzetet nem hatékonyan kezel az egyén. Nem meri ugyanis megkockáztatni az emberi kapcsolatainak a megromlását, ezért nem vállal fel nyílt konfrontációkat; kivételeket és engedményeket tesz. Ezek azonban hosszú távon kedvezőtlen következményekkel járnak. A legtöbb sikeres embert tehát McClelland szerint a magas teljesítményszükséglet, a magas hatalmi szükséglet és az alacsony kapcsolati szükséglet jellemez. Azoknak, akik nem ismernek magukra, nem kell elkeseredniük: McClelland úgy találta, hogy az emberi szükségletek nem velünk születettek, hanem tanultak, így megfelelő módszerekkel a kívánatos irányba fejleszthetőek.



Maslow elmélete

McClelland kortársa, Abraham Maslow az egyéni szükségleteket összetettebben szemlélte. Fiatal kutatóként behatóan tanulmányozta az állatvilágot és az emberi pszichológiát egyaránt, ebből származó következtetéseit ültette át híressé vált, ám máig vitatott motivációelméletébe⁵. Maslow úgy találta, hogy a szükségletek nem tanultak, hanem genetikailag belénk vannak kódolva: mindenkit ugyanazon szükségletek hajtanak. Alapötlete az volt, hogy ezen szükségletek közül bizonyosak hajlamosak „megelőzni” más szükségleteket. Például ha egyszerre éhes és szomjas az ember, jellemzően először a szomját csillapítja, ám ha valaki rettentő szomjas és eközben fojtogatni kezdik, hirtelen a lélegzés válik a leglényegesebbé. Azaz a szükségletek fontossági sorrendbe, hierarchiába rendezhetőek – minden embernél ugyanúgy. Az ún. fiziológiai szükségletek a legerősebb szükségletek, mert ha egy egyén minden szükséglete kielégítetlen, ezekre vágyik legelőször. Ide tartozik a levegő, a víz, az élelem iránti vágy és minden más biológiai szükséglet. Amint a fiziológiai szükségletek nagy része többé-kevésbé kielégített, az ember fenn kívánja tartani ezt az állapotot, el akar kerülni minden olyan helyzetet, ami ezt veszélyeztetné. Azaz biztonságos, rendezett életkörülmények között akarja tudni magát. Ezek az ún. biztonsági szükségletek. Modern társadalmakban ritkán tudatosul az egyénben ez a szükséglet – jellemzően társadalmi problémák világítanak rá (lakhatási problémák, bűnözés, természeti katasztrófák, merényletek, háborúk, erőszakos cselekmények). Amint minden rendben van a környezetünkben, előtérbe kerülhet számunkra a más emberekkel kialakított kapcsolat. Az embereknek szüksége van a barátokra, a szerelemre, a közösséghez tartozás érzésére. Ezek az ún. kapcsolati szükségletek. Amint sikerült másokkal kapcsolatokat kialakítani, fontossá válik számunkra, hogy kivívjuk a többiek elismertségét, megbecsüljenek minket, tisztelet övezzen bennünket. Ezek az ún. elismertségi szükségletek. Az elismertségi szükségleteknek létezik egy felsőbb rétege is, ez nem másoktól teszi függővé, hogy értékesnek érezzük-e magunkat. Ide tartozik az önbecsülés, önbizalom, szakértelem érzése iránti igény. Amikor ezek ki a szükségletek ki vannak elégítve, az egyén magabiztos, értékesnek tartja magát. Amikor ezek nincsenek kielégítve, az egyén kisebbségűnek, gyengének, elesettnek, értéktelennek véli magát. A modern társadalmakban a legtöbb pszichológiai probléma gyökere az elismertség iránti szükséglet kielégítetlensége. A szükségletek eddig tárgyalt első négy szintje ún. hiányszükséglet. Ha nincsenek kielégítve, az ember érzi a hiányukat, ha viszont ki



vannak elégítve, az ember nem érez semmi különöset, már nem motiválnak többé. Zorán sorai jól szemléltetik ezt: „Hogy értsd, egy pohár víz mit ér - ahhoz hőség kell, ahhoz sivatag kell⁶”. Van azonban a szükségleteknek egy ötödik szintje, ez pedig az ún. önmegvalósítási szükséglet. Ez nem hiányszükséglet, hanem ún. fejlődési szükséglet. Sajátossága, hogy nem elégíthető ki teljesen: amint elérünk belőle egy szintet, továbbra is érezzük. Lényege a vágy, hogy kihozzuk magunkból mindazt, ami bennünk rejlik. Fontos tudni, hogy az önmegvalósítás nem okvetlenül azonos az önkifejezéssel. Az önmegvalósítás lényege, hogy az ember azt csinálja, amire hivatott. Vannak emberek, akiknél ez a művészetben ölt testet, vannak akiknél az igazi önmegvalósítás sokszor a művészi önkifejezés ellenében hat. Akiknek ez a szükséglete számottevően ki van elégítve, boldog és elégedett ember. Addig azonban nem adhatja át magát ennek az ember, ameddig a hiányszükségletek nincsenek megfelelő mértékben kielégítve. Maslow szerint csak az emberek kis része képes valóban önmegvalósítóan létezni.

Herzberg kéttényezős modellje

Fred Herzberg professzor az 60-as években széles körű adatgyűjtésre építve dolgozta ki a munkahelyi motiváció két tényezős modelljét⁷, amely azóta is töretlenül népszerű. Az elmélet szerint az embereknek kétféle szükséglete van. Az egyik félét „higiénias tényezőknek” nevezzük. Ezek az igények arra vonatkoznak, ami az embert a munkahelyén körülveszi: mások hogyan bánnak vele, jól megfizetik-e, jók-e a munkafeltételek, jók-e a társas kapcsolatai. A higiénias tényezők tehát a munkahelyi környezetben találhatóak és valami elkerüléséért felelősek: meggátolják, hogy az emberek megsérüljenek vagy elégedetlenek legyenek. Ha a higiénias tényezők ki vannak elégítve, az emberek nem lesznek elégedetlenek. Ez a funkciójuk, ám nem alkalmasak arra, hogy elégedetté tegyék és motiválják az embert. A szükségletek másik csoportja abból fakad, hogy az egyének emberi lények. És amellet, hogy kerülik a fájdalmat, meg akarják mutatni, hogy mire képesek, többé akarnak válni, mint amik korábban voltak. Ez a „motivátor tényezők” világa. Ezek nem valami elkerüléséért felelősek, hanem valami eléréséért: Kap-e az egyén felelősséget, fejlődik-e, van-e értelme és jelentősége annak, amit csinál, örömet leli-e a munkájában. Ha ezek a szükségletek ki vannak elégítve, az emberek elégedettek. „Az emberek majdnem bármit megtesznek, ha megfenyegetjük vagy lefizetjük őket. Ez a higiénias tényezők világa. A tette kész emberek azonban tenni akarnak – ez a valódi motiváció” – fogalmaz Herzberg.



2.2.2 A motiváció folyamatelméletei

Az emberi szükségletekkel kapcsolatos ismereteink lehetővé teszik számunkra, hogy ezeket mások motiválása céljából hasznosítsuk. Ennek kiemelt jelentősége van a vezetői munkában, hiszen ezáltal a vezetők a számukra (és a szervezet számára) kívánatos magatartásformákat gyakoribbá tehetik, a nem kívánatos magatartásformákat pedig ritkábbakká. Hogy miként lehetséges ez, arról szólnak a motiváció folyamatelméletei.

Megerősítésemélet

Ezek egyik leghíresebbike a világhírű amerikai pszichológus, B. F. Skinner elmélete, amely *megerősítésemélet* néven vonult be a köztudatba. A tudós állatokon végzett kísérletei során figyelt fel arra a - ma már közismertnek mondható - jelenségre, hogy a viselkedés az azt követő jutalmak vagy büntetések révén formálható. Ha az a célunk, hogy egy viselkedést gyakoribbá tegyünk, akkor az egyént e magatartást követően jutalmaznunk kell. Ennek két formája lehetséges: vagy számára kellemes, vonzó következményekben részesítjük (ez az ún. pozitív megerősítés), vagy pedig mentesítjük őt valamilyen számára nem kívánatos következmény alól (negatív megerősítés). Ellenben ha azt szeretnénk, hogy egy viselkedés kevésbé gyakran ismétlődjön meg, akkor az egyént utólag valamilyen negatív következményben kell részesítsük (büntetés) vagy el kell vonnunk tőle valamilyen pozitív dolgot (büntetés, megszüntetés).⁸

Méltányosságelmélet

John Stacy Adams, amerikai pszichológus azonban arra figyelt fel, hogy az emberek számára a munkahelyen a jutalmaknak nemcsak az abszolút szintje számít, hanem a másokéhoz viszonyított nagysága is⁹. Modellje, amelyre méltányosságelmélet néven hivatkoznak, megmutatja, hogyan befolyásolja az egyének viselkedését, ha úgy érzik: hozzájuk képest mások aránytalanul több jutalomban részesültek. Az elméletnek három kulcsfogalma van, az *input*, az *output* és a *referenciák*. Az *input* fejezi ki azokat az erőfeszítéseinket, amelyeket a munkába fektetünk (szakértelem, képesség, gyakorlat, a munkára fordított idő, energia stb.). Az *output* ragadja meg mindazt, amit az erőfeszítéseinkért, az elvégzett tevékenységekért cserébe kapunk (fizetés, elismerés stb.). A *referenciák* azok a személyek vagy csoportok, akikhez, vagy amikhez viszonyítjuk, hasonlítjuk az inputjaink (erőfeszítéseink) és az outputjaink (jutalmaink) arányát. Ha ugyanannyi inputért mások több outputot kapnak, mint mi, azt méltánytalannak érezzük. Hasonlóképp vélekedünk, ha mások ugyanazt az outputot



kapják, de kevesebb inputért cserébe. Az elmélet felhívja a figyelmet, hogy amennyiben az egyén méltánytalanságot észlel, hét dolgot tehet: változtat az inputján, változtatni igyekszik az outputján, megpróbálja megváltoztatni a referencia inputját vagy outputját. Ha ezek egyike sem megy, akkor esetleg megváltoztatja a referenciát (azaz keres egy másik személyt vagy csoportot, akikhez viszonyítja a saját helyzetét), esetleg változtat a saját helyzete észlelésén. De az is megtörténhet, hogy megváltoztatja a helyzetet: otthagyja a munkahelyet. Vezetőként fontos tisztában lennünk a méltányosságelmélettel, mert – mint bemutattuk – az észlelt méltánytalanságnak számottevő viselkedési következményei lehetnek.

2.3 Kognitív disszonancia

Az emberek viselkedésének okai a motiváció elméletei alapján jól magyarázhatóak. Néha azonban az egyén nem úgy cselekszik, ahogyan azt ismeretei, hiedelmei vagy meggyőződései diktálnák. Ez általában kellemetlen érzést okoz az egyénnek, amit *kognitív disszonanciának* hívunk, és messzemenő következményei vannak. Leon Festinger mélyrehatóan tanulmányozta a kérdést¹⁰, és megállapította, „ha ez a disszonancia fennáll, az illető vagy cselekvésének megváltoztatásával, vagy meggyőződéseinek és véleményeinek megváltoztatásával próbálja mérsékelni. Ha a cselekvést már nem tudja megváltoztatni, megváltozik a véleménye.”

Azaz az emberek utólag igyekeznek csökkenteni a belső feszültséget, amely a cselekvéseik és a meggyőződések között fennáll. Ennek három formája is elképzelhető, amelyet a vállalati telefon magáncélú használatának példáján keresztül mutatunk be:

- a meggyőződések megváltoztatása: úgy tűnhet, hogy ez a legegyszerűbb módszer, hiszen csak át állítani a gondolkodásunkat. Csakhogy a valóságban a meggyőződések, hiedelmek meglehetősen stabilak, az emberek nem változtatják ezeket olyan könnyen. Például az egyén meggyőzheti magát, hogy a munkahelyi telefon magáncélú használata valójában nem is aggályos dolog. De, valljuk be, ez nem megy egykönnyen.
- a cselekvések megváltoztatása: az egyén elhatározhatja, hogy soha többet nem viselkedik úgy, mint amely magatartása kiváltotta a disszonanciát. Egyfajta



negatív megerősítés alapú tanulási folyamatról van szó. Példánkban az egyén megfogadja, hogy többé nem kezdeményez magánhívást a vállalati telefonon. Csakhogy az effajta fogadalmakat az emberek nem mindig tartják be, ez vezet a harmadik módjához a disszonanciától való megszabadulásnak.

- racionalizálás: ez egy igen összetett módja a disszonancia csökkentésének. Az egyén átalakítja magában a cselekvésének a megítélését, hogy az összhangban legyen a hiedelmeivel. Példánkban az egyén meggyőzi magát, hogy bár tudja, hogy etikátlan a céges telefonszámra magánhívások bonyolítására felhasználni, valójában mindenki ezt csinálja, és egyébként sem károsítja meg a céget. Ez igen gyakori, és szervezeti közegben is figyelmet kell rá fordítani, mert erodálhatja a szervezeti normákat.

3 Személyes vezetés és szervezeti hatalom

Ebben a fejezetben a személyes vezetéssel és a hatalommal kapcsolatos kérdéseket tárgyaljuk.

A kérdésre, hogy mi teszi jó vezetővé a jó vezetőt, a gyakorlati szakemberek mellett a kutatók is több évtizede keresik a választ. A témakörben végzett módszeres vizsgálatokból az elméletek három fő irányzata nőtt ki: a vezető személyes tulajdonságaira alapozott elméletek, a vezető magatartására alapozott elméletek valamint a szituációfüggő elméletek.

3.1.1 A vezető személyes tulajdonságaira alapozott elméletek

Eleinte úgy tartották, hogy a vezető személyes tulajdonságain múlik a siker. A vizsgálatok főként bizonyos fizikai tényezőkre (megjelenés, magasság stb.), személyiségjegyekre (magabiztos, stressztűrő, bizalomgerjesztő stb.) és képességekre (szakértelem, kreativitás, szervezőkészség stb.) fókuszáltak. Ahogy egyre több kutatás született, úgy lettek mind kevésbé biztatóak az eredmények. Bármilyen meglepőnek is tűnik, nem sikerült ugyanis olyan tulajdonságokat feltárni, amelyek egyértelműen összefügnének az eredményes vezetéssel, azaz a meglétük előre jelezné a sikert, hiányuk pedig a kudarcot¹¹. Ezért a tudományos érdeklődés a vezetők személyes



tulajdonságai helyett hamar a vezetők magatartása felé fordult. A kutatók egyre inkább a vezetők magatartásának jellemző mintázatait (vezetési stílusokat) igyekeztek azonosítani és összefüggésbe hozni a beosztottak teljesítményével és közérzetével.

3.1.2 A vezető magatartására alapozott elméletek

Az ide tartozó elméleteknek két csoportja különíthető el. Az egyik csoportba tartozó elméletek (az ún. döntésközpontú elméletek) fő kérdése, hogy a vezetőknek mennyire célszerű bevonni a beosztottaikat a döntéshozatalba, a másik csoportba tartozó elméletek (az ún. személyiségközpontú elméletek) pedig arra keresik a választ, hogy a sikeres vezető figyelme mennyiben összpontosul a vállalati működés, a termelés szempontjaira és mennyiben a beosztottak szempontjaira.

Döntésközpontú elméletek

Az Iowai Egyetem kutatási eredményei

Arról, hogy milyen mértékig célszerű a beosztottakat bevonni a döntésbe, az elsők között végzett érdekes kísérletsorozatot a Lewin, Lippitt és White vezette kutatócsoport¹². Három vezetési stílust (autokratikus, demokratikus, laissez-feire) különítettek el, majd ezek hatását vizsgálták ellenőrzött körülmények között.

Az *autokratikus* (tekintélyelvű) vezető munkacsoportjában minden a vezető által hozott szabályok alapján történik. A vezető kiadja a konkrét munkafeladatot és meghatározza, hogy kik végezzék el. A módszerek és a tevékenység lépéseit a vezető diktálja, mégpedig egyszerre egy lépést, így a jövőbeli lépések erőteljesen bizonytalanok a csoporttagok számára. A vezető szubjektíven értékeli, kénye-kedve szerint bírál és dicsér. A vezető kivonja magát a feladat megoldásából, kivéve, amikor megmutatja, hogyan kell azt elvégezni.

Ezzel szemben a *demokratikus* vezető csoportjában minden a csoport döntése alapján történik, ezt a vezető bátorítja és elősegíti. A módszereket és a tevékenység lépéseit a csoport találja ki. A vezető általános iránymutatást ad, néhány vázlatos támpontot fogalmaz meg, ha szükséges alternatívákat kínál, amelyekből választani lehet. A csoporttagok maguk választják meg, hogy kivel dolgoznak együtt, a munkamegosztás a csoport döntésén múlik.



A *laissez-faire* vezető csoportját a szabadosság jellemzi. A csoport teljes szabadságot kap az egyéni vagy csoportos döntéshez, a vezető háttérbe vonul: csak kérés esetén segít, a feladatokba és azt elvégzők személyébe nem szól bele. Ritka, spontán megjegyzéseket tesz a csoportmunkára vonatkozóan. Hacsak nem kéri, nem befolyásolja az események menetét.

Az egyes vezetési stílusokkal összefüggő következményeket az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat - A Lewin által azonosított vezetési stílusok és következményeik

	Autokratikus	Demokratikus	Laissez-faire
Output mennyisége	Legnagyobb mennyiségű output	Némileg kisebb mennyiségű output	Kevés output
Output minősége	Gyengébb minőségű output	Jobb minőségű output	Gyenge minőségű output
Vezető nélküli munka	Vezető jelenléte nélkül csökkenő termelékenység	Vezető jelenléte nélkül sem csökkenő termelékenység	Vezető jelenléte indifferens
Frusztráció/agresszió	Magas szintű frusztráció és agresszió, alacsony szintű elégedettség	Alacsony szintű frusztráció és agresszió, magas szintű elégedettség	Magas frusztráció és agresszió, alacsony szintű elégedettség

Mint látható, a legtöbb kedvező következmény a demokratikus vezető csoportjában figyelhető meg. Itt a legmagasabb az elvégzett munka minősége és itt a legjobb a beosztottak kedélyállapota. Az autokratikus vezető csoportjában a termelékenység némileg magasabb, ám ez visszaesik, amint az erős vezetői ellenőrzés lazulni kezd. A kutatók felhívják a figyelmet ugyanakkor arra is, hogy az autokratikus vezetés is megfelelő lehet olykor, például válsághelyzetben vagy autokratikus stílushoz szokott beosztottak esetében.

Személyiségközpontú elméletek

A Michigani Egyetem kutatási eredményei

A múlt század derekán a Michigani Egyetemen nagyszabású kutatás indult, hogy mélyebben megértsék a vezetési stílusok összefüggését a vezetői és a beosztotti eredményességgel. A Rensis Likert vezette tudóscsoport két, egymást kizáró vezetői stílust vizsgált: a feladatcentrikus illetve a beosztottcentrikus stílust. A feladatcentrikus



vezetőt mindenekelőtt a beosztottak teljesítménye érdekli, a lelkiviláguk kevésbé. A kívánatos teljesítményszint elérése érdekében előírja a feladatmegoldás módját, szoros felügyeletet gyakorol, gyakran él külsődleges motivációs eszközökkel, azaz büntetéssel és jutalmazással. Ezzel szemben a beosztottcentrikus vezető számára nem a termelés szempontjai az elsődlegesek, hanem a beosztottainak az elégedettsége, személyes fejlődése; hangsúlyt fektet arra, hogy munkatársaiból összetartó csoport kovácsolódjon. A Michigani Egyetem kutatásai arra mutattak, hogy egy vezető vagy feladatcentrikus vagy pedig beosztottcentrikus, egyszerre tehát nem jellemezheti mindkét stílus, és e két stílus közül a beosztottcentrikus stílus az eredményesebb.¹³

Az Ohiói Egyetem kutatási eredményei

Az Ohiói Egyetem kutatói hasonló vezetési stílusokat vizsgáltak, mint michigani kollégáik. A feladatcentrikus magatartást azonban ők „strukturálás-kezdemenyezés”-nek nevezték, míg a beosztottcentrikusság a modelljükben a „figyelem” nevet kapta. További lényeges eltérés, hogy úgy találták: ezek nem egymást kizáró vezetési stílusok, hanem egymástól függetlenek: akár egyszerre is jellemezhetnek egy vezetőt¹⁴. A legtöbb kedvező következményt a magas strukturálás-kezdemenyezéssel és magas figyelemmel jellemezhető vezetők esetében tapasztalták. Az ilyen vezetők csoportjában volt a munkatελjesítmény a legmagasabb, az alkalmazotti panaszok száma és a fluktuáció pedig a legalacsonyabb. A további összefüggéseket az alábbi ábra szemlélteti.¹⁵

2. ábra - Az Ohiói Állami Egyetem leadership-modelljének azonosított következményei

Strukturálás-kezdemenyezés	Magas	Jó teljesítmény Sok panasz Nagy fluktuáció	Jó teljesítmény Kevés panasz Alacsony fluktuáció
		Gyenge teljesítmény Sok panasz Nagy fluktuáció	Gyenge teljesítmény Kevés panasz Alacsony fluktuáció
			Magas
			Figyelem



3.1.3 A szituációfüggő elméletek

Az előző fejezetben bemutatottuk, hogy a vezetők magatartására alapozott elméletek jelentős részben képesek magyarázni a vezetők sikerét vagy kudarcát. Ám e modellek népszerűségének növekedésével egyidőben mind erősebbé vált a felismerés: nem létezik olyan vezetési stílus, amely minden körülmények között hatékony volna. Éppen ezért a tudományos figyelem azon környezeti tényezőkre fordult, amelyeket figyelembe kell venni a vezetési stílus kialakításakor.

Hersey és Blanchard elmélete

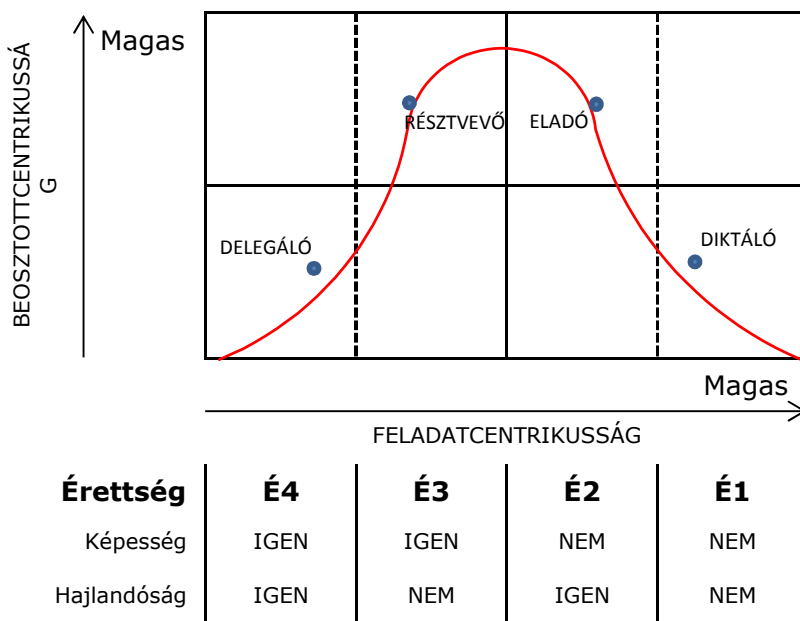
A vezetőképzésben a világszerte egyik leggyakrabban használt elméleti megközelítést a Hersey-Blanchard szerzőpáros alkotta meg¹⁶. Modelljüket az Ohiói Egyetem elméleti alapjaira építették. Hersey és Blanchard is úgy tartja, hogy a feladat- és beosztottcentrikusság egyszerre jellemezhet egy vezetőt, ám ők nem teszik le egyértelműen a voksukat mindkettőnek a magas szintje mellett. Ehelyett amellet érvelnek, hogy a beosztottak „érettségétől” kell a vezetőnek függővé tennie, hogy magas vagy alacsony szint jellemezze őt a feladatorientáltság és a beosztottorientáltság tekintetében. Egy beosztott érettsége azon múlik, hogy egy adott feladatot mennyire képes és mennyire hajlandó elvégezni: aki képes is és hajlandó is, az tekintendő érettnek. (Azaz az érettség ebben az értelemben nem személyiségjellemző: elképzelhető, hogy egy bizonyos feladatot illetően valaki felettébb érett, míg egy másik feladat kapcsán kimondottan éretlen.)

Az elmélet fő állítása, hogy minél kevésbé érett a beosztott, annál fontosabb a feladatcentrikusság: a kimondottan éretlen (É1) beosztottaknak határozottan utasításba kell adni, hogy mit csináljanak, *diktáló* stílust gyakorolva. Akik némileg érettebbek, ők hajlandóak lennének elvégezni a feladatot, ám hiányoznak a szükséges képességeik (É2). Ezeknek a lelkes kezdőknek az iránymutatás mellett támogatásra van szükségük, így vonódnak be mind jobban a feladatvégzésbe. A vezető *eladó* stílust képviselve győzi meg a beosztottakat arról, hogy vezetőként élen kell járnia a termelésre fordított figyelem terén is, amellet, hogy a beosztottak lelki világával is foglalkozik. A még érettebb beosztottak ugyan képesek lennének elvégezni a feladatokat, ám nincs ehhez kedvük (É3). Ezek az unott profik már nem igényelnek különösebb iránymutatást a feladatvégzést illetően, a vezetőnek viszont nagy figyelmet kell fordítania a lelkesítésükre. Ennek egyik célszerű eszköze, ha *résztevéő* vezetési stílust alkalmazva

bevonja őket a döntéshozatalba, így növelve az elkötelezettségüket a feladatvégzés iránt. Az érett beosztottak el is tudják végezni a feladatot és szívesen el is végzik (É4). Ilyenkor a vezető nyugodtan rábízhatja a feladatmegoldással kapcsolatos döntéseket a beosztottakra *delegálhat*.

Összefoglalva: minél érettebb a beosztott, annál inkább a beosztottcentrikusságra érdemes vezetőként hangsúlyt fektetni és kevésbé a feladatorientáltságra. Ha pedig az érettség meghalad egy bizonyos mértéket, akkor már a beosztottcentrikusság sem szükséges. Ezt foglalja össze az alábbi ábra:

3. ábra - Hersey és Blanchard leadership-modellje



4 Hatalom

Mindannyian átéltük már, hogy mások befolyásolták a cselekedeteinket, mint ahogyan azt is, hogy mi hatottunk mások tetteire. A szervezetek mindennapjait is áthatja a mások befolyásolása. De mi vezet rá valakit, hogy alávesse magát egy másik személy akaratának? Ezzel az izgalmas kérdéssel foglalkozunk ebben a fejezetben. A következő fejezetben pedig arról lesz szó, hogy ezt a befolyásolást hogyan lehet úgy véghez vinni,



hogyan az egyszerre szolgálja a szervezeti célokat és figyelembe vegye a befolyásolt személy egyéni céljait is.

Kiindulásként fontos leszögeznünk: két személy viszonyában *engedelmeskedőnek* nevezzük azt, aki a másik fél, a *hatalomgyakorló* akaratának megfelelően cselekszik. Az engedelmeskedés az esetek döntő többségében azon alapszik, hogy az engedelmeskedő függő helyzetben van a hatalomgyakorlótól. A függésének oka, hogy a hatalomgyakorló olyan erőforrást birtokol, amely ritka, korlátozottan helyettesíthető és az engedelmeskedő számára értékes. Például akit a sivatagban pokolian gyötör a szomjúság, rendkívül erősen fog függni attól az embertől, akinél van egy kulacs víz (mint értékes erőforrás). Feltéve, hogy nincs más módja, hogy vízhez jusson (ritka az erőforrás) és nincs elérhető közelségben más iható folyadék (korlátozottan helyettesíthető az erőforrás). Ha ugyanis van valahol máshol víz vagy bármi más iható, akkor megszűnik a kiszolgáltatott, függő helyzet. A szomjazó vándor a kulacsos ember arcába nevet, hisz annak nem lesz hatalma felette. Ellenben, ha kizárólag tőle számíthat az éltető italra, akkor máris roppant erősen függ tőle, ezáltal hatalma lesz felette: ráveheti olyan dolgok megtételére, amit kizárólag ő akar, a szomjazó nem feltétlenül.

A hatalom forrásának ez egy szélsőséges példája volt. Szervezeti közegben más jellegű tényezők alapozzák meg bizonyos szervezeti szereplők hatalmát más szervezeti szereplők felett. Ezek csoportosítására a French-Raven szerzőpáros vállalkozott.¹⁷ A hatalom öt forrását különítették el, amelyek némelyike a hatalomgyakorló személyéhez kötődik, más hatalmi források pedig a hatalomgyakorló szervezeti hierarchiában betöltött pozíciójából fakadnak.

4.1 Személyhez kötődő hatalomforrások

4.1.1 Szakértői hatalom

A szakértői hatalommal bíró személyek azért tudnak másokat engedelmességre bírni, mert hozzáértőnek, tehetségesnek tartják őket egy adott területen. Az értékes, ritka és korlátozottan helyettesíthető erőforrásuk tehát a szaktudásuk. Ez a személyükhöz tapad, nem okvetlenül kötődik a hierarchiában elfoglalt helyükhöz. Megtörténhet tehát, hogy egy beosztottnak van szakértői hatalma a főnöke fölött.



A legtöbb ember készségesen követi a szerintük szakértői hatalommal rendelkezők utasításait (gondoljunk például az orvosi utasítások betartására). Ugyanakkor ez a hatalomforrás igen illékony: amint az engedelmeskedőnek kétségei támadnak a hatalomgyakorló szakértelmével kapcsolatban, máris megszűnik a magatartásbefolyásoló ereje.

4.1.2 Referens hatalom

Olykor egy másik ember fellépését, személyiségét annyira vonzóan találjuk, akkora tisztelet és szimpátia ébred bennünk iránta, hogy a nézetei számunkra mérvadóak lesznek. Ez a személy mintegy viszonyítási pont, referenciapont lesz számunkra. Az ebből fakadó képességét, hogy a viselkedésünket is befolyásolja, referens hatalomnak nevezzük. Ennek a hatalomforrásnak az alapja a személyiség ereje, ez az értékes, ritka és korlátozottan helyettesíthető erőforrás. Az emberek ugyanis szívesen azonosulnak a nekik szimpatikus, számukra megnyerő személyekkel.

A referens hatalomra építenek azok a hirdetések, amelyekben híres emberek, művészek, sportolók szerepelnek. A hirdetőik alapfeltevése, hogy a célcsoport számára mérvadó ezeknek az elismert sztároknak az álláspontja bizonyos termékekkel kapcsolatban, ezért ők is követni fogják a magatartásukat, és megveszik a terméket.

4.2 Szervezeti hierarchiában betöltött pozícióból fakadó hatalom

4.2.1 Jutalmazó hatalom

A jutalmazó hatalom révén a hatalomgyakorló eldöntheti, hogy ki részesüljön jutalomban és ki nem. A motiváció megerősítésmélete rámutatott, hogy az emberek viselkedését erőteljesen lehet befolyásolni jutalmak osztásával (az elmélet szakkifejezéseivel élve pozitív vagy negatív megerősítéssel), így annak a személynek, aki ezt megteheti, erős hatalma lehet mások felett. Természetesen csak akkor, ha a jutalom értékes, ritka és korlátozottan helyettesíthető az engedelmeskedő számára.

Szervezeti környezetben a hierarchiában betöltött hely jelöli ki, hogy ki oszthat jutalmakat és ki az, akinek ezt tudomásul kell vennie. Ezért ez nem a szervezeti tag személyéhez, hanem pozíciójához kötődő hatalomforrás.



4.2.2 Kényszerítő hatalom

A motiváció megerősítésemélete nemcsak a jutalmazás magatartásbefolyásoló erejére hívja fel a figyelmet, hanem a büntetésére is. Ebből következően, akinek lehetősége van másokat megbüntetni, engedelmességet kényszeríthet ki, ezáltal hatalma teremődik. Sok esetben ugyanakkor nem is szükséges a tényleges büntetés, elég ennek a lehetőségével való fenyegetés. A büntetéstől való félelem éppen úgy – sőt, sokszor erősebben – engedelmességhez vezet.

A hatalmat megalapozó értékes, ritka és korlátozottan rendelkezésre álló erőforrás ebben az esetben az a kellemes helyzet, amitől az egyént megfosztaná a büntetés. Efölött a kellemes helyzet fölött ugyanis a hatalomgyakorló rendelkezik, ezt meg tudja szüntetni. Természetesen minél kevésbé képes a hatalomgyakorló a kilátásba helyezett büntetéssel megkeseríteni az engedelmeskedő életét, annál kisebb a kényszerítő hatalma.

4.2.3 Legitim hatalom

A legitim hatalom alapja, hogy az engedelmeskedőben kialakul a vélekedés, hogy a hatalomgyakorlónak joga van utasításokat adni, amelyeket be kell tartaniuk. A magatartásbefolyásoló erő tehát a hatalomgyakorló feljogosítottsága, ami az engedelmeskedő szemében értékes, korlátozottan helyettesíthető és ritka erőforrás. Egy repülőgép kapitányának például azért engedelmeskedünk, mert él a meggyőződésünk, hogy a kapitánynak joga van utasítást adni nekünk és úgy véljük, hogy jó és mással nem pótolható dolog, hogy a kapitány fel van ilyesmire hatalmazva (például mert ez a mi érdekeinket is szolgálja). Akik vitatják a kapitány intézkedési jogát vagy eleve nem hisznek abban, hogy értelmes dolog a kapitányt ilyesmire felhatalmazni, rendszerint nem is engedelmeskednek - ekkor lép be a képbe a kapitány kényszerítő hatalma.

A legitim hatalom ereje az engedelmeskedő neveltetésében rejlik. Az emberek többségét kiskorától fogva arra tanítják, hogy engedelmeskedjen az erre feljogosított személyeknek.

5 Konfliktus

Szervezeti környezetben mindennaposak a konfliktusok. Ezek olykor kellemetlen következményekkel járnak, sok esetben azonban kifejezetten hasznosnak bizonyulnak.



Hogy mi különbözteti meg a jó és a rossz konfliktust és hogyan tehetünk azért, hogy a konfliktusaink jók legyenek, abban segít ez a fejezet.

Induljunk ki a konfliktus meghatározásából. A konfliktus olyan folyamat, amely akkor kezdődik, amikor az egyik fél azt észleli, hogy a másik fél negatívan viszonyul vagy negatívan készül viszonyulni valamihez, ami számára fontos¹⁸. A definíciónak három kulcseleme van: (1) az, hogy a konfliktus egy folyamat, (2) az a valami, amihez a másik negatívan viszonyul (a konfliktus forrásai), (3) a viszonyulás negatív volta (a konfliktusok típusai). Ebben a fejezetben ezt a három kulcselemet mutatjuk be részletesebben.

5.1 A konfliktus folyamata

A konfliktus kialakulásának gyökerei az azt megelőző helyzetben keresendők.

5.1.1 Megelőző helyzet

Ekkor alakulnak ki azok a konfliktusforrások, amelyek miatt a konfliktus folyamata elindul. A konfliktusok forrása számtalan lehet, ezeket öt csoportba szokták osztani. Az *értékkonfliktusok* alapját a szembenálló felek hiedelmei, meggyőződései, értékrendje közötti különbségek okozzák. Az *érdekkonfliktusok* háttérében az egymás rovására érvényesíthető érdekek állnak. A *strukturális konfliktus* okai a szervezeti munka- és hatáskörmegosztásból fakadó ellentétes álláspontok. Az *információs konfliktusok* mélyén a felek közötti eltérő vagy hiányzó információkat, félreértéseket találhatjuk. A *kapcsolati konfliktusok* a felek közötti ellenszenvben gyökereznek.

5.1.2 Felismerés

A megelőző helyzet magában hordozza a konfliktus lehetőségét, ám a felek közül legalább az egyiknek rá kell döbennie a lehetséges konfliktusforrások valamelyikének meglétére ahhoz, hogy a konfliktus kialakuljon. Például hiába ül a labdarúgó-mérkőzésre tartva a metrón egymás mellett egy hazai és egy vendégszurkoló, ameddig egyikük sem észleli a lehetséges értékkonfliktust, addig valószínűleg nyugodtan ücsörögnek. Amint azonban legalább az egyik félben tudatosul, hogy az ellenfél drukkere ül mellette, könnyen kibontakozhat egy konfliktushelyzet.

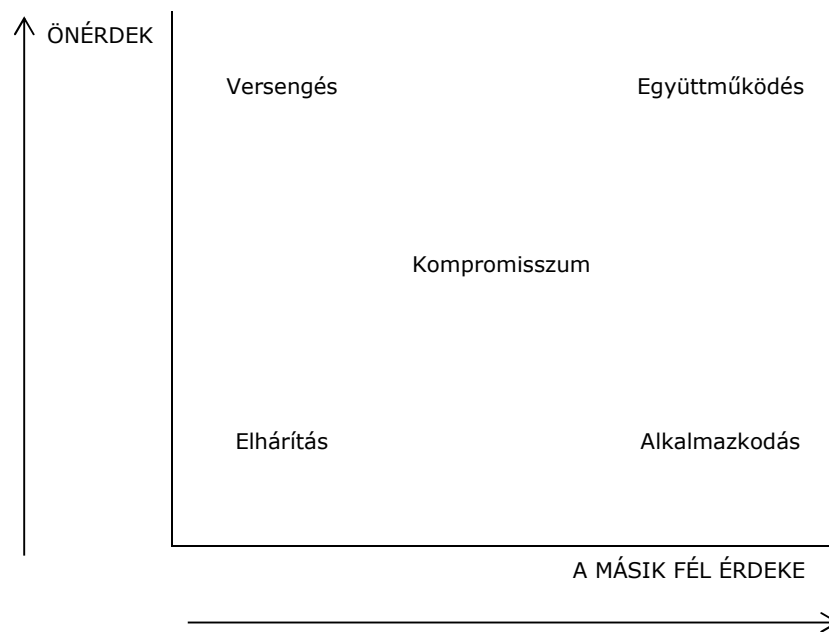
5.1.3 Átélés

Amint legalább az egyik fél felismeri, hogy adott a konfliktus valamely forrása, még mindig dönthet úgy, hogy nem vállalja fel a konfliktust. Ezt úgy hívjuk, hogy át nem élt konfliktus. Ahhoz, hogy a konfliktus a folyamatának következő fázisába lépjen, a feleknek át kell élniük a konfliktust.

5.1.4 Konfliktuskezelési stratégia kialakítása

Ha úgy döntünk, hogy felvállaljuk a konfliktust, célszerű átgondolni a követendő magatartásunkat. Ennek során két szempont különösen hangsúlyos: mennyire követjük az önérdekünket és mennyire vesszük tekintetbe a szemben álló fél érdekeit. A lehetséges stratégiákat az alábbi ábra foglalja össze.¹⁹

4. ábra - Konfliktuskezelési stratégiák



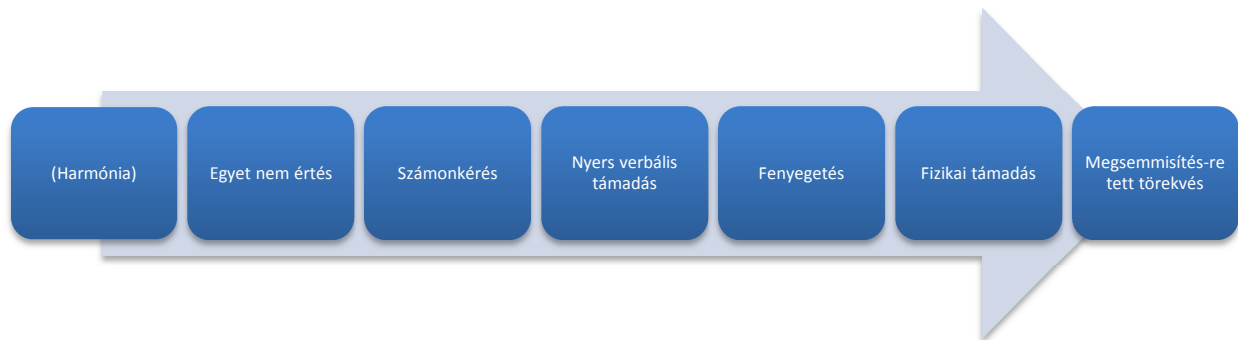
A versengő stratégiát követő személy erőteljesen törekszik saját célja elérésére, ám nincs tekintettel a másik céljára. Ez nem azt jelenti, hogy rosszindulatú módon meg akarja akadályozni a másik felet a céljai elérésében – egyszerűen nem érdekli, hogy a másik fél érdekei érvényesülnek-e: kizárólag a saját szempontjai foglalkoztatják. Az *alkalmazkodó* stratégia lényege, hogy a konfliktusban érdekelt fél a másik fél célját a

sajátja elé helyezi. A saját érdekei érvényesítéséről nem okvetlenül mond le, egyszerűen csak alárendeli a saját érdekét a másik fél érdekének. A kompromisszumkereső stratégia lényege, hogy az ezt alkalmazó fél enged a saját érdekeiből, de ugyanezt elvárja a másik féltől is. Az *elkerülést* választó fél nem kívánja felvállalni a konfliktust: át nem élt konfliktusban gondolkodik. Nem tesz lépéseket a saját érdekének érvényesítéséért, de nem is veszi tekintetbe a másik fél érdekeit. Az együttműködő stratégiát követő személy számára a másik fél szempontjainak maradéktalan érvényesülése ugyanannyira fontos, mint az, hogy érvényt szerezzen a saját érdekeinek. Olyan megoldásban gondolkodik, amely mindkét fél érdekeit maradéktalanul kielégíti, és ezt is várja el a másik féltől.

5.1.5 A konfliktus menete

A konfliktus ezen a ponton válik láthatóvá, ekkor lépnek egymással kapcsolatba a felek. A konfliktus intenzitása a kisebb egyet nem értéstől az egymás fizikai megsemmisítésére tett törekvésig több lépcsőfokot is bejárhat, amit az alábbi ábrán szemléltetünk²⁰:

5. ábra - A konfliktus lefolyása



5.1.6 A konfliktus következményei

A következmények alapján megkülönböztethetünk jó és rossz konfliktusokat. A jó konfliktusok növelik a szervezeti teljesítményt, míg a rossz konfliktusok csökkentik azt. A konfliktus lezajlása közben számos jel utal arra, hogy egy konfliktus jó vagy rossz irányba halad-e. A jó konfliktusokat arról ismerhetjük meg, hogy a felek között nem jellemző a személyeskedő vita, a feszültség nem lép túl egy bizonyos határt és folyamatosan új ötletek kerülnek a felszínre. A rossz konfliktusok ezzel szemben



érzelmileg erősen telítettek, a vita parttalanná kezd válni, a felek védik a saját álláspontjukat, a másikat pedig támadják.²¹

6 Szervezeti kultúra

A szervezetek bonyolult, emberek és tárgyak alkotta (ún. szociotechnikai) rendszerek, amelyekre sokféleképpen nézhetünk. Gareth Morgan²² szerint mindannyiunknak nyolc alapvető metafora valamelyike (vagy akár több is) határozza meg a szervezetekről való gondolkodását. Ezek az alábbiak:

- Gép: a szervezetekre tekinthetünk gépként, hiszen elméletileg a szervezetben rendezett viszonyok uralkodnak világosan elhatárolt részegységek közt. Ez a metafora közel áll Taylor szervezetfelfogásához, és napjaink szervezetekről folytatott diskurzusaiban is gyakran felbukkan, amikor olyan kifejezéseket hallunk, mint „szervezeti egység”, „felülről lefelé” stb. A közszolgálati szervezetekről való gondolkodás
- Organizmus: a szervezet világra jön, létezik, aztán pedig megszűnik létezni. Eközben folyamatosan kölcsönhatásban van a környezetével, megfelelő feltételekre van szüksége a működéshez, és bizonyos határokon belül képes alkalmazkodni a környezeti változásokhoz.
- Agy: ez a metafora a szervezetben zajló információáramlás és -feldolgozás, kreativitás és döntési folyamatok megértésének fontosságára irányítja rá a figyelmet.
- Kultúra: A szervezeti tagokat közös hiedelmek, értékek, rituálék, szokások, ceremóniák jellemzik. Ezért metaforaként tekinthetünk a szervezetekre mint sajátos kultúrákra.
- Politikai rendszer: A metafora rámutat arra, hogy a szervezetek hatalmi viszonyok hálózák be, a szervezeti szereplők egymástól sokféle módon.



Megfigyelhetőek az érdekkonfliktusok, a versengés és az együttműködés különböző mintázatai.

- Pszichológiai börtön: Ez a metafora rávilágít, hogy a szervezetekben tudatos és tudatalatti magatartások egyaránt megfigyelhetőek. Az emberek a világot korlátozottan, számos észlelési szűrőn és torzításon keresztül látják, ezek pedig csapdába is tudják ejteni az egyént és a szervezeteket. Nehéz kitörni az előfeltevéseink, hiedelmeink rendszeréből.
- Transzformáció: A világot egyszerre jellemzi az állandóság és a változás. Nincs ez másként a szervezetek esetén sem. A szervezetek megértéséhez át kell látnunk, mi hívja életre és mi változtatja meg a szervezeteket.
- Elnyomás: Ez a metafora kiemeli a szervezetekben jelen levő kizsákmányolást. Rámutat, hogy a szervezetek világában sokak erőfeszítése a kevesek érdekéért történik.

Ebben a fejezetben a szervezeti kultúrával foglalkozunk, ezt a metaforát bontjuk ki mélyebben.

6.1 A szervezeti kultúra fogalma

A szervezetek a napi működésük során sokszor találkoznak olyan problémákkal, amelyekre reagálniuk kell. Hosszú távon azok a szervezetek képesek fennmaradni, amelyek sorozatosan jó válaszokat adnak, és ezáltal képesek túlélni a külső-belső forrásból származó problémahelyzeteket. Ezekre a szervezetre az a jellemző, hogy ki tudnak alakítani egy olyan sajátos gyakorlatot, viselkedésmódot, amely a múltbeli problémák sikeres megoldásaira épülve meghatározza a szervezet értékrendjét és a kívánatos magatartásformákat.

A szervezetek működésével foglalkozó szakirodalomban az utolsó 30 évben sok szerző foglalkozott azzal a kérdéssel, hogyan ez a szervezetek által kifejlesztett gyakorlat, a kihívásokra adott válaszok, alkalmazott viselkedésminták összessége, azaz az egyes szervezetekre jellemző **szervezeti kultúra** hogyan ragadható meg, és hogyan hat a szervezet működésére, fennmaradására, sikerességére.²³ Többben egyenesen úgy vélik,



hogyan szervezeti kultúra, a „kulturális tőke” a vállalati sikert, eredményességet, versenyképességet, a fenntarthatóságot leginkább meghatározó tényező. De vajon mit is jelent pontosan a szervezeti kultúra? A következőkben röviden áttekintjük magát a fogalmat, a szervezeti kultúrát befolyásoló tényezőt, és bemutatunk néhány tipológiát.

A **szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszerét nevezzük szervezeti kultúrának.**²⁴ Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik és a szervezetbe belépő új tagoknak is átadják mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodás- és magatartásmódot, érzelmi mintázatokat.²⁵ Ebből következően a szervezeti kultúra kialakulása hosszan tartó tapasztalati tanulási folyamatnak tekinthető.²⁶

6.2 A szervezeti kultúra kialakulása

A szervezeti kultúra kialakulását a szervezet létrejötte és történelme, valamint külső és belső, (szervezetspecikus) tényezők egyaránt befolyásolják.

(1) A szervezeti kultúra kialakulása a szervezet alapításakor kezdődik. Az alapítók személye, értékrendje, céljai, a szervezeti élet korai szakaszában a problémákra adott válaszai alapvetően befolyásolják a szervezetek kultúráját. Az alapítók mellett a felsővezetők is meghatározók: a szervezetek életében fontos szerepe lehet a „hősöknek”, akiknek egyes helyzetekben tanúsított viselkedése később vállalati történetekben, legendákban él tovább.

(2) Számos olyan külső adottság van, amely befolyásolja a szervezeti tagok meggyőződéseit, értékrendjét: **ilyenek a természeti és társadalmi környezetet, az adott régió történelme és a nemzeti kultúra, a jogi és politikai adottságok.** Ezekre a tényezőkre általában jellemző, hogy a szervezet csak kis mértékben (bizonyos esetekben egyáltalán nem) képes őket befolyásolni. Izgalmas kérdés lehet például, hogy a szervezeti struktúra vagy a szervezeti kultúra fejlesztésekor változtathatatlannak tekintjük-e a (magyar) nemzeti kultúra sajátosságait vagy egy-egy konkrét szervezetben megpróbálunk alakítani azokon. Szintén érdekes dilemma, hogy a globális vállalatok és más nemzetközi szervezetek (pl. az EU intézményei) mennyiben alkalmazkodnak az



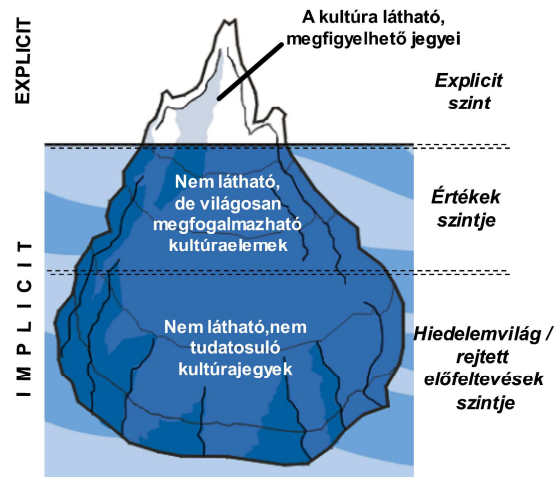
egyes országok nemzeti kultúrájához, értékrendjeihez, illetve mennyiben törekednek „**kultúrafüggetlen**” stratégiát követve egységes, nemzetek fölött álló (esetleg az anyavállalat nemzeti értékrendjét követő) szervezeti kultúra kialakítására.

(3) A szervezeti kultúrára hatást gyakorló szervezet-specifikus jellemzők közül kiemelhető a szervezeti tevékenységre jellemző domináns technológia (pl. mennyire gyorsan változik, mennyire rutinszerű a tevékenység, mennyire kapcsolódnak az egyes folyamatok egymáshoz), illetve a szervezeti méret és a profil (ágazat) szerepe. Ezek a tényezők nyilvánvalóan hatnak a szervezeti struktúrára, vagyis, hogy milyen munkamegosztásban, milyen koordinációs mechanizmust alkalmazva, mennyire a hierarchia által meghatározott módon dolgoznak együtt a munkavállalók. Ugyanakkor hatásuk a szervezet kevésbé formális jellemzőire, így a szervezeti kultúrára is jelentős lehet.

6.3 A szervezeti kultúra összetevői

A szervezeti kultúra tartalmaz **látható, megfigyelhető és nehezen vagy egyáltalában nem látható, nehezen azonosítható és vizsgálható jegyeket, összetevőket**. Daft (1992) a szervezeti kultúrát egy jéghegyhez hasonlítja, hiszen a valóban meghatározó rész a felszín alatt található (6.ábra). A szervezeti kultúra összetevőit három elkülönült csoportba sorolhatjuk.²⁷

6. ábra: A szervezeti kultúra szintjei²⁸



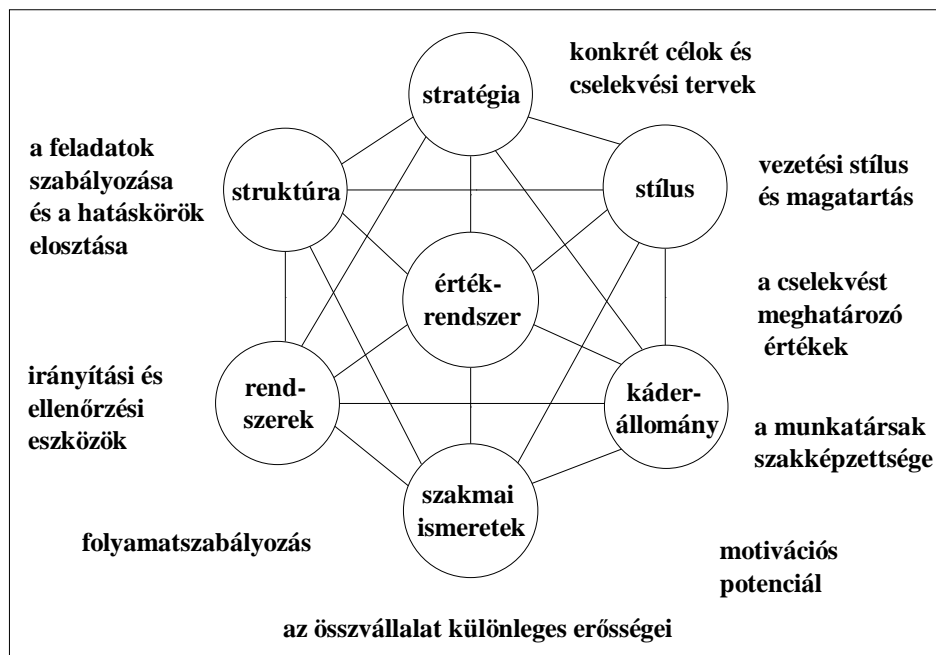
(1) A legfelső szinten találhatók a **megfigyelhető kulturális képződmények, szimbólumok**, mint a látható viselkedés, a használt nyelvezet és alkalmazott szakzsargon, öltözködés, a szervezeti ünnepek és szertartások, a szervezet fizikai megjelenése (pl. a tárgyak és berendezések, a logo). Ezekből a jegyekből több-kevesebb biztonsággal következtethetünk a szervezeti kultúra tényleges tartalmára, mélyebb rétegeire, azonban külső szemlélő számára ezeket teljes valóságukban értelmezni nehéz feladat.

(2) A középső szinten a nem látható jegyek egyik csoportját alkotják a **szervezeti értékek, normák, szabályrendszerek**. Ezek megfigyelésekor és értelmezésekor azonban komoly nehézségekkel találkozhatunk. Fontos különbséget tennünk a **kinyilvánított, vallott** értékei között, amelyek formális szervezeti dokumentumokban (pl. a vízióban, misszióban, stratégiában) vagy a felsővezetők nyilvános megszólalásaiban tükröződnek, illetve a valóban **követett értékekkel**, amelyek a szervezet tagjainak mindennapos viselkedésében, tetteiben megmutatkoznak. A kinyilvánított és valóban követett értékrend és kultúra között olykor jelentős különbség létezik – ennek feltárása segíthet a szervezeti problémák és ellentmondások megértésében és a szervezet fejlesztésében is.²⁹

(3) A szervezeti kultúra legmélyebb szintjét jelentik a **rejtett előfeltevések, hiedelmek**. Ezeknek az alapvető feltevéseknek sokszor tudatában sem vagyunk, megkérdőjelezhetetlen és megingathatatlan ténynek tekintjük őket. A szervezet tagjai sokszor csak akkor szembesülnek saját kultúráik alapfeltevéseivel (pl. az emberi természetről), amikor egy másik szervezeti kultúrával találkoznak³⁰. Ennek megfelelően ez a réteg nehezen feltárható.

A szervezeti kultúra szerkezetét jól szemlélteti az amerikai McKinsey tanácsadó cég 7S modellje³¹, amely **kemény** (stratégia, struktúra, rendszerek) és **puha** tényezőket (szakmai ismeretek, stílus, értékrendszer, munkatársak) azonosít. A máig alkalmazott modellben a szerzők rámutatnak az egyes tényezők kapcsolatrendszerére is. (lásd 7. Ábra)

7. ábra: McKinsey 7S modell³²



Napjainkban a szervezeti kultúrák jellemzésére általában 11 kulcskategóriát különíthetünk el



1. **Munkakörrel vagy a szervezettel való azonosulás:** a szervezet egészével, vagy a szűkebb területtel, a szakmánkkal, munkakörünkkel vagy pozíciókkal azonosulunk-e.
2. **Egyén vagy csoportközpontúság:** mennyire helyezik az egyéni célokat a csoport elé (individuaizmus), vagy az egyéni célok a csoportcélok alá rendelődnek és a munka is csoportokba szervezett (kollektivizmus).
3. **Humánorientáció:** azt mutatja, milyen mértékben veszi fontolóra a vezetés a szervezeti feladatok megoldásának emberekre gyakorolt következményeit.
4. **Belső függés - függetlenség:** mennyire elfogadott az egyes szervezeti egységek önálló, független fellépése, vagy mennyire elvárt az előre egyeztetett, koordinált cselekvés.
5. **Erős vagy gyenge kontroll:** mennyire ellenőrzi, tartja kontroll alatt a szervezet a tagjainak viselkedését különböző kontroll eszközökkel (pl. szabályokkal, közvetlen felügyelettel, szoros időelszámoltatással).
6. **Kockázatvállalás - kockázatkerülés:** mennyire elvárt a munkatársaktól az innovatív, kockázatkereső, rámenős magatartás, a bizonytalanságtűrés.
7. **Teljesítményorientáció:** a szervezeti jutalmak, elismerések mennyiben teljesítményhez kötöttek, illetve mennyiben köthetők más tényezőkhöz (pl. szenioritás, kapcsolatok, stb).
8. **Konfliktustűrés - konfliktuskerülés:** kimutathatók-e nyilvánosan a konfliktusok, ellentétek, kimondhatók-e szervezeten belül a kritikák.
9. **Cél (eredmény) - eszköz (folyamat) orientáció:** mennyire koncentrálnak a vezetés a végső eredményre (cél szentesíti az eszközt), vagy inkább az eredményhez vezető folyamatokra, fordítják figyelmet.
10. **Nyílt rendszer (külső) - zárt rendszer (belső) orientáltság:** mennyire követi és reagál a szervezet a külső környezet változásaira, vagy csak saját belső működésére koncentrálnak.
11. **Rövid vs. hosszú távú időorientáció:** a szervezet rövid vagy hosszú távra tekint elő, milyen időhorizonton tervezi jövőjét.

Ha végiggondoljuk ezeket a jellemzőket, nyilvánvalóvá válik, hogy a szervezeti kultúra alapvetően meghatározza a szervezet működését.



6.4 Nemzeti kultúra és szervezeti kultúra kapcsolata

A szervezetet körülvevő társadalomnak, nemzetnek is van jellemző értékrendje, vannak kulturális mintázatai. Ennek megfelelően még azonos iparágban és technológiával dolgozó szervezetek is nagyon különböző értékek mentén működhetnek más-más nemzeti közösségekben, más országokban.

A nemzeti kultúrák hatásának bemutatására először Geert Hofstede holland pszichológus tett kísérletet az 1970-es években.³³ Az IBM vállalatcsoport több mint 40 országban működő leányvállalatainál azt vizsgálta, hogy egy amerikai globális vállalat szervezeti kultúrája mennyiben tud érvényesülni a befogadó lokális nemzeti kultúrák mellett. Kutatásai alapján négy olyan dimenziót határozott meg, amelyek által a vizsgált nemzeti kultúrák különbségei jól megragadhatók, ezek a **(1) hatalmi távolság, a (2) bizonytalanságkerülés, az (3) individualizmus-kollektívizmus szintje és a (4) férfias illetve nőies értékek meghatározó volta** (később ezt kiegészítette a hosszú távra gondolkodással, mint ötödik meghatározó dimenzióval). Különösen meghatározónak bizonyult a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés: erre a két indexre épülve négy jellemző szervezeti kultúra „ideáltípust” határozott meg, amelyek az egyes országokra különösen jellemzők:

- **Piac** (alacsony hatalmi távolság, alacsony bizonytalanságkerülés): jellemzően lapos a hierarchia, nem jellemzőek és nem elfogadottak a nagy hatalmi távolságok, a tagok az autonómiát és a mellérendeltséget preferálják, szervezeti tagok nem igénylik a részletes szabályozást, jól tűrik a bizonytalan helyzeteket, jól meg tudják oldani a strukturálatlan problémákat. Példa: USA, Egyesült Királyság, skandináv országok, Kanada.
- **Jól olajozott gépezet** (alacsony hatalmi távolság, magas bizonytalanságkerülés): jellemzően bürokratikus szervezetek, amelynek működését szabályrendszerek határozzák meg és amelyekben mindenki ismeri a teendőit. A kiterjedt szabályozás mellett egyedi utasításokra kevésbé van szükség, erre épülve kevés az emberek közötti konfliktus. Példa: Németország, Ausztria, Magyarország.

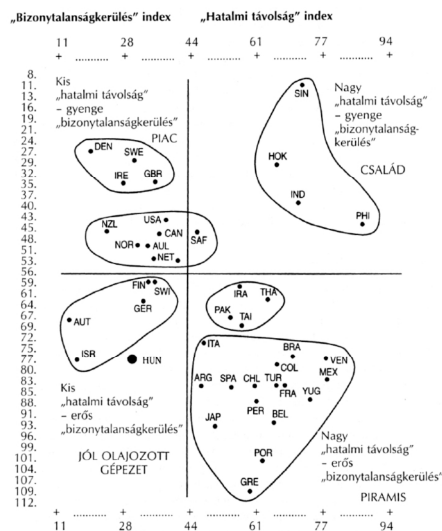


ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

- **Piramis** (magas hatalmi távolság, magas bizonytalanságkerülés): teljes bürokrácia, ahol a tagok közötti nagy hatalmi különbségek jellemzők: a hatalom forrása a szervezeti hierarchiában elfoglalt hely. A tagok nem szívesen vállalnak kockázatot és idegenkednek a bizonytalan helyzetektől, strukturálatlan problémáktól. Példa: Olaszország, Franciaország, Törökország, Mexikó.
- **Család** (magas hatalmi távolság, alacsony bizonytalanságkerülés): személyorientált bürokrácia, ahol az erős személyes kapcsolatok támogatják a kockázatvállalást. Példa: India, Dél-Kelet Ázsia.

A nemzeti kulturális sajátosságok ismerete több szempontból is fontos: a szervezet saját szervezeti kultúrájának kialakításakor vagy változtatásakor figyelembe kell, hogy vegye a nemzeti sajátosságokat, veszélyes lehet a nemzeti kultúrával ellentétes célokat kitűzni. Ugyanakkor az egyes menedzsmentelméletek bizonyos kultúrákban gyökereznek: magyar kultúrkörünkben a japán vagy amerikai vezetési módszerek átvételénél figyelembe kell venni a kulturális különbségeket.

8. ábra: Hofstede kulturális világtérképe³⁴





6.5 Szervezetikultúra-típológiák

Számos csoportosítást ismerünk, amelyek bizonyos jellemzők mentén szervezeti kultúra típusokat különít el. Ezek közül a következőkben három csoportosítást mutatunk be, amelyek Slevin és Covin, Handy és Cameron és Quinn nevéhez köthetők. Bátorítjuk az olvasót, hogy gondolja végig, a saját szervezetére mi lehet a jellemző?

Slevin és Covin³⁵ megkülönböztetett **mechanikus** és **organikus** kultúrákat: a mechanikus kultúrák alapvetően hierarchikusak és formalizáltak, a működés uniformizált és szabályok által meghatározott, szoros ellenőrzés és a döntések centralizáltsága jellemző. A mechanikus kultúrák nehezen alkalmazkodnak – ellentétben a kevésbé formalizált, laza, egyéni szaktudásra építő organikus kultúrákkal, amelyek nagyon sikeresek lehetnek gyorsan változó, bizonytalan környezetben³⁶. Fontos, hogy egy-egy cselekedet megítélése nagyon különböző lehet a mechanikus vagy organikus jegyeket mutató kultúránál: például a szabályok be nem tartása egy mechanikus szervezetben súlyos probléma, míg egy organikus szervezetben csekély jelentőséggel bír (vagy éppen elvárt magatartási forma).

Handy³⁷ csoportosításának középpontjában az áll, hogy a szervezet mennyire centralizált, illetve mennyire eredmény-centrikus. Az egyes típusokhoz metaforákat, illetve patrónusokat is választott (lásd 9. ábra).

- **Hatalomkultúra** (pókháló, patrónus Zeus): az e kultúrával rendelkező szervezetben minden hatalom, befolyás és tekintély a központban, gyakran egy személy kezében összpontosul. Kevés a szabály, a vezetés a hatalmát a fontos személyek kulcspozíciókba való helyezésével gyakorolja. Az ilyen szervezetekre jellemzőek a politikai játszmák, a koalíciók, a kíméletlen verseny. Az egyéneket a teljesítményük, eredményeik alapján ítélik meg, a felhasznált eszközök nem fontosak. A hatalmi kultúrák gyors reagálásra és változásra képesek, de gyenge pontjuk az utódlás és a méret. Tipikus példái lehetnek a családi vállalatok.
- **Feladatcultúra** (háló): lényege a feladat és teljesítményorientáció, a befolyás forrása a szakértelem, ennek következtében a hatalom megosztott. Jellegzetesen csoportkultúra, díjazza a rugalmasságot és a konstruktivitást, az egyének széles döntési jogkörrel rendelkeznek és saját magukat ellenőrzik. Az értékelés kizárólag

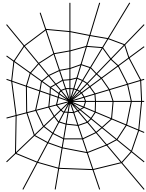


a teljesítményen alapul, formális pozíció vagy a szervezetben eltöltött idő nem számít. Jól működhet változó piaci környezetben, gyorsan elavuló termék-életgörbénél, ahol a kreativitás, érzékenység fontos – gyenge pontja lehet a kontroll hiánya, az erőforrások szűkössége okozhat felesleges versengést, illetve a méret.

- **Szerepkultúra** (görög oszlopcsarnok, patrónus Apolló): a kultúra lényege az ésszerűség és a logika, tartóoszlopai a funkcionális szakterületek. Központban a szervezeti szerepek, a hozzájuk kapcsolódó feladat, hatáskör és felelősség definiálása, és az egyes szerepek kapcsolatát és együttműködését rögzítő szabályrendszerek állnak. A hatalom fő forrása a betöltött pozíció, a személyiségen alapuló hatalmat erős gyanakvás övezni. Ebben a kultúra típusban az egyes szerepeket betöltő egyének jellemzői, az egyéni ötletek, újítások, az egyéni ambíciók nem fontosak. A szerepkultúrák jól működhetnek stabil, kiszámítható környezetben, programozható tevékenységek esetén, de merevségük, lassúságuk veszélyes lehet változások idején. Jó példái lehetnek például a közhivatalok.
- **Személyiségkultúra** (laza halmaz, patrónus Dionüosz): lényege, hogy a szervezeti tagokat kiszolgálja, ezért általában speciális tevékenység (ügyvédi irodák, tanácsadócégek) köré csoportosul. Lényege, hogy nagy szakértelemmel bíró emberek saját maguk alapítanak szervezetet, tartanak fenn infrastruktúrát és személyzetet. Az ilyen szervezet inkább egyének laza halmaza. Kevésbé jellemző a formális hatalom, inkább a tagok közös megegyezése dönt a különböző kérdéses helyzetekben.

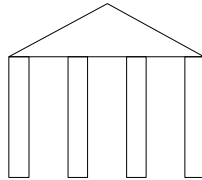
• 9. ábra: Handy kultúra típusai ³⁸

HATALOM-
KULTÚRA



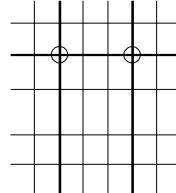
"pókháló"

SZEREP-
KULTÚRA



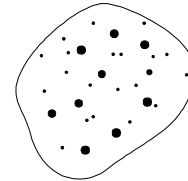
"görög oszlopcsarnok"

FELADAT-
KULTÚRA



"háló"

SZEMÉLYISÉG-
KULTÚRA



"halmaz"

Quinn ³⁹ modelljében a rugalmasság-szoros ellenőrzés, és a kifelé vagy befelé összpontosítás szempontját alapul véve különít el négy típust: ezek a Támogató, az Innovatív, a Cél-, illetve a Szabályorientált kultúra.

- **Klán vagy támogatókultúra** (rugalmas – befelé irányuló): a rugalmas működésre és a belső kapcsolatokra helyezi a hangsúlyt, a szervezet iránti elkötelezettség, a kölcsönös bizalom és csoportkohézió, a felelősség fontos szervezeti értékek. Központi érték az emberi erőforrások fejlesztése, az egyének önkitaljesítésének támogatása.
- **Adhokrácia vagy innovációorientált kultúra** (rugalmas – kifelé összpontosító): a külső környezet folyamatos figyelemmel kísérése, a versenyszellem, a rugalmasság és a kísérletezés, a gyors cselekvőképesség és a jövőorientáltság van a középpontban. Központi érték a növekedés, a környezeti erőforrások megszerzése és a gyors adaptáció.
- **Célorientált kultúra** (szoros kontroll – kifelé összpontosító): a magas termelékenység, a gazdaságos működés a fő szervezeti cél – ennek eszközei a racionális tervezés, központi célmeghatározás és ellenőrzés. Központi értéke a profit, a hatékonyság, a teljesítmény.
- **Hierarchia vagy szabályorientált kultúra** (szoros kontroll – befelé összpontosító): a formális pozíciók fontossága, a munkamegosztás és a szabályozottság, a hierarchikus felépítés és az írásbeli kommunikáció és



ellenőrzés van a középpontban. Központi értéke a stabilitás és az egyensúly, az eddigi eredmények megőrzése.

A csoportosításokhoz kapcsolódva fontos még végiggondolni, hogy mikor beszélhetünk erős vagy gyenge kultúráról. **Erős kultúrának** nevezzük, ha egy szervezetben található olyan alapvető értékek, amelyeket széles körben osztanak a szervezet tagjai, és amelyek erőteljesen befolyásolják a szervezeti tagok viselkedését. Ezzel ellentétben **gyenge kultúráról** beszélünk akkor, ha kisebb egységek, területek kultúrái (az úgynevezett szubkulturák) aláássák, gyengítik a központi kultúrát, amely ezáltal nem tudja integrálni a szervezeti tagokat. Az erős kultúrák több oldalról is előnyösek lehetnek: kiszámíthatóvá teszik a szervezeti tagok viselkedését, elkötelezetté és lojalitássá teszik a szervezeti tagokat, szükségtelenné tehetik a szoros kontrollt és a szabályozást. Ezen tulajdonságok azonban hátrányokat is jelenthetnek: ha meg kellene változtatni a tagok magatartását (pl. a környezet változása miatt), az csak lassan és fájdalmasan mehet.

6.6 Szervezeti kultúra feltérképezése

A szervezeti kultúra feltárása komplex és izgalmas feladat: ahogy az elemek ismertetésénél már utaltunk rá, a jéghegy vízfelszín feletti része (pl. a szervezetben használt nyelvezet, ruházkodás) könnyen diagnosztizálható, de nehéz valóban megalapozott következtetéseket levonni a mélyebb rétegekre (amelyek tényleg döntően meghatározzák a kultúrát).

Néhány az alkalmazott módszerek közül (a teljesség igénye nélkül):

- A szervezet formális dokumentumainak vizsgálata és elemzése (pl. misszó, vízió, etikai kódex, szervezeti felépítést bemutató dokumentumok, munkaköri leírások és kompetencialisták, SZMSZ és egyéb szabályzatok, HR rendszerek működéséhez kapcsolódó dokumentumok, kommunikációs kiadványok és weblap, stb...).
- Interjúk és fókuszcsoportos beszélgetések a vezetőkkel, a szervezet tagjaival, esetleg a szervezet legfontosabb külső érintettjeivel.



- Kérdőíves felmérések (például a szervezeti értékeket illetően, vagy a szervezeti elégedettség, elkötelezettség, motiváció témakörében).
- Részvevő megfigyelés (szervezeti eseményeken, projektekhez kapcsolódva, a mindennapokban).

6.7 Új közigazgatási kultúra

A történelem során kialakult nemzeti közigazgatási intézményrendszer a többirányú megfelelési kényszer okán – pl. a központ/állami meghatározottság vs. ügyfél-orientáció, szakmai vs. politikai meghatározottság – olyan speciális (természetesen távolról sem homogén) szervezeti kultúrával bír, amely meghatározza az alkalmazható menedzsment eszközöket.⁴⁰ Azonban már az 1980-as években elindult az **új közmenedzsment (New Public Management)** mozgalma, amely megpróbálja megváltoztatni a sokszor merev, túlzottan bürokratikus szemléletet, és "a közsfera irányító, beszámoló és elszámoló szemléletét az üzleti élet módszereihez közelíti"⁴¹. A közigazgatási reformok iránti igény részben a XX. század végének megváltozott politikai, gazdasági és társadalmi körülményeiből jött, de a közigazgatás sokszor szűkös anyagi helyzete is "hatással van a közigazgatásnak a versenyszférához hasonló hatékonyabb és eredményesebb szerveződésére".⁴²

2. táblázat. A közszektorral szemben támasztott elvárások régen és ma⁴³

Korábban	Napjainkban
Átlátható tények és problématerületek	Átláthatatlanság és komplexitás
Relatív állandó kapcsolatok	Dinamikus változás, átalakulás
Világos hatáskapcsolatok	Hálózatosság és multikauzalitás
Az „elkülönítés” alapján jogstruktúrák	Kombinációk és alternatívák
Egyértelmű társadalmi célcsoportok	„Rövid életű” célcsoportok
Politikai kiszámíthatóság	„Nem-választók”, „cserélődő-választók”
Autoritás	Értékváltozás, értékzömbség
Szociokulturális stabilitás	Demográfiai változásokhoz való igazodás

Az új közmenedzsment alkalmazása során csökken az állami szerepvállalás, előtérbe kerül a teljesítményelv, a közigazgatási gyakorlatban is megjelennek a piaci mechanizmusok, előtérbe kerül a decentralizáció és - az egyébként a szolgáltató



szektorra jellemző - ügyfél-orientáltság. Ennek megfelelően az új közigazgatási kultúra a szolgáltató vállalatok értékrendje felé nyit: a standardizált (egyenlőség elvét szem előtt tartó) eljárásokat az innovatív (de legalábbis az egyedi eseteket kezelni tudó) ügyfélkezelés váltja fel, a vezetés eszköztárában az előírások és bürokratikus kontrollt a célkitűzések és puhább kontrollmechanizmusok váltják fel. Brunner-Salten nyolc szempont alapján mutatja be a az új közmenedzsment által közvetített értékváltozást és vezetői nézőpontot.⁴⁴

3. táblázat: hagyományos vs. Új közigazgatás⁴⁵

Hagyományos közigazgatás	Szempont	Új közigazgatás
az a megengedett, ami előírt (eljárás-vezényelt egyenlőségelvűség)	vezetés, irányítás	az a megengedett, ami nem tilos (innováció és sikerelvűség)
feltételes vezetés előírásokon keresztül	vezetési stílus	célorientált vezetés meghatalmazással
központi, bürokratikus döntések	hatáskör	szervezeti szintre vonatkozó, egyéni döntések és felelősség
Eljárások	vezetési forma	célok meghatározásával és ellenérvésével („soft law”)
megközelítés orientált (irányelvek, specialisták)	fejlődés	ügyfél-orientált, interdiszciplináris
újszerű, hirtelen, a szabályozás változásából adódó	modernizáció, javítások	állandó, részvételen alapuló decentralizált
Költségvetés és állapotterv szerinti irányítás, inputirányítás	eszközök	teljesítménybérézés, költségelszámolás, globális költségvetés, meghatalmazás
hiba nélküli kultúra (semmilyen kritika, a nyilvános kritikákra való gyors reagálás)	minőség	ügyfél orientált minőségbiztosítás

Az eredményorientált közigazgatás vezetés mint új vezetői felfogás a létező közigazgatási kultúra különböző dimenzióit érinti, és egyértelműen olyan szolgáltató-



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

kultúra és értékrend kialakulását szorgalmazza, amely nagy részben a klasszikus szolgáltató kultúrát követi. Ebben az értékrendben már a hatékonyság és az eredményesség dominálja a gondolkodást (a törvényesség alapvető előírás, de nem az dominálja a cselekvést), a hivatalközpontúságot felváltja a ügyfél-orientáció, a politikai és szakmai döntéshozatal szétválasztásra kerül.

4. táblázat: A kulturális változás dimenziói⁴⁶

Hagyományos (bürokratikus) kultúra	dimenziópárok	eredményorientált közigazgatási kultúra
A törvényesség dominál a gondolkodásban és a cselekvésben, a hatékonyság mellékes	törvényesség vs. hatékonyság	A hatékonyság és eredményesség dominál a gondolkodásban és a cselekvésben - a törvényesség alapelőírás
Pozícióból adódó normák, előírások	pozíció szerint előírások vs. menedzsment elvek	a menedzsment határozza meg az előírásokat
Különböző problémák hasonló vagy azonos módon történő megoldása	standardizált vs. eltérő problémamegoldás	különböző problémamegoldások az eltérő problémákra
Hivatalközpontúság	hivatalközpontúság vs. ügyfél-orientáció	ügyfél-orientáció - a struktúra és kultúra a teljesítmény igénybevevőjéhez igazított
A rendszer uralma a részletek szisztematikus ellenőrzése által	bürokratikus ellenőrzés vs. integráló controlling	a működés ellenőrzése integrált controlling-rendszer által
a két rendszer elhatárolása hiányzik	a politika és menedzsment keveredése vs. szétválasztása	tiszta elhatárolásra való törekvés



a konstruktív vezetési eszközök hiánya miatt bizalmatlanság	bizalomhiány vs. bizalom	transzparencia, egyértelmű elvárások és tudatos ösztönzési rendszer miatt bizalom
---	---------------------------------	---

De mennyiben reális lehetőség, hogy a közigazgatási szervezetek kultúrái ténylegesen eredményorientált kultúrává váljanak (vagy továbblépjenek ezen az úton)? Egyértelmű, hogy a társadalmi környezet és a társadalmi érintettek igényei is megváltoztak a XXI. század elejére: az állampolgárok egyre inkább azt várják, hogy a közigazgatás profi "szolgáltató" legyen. Ebből a szempontból tehát elkerülhetetlen a változás. Azonban ha a központi befolyás nagy mértékben determinálja a működést, akkor a működést továbbra is az ezen elvárásoknak való megfelelés fogja meghatározni, nem pedig az ügyfél elvárásainak minőségi kielégítése. Ugyancsak nehéz lehet az egyéni igények rugalmas kielégítése - ehhez le kellene küzdeni a közigazgatást hagyományosan meghatározó "ki ne engedjük a szellemet a palackból" elvet.⁴⁷

Ha visszaidézzük a fejezet elején ismertetett szervezet metaforákat, akkor elgondolkodhatunk azon, hogy közszervezeteink, közigazgatási intézményeink hagyományos és új, eredményorientált kultúrája vajon melyik metaforával írható le.

6.8 Etikus szervezeti kultúra ismérvei

A szervezeti tagok által osztott értékek, a szervezetben elfogadott viselkedési mintázatok befolyásolni fogják azt, hogy a szervezet tagjai hogyan döntenek és cselekszenek etikailag kérdéses, például a korrupcióhoz köthető helyzetekben. De honnan induljunk: az etikátlan egyéntől vagy az etikátlan szervezeti kultúrától?

A gazdaságetika irodalmában régóta vitatják az – egyébként eredetileg Shakespeare által felvetett – ún. **almáskosár problémát**. Ennek lényege, hogy etikátlan egyének alakítanak-e ki etikátlan szervezeti gyakorlatokat, és a szervezetek önmagukban etikailag semlegesek (azaz egy-egy penészes alma rohasztja meg a kosárnyi almát), vagy pedig a szervezetek maguk szocializálják-e és alakítják-e etikátlanná a munkavállalókat, azaz maga a kosár fertőzi meg az almákat.⁴⁸ Mindkét befolyásoló hatást elfogadva meggyőződésünk, hogy ha egy szervezetben sikerül valóban domináns értékekké tenni



az etikus viselkedést és a személyes integritásra való törekvést (azaz ezekre az értékekre „hangolt” szervezeti kultúrát kialakítani), akkor az erős szervezeti kultúra a kritikus helyzetekben is az etikus cselekedetet és viselkedést fogja bátorítani.

Erre a meggyőződésre építve a következőkben néhány példa segítségével szemléltetjük, mit jelenthet az etikus szervezeti kultúra az egyes szervezeti jellemzők szintjén. Az erről való gondolkodásban fontos szerepe lehet a szervezeti struktúra formális elemeinek, illetve érdemes még szót ejteni a vezetők és a követők dilemmáiról.

6.8.1 Szervezeti felépítés, felelősségi és döntési jogkörök

A szervezeti kultúra etikussága szempontjából alapvető kérdés, hogy **mennyire definiáltak és átláthatóak a felelősségi körök, mennyire centralizált a döntéshozatal.** Kutatások alapján a centralizált, a hatások megtapasztalásától eltávolított döntéshozatali folyamat emeli az etikátlan gyakorlat esélyét, míg ha döntések a hierarchia alsó szintjén, a végrehajtáshoz közel születnek, ahol a döntéshozó megtapasztalja a döntés hatásait, következményeit és közvetlen kapcsolatban áll az érintettekkel, akkor nagyobb eséllyel születhet etikus döntés.⁴⁹

Ehhez hasonlóan, minél kevésbé tisztázottak egy szervezetben a felelősségi körök, annál inkább jellemző lehet a személyes felelősségvállalás hiánya („gazdátlan döntések”), annál nagyobb eséllyel jelennek meg a kultúrában etikátlan gyakorlatok. Bauman⁵⁰ véleménye alapján a nagy bürokratikus szervezetek sokszor **„erodálják a lelkiismeretet”,** és a megfelelő szervezeti biztosítékok nélkül etikátlan gyakorlatokhoz vezetnek. Hasonló hatása lehet annak is, ha a munkavállalók nem látják át a döntési folyamatokat, és nem tudják azonosítani az egyes döntéseik hatásait. A felelősségvállalás szűkebb („csak egy kis fogaskerék vagyok a gépezetben”) vagy tágabb értelmezése („felelős vagyok a szervezet tevékenységéért”) alapvetően fogja befolyásolni a kultúra minőségét.

Fontos azt is mérlegelni, hogy **a nagy hatalmi távolság, a merev hierarchikus viszonyok** hogyan hathatnak az etikusságra: a kutatások alapján azok a szervezetek, amelyekben az önálló gondolkodás és döntéshozatal dominál, ahol van lehetősége a munkavállalónak megkérdőjelezni az utasításokat, ott kevésbé jellemzők az etikátlan



gyakorlatok, szemben azokkal a szervezetekkel, ahol a felsőbb utasítások maradéktalan végrehajtása és a tekintély tisztelete az elsődleges elvárás és gyakorlat.⁵¹

6.8.2 Etikai intézményrendszer, etikai kódex és ennek beágyazottsága

A szervezeti kultúra etikusságát jelzi, hogy **rendelkezik-e a szervezet etikai kódex-szel**, amennyiben van kódex, az milyen területekre terjed ki. Az etikai kódexek egyik csoportja értékekre koncentrál, míg a másik csoport konkrét helyzetekre vonatkozó magatartási szabályokat állít fel (például a beszállítókkal való kapcsolattartás, titoktartás és információk bizalmas kezelése, diszkrimináció mentesség és egyenlő esélyek biztosítása, etikátlan gyakorlatok bejelentése).⁵² Itt ismét felvethető a vallott és követett értékek kérdése, azaz hogy a kódex mennyiben a valódi, követett szervezeti kultúra értékeit tükrözi, vagy inkább a külső környezetnek, jogi és társadalmi elvárásoknak való megfelelni vágyásból született.

6.8.3 HR-rendszerek: Teljesítményértékelés és kompenzációs rendszer, képzés-fejlesztés

A szervezeti kultúra etikusságát jelezheti, hogy a különböző HR rendszerekben megjelenik-e elvárásként, és ha igen, milyen módon az etikus munkavállalói magatartás. Azaz, például a kiválasztás, toborzás alkalmával szempont-e, hogy a jelentkező milyen értékrenddel bír, vagy morálisan mennyire fejlett.⁵³ Szerepel-e formális elvárásként a teljesítménymenedzsment és kompenzációs rendszerben az etikussághoz köthető kritérium (például környezettudatosság, minőség, személyes integritás, mint kompetencia)? Léteznek-e a szervezetben az etikus viselkedéshez, a korrupció elleni harchoz kötődő képzések? Ezeket kötelező-e részt venni? Összességében: a szervezetben mennyire jellemző „a cél szentesíti az eszközt” logika, vagyis jellemző-e az, hogy a kitűzött célok elérése mellett lényegtelen az oda vezető út, illetve ezzel szemben mennyire helyez hangsúlyt a működés, a folyamatok etikusságára.

6.8.4 A szervezet missziója, céljai és stratégiája, alapvető értékei

Alapvető kérdés, hogy maga a szervezet deklarált célja mennyiben tekinthető etikusnak? Összességében a csak gazdasági célrendszerben gondolkodó cégeknél jellemző lehet, hogy az egyéb célokhoz köthető értékek elsikkadnak. Amennyiben a cég alapvető dokumentumaiban más jellegű célok (pl. fenntarthatóság, vevői elégedettség, minőségi



kiválóság) is megjelennek, nagyobb az esélye annak, hogy ehhez kapcsolódva a vállalati gyakorlatokat is befolyásolják.

6.8.5 Integritás, mint meghatározó szervezeti érték

Integritáson az elvek és gyakorlatok összhangját és konzisztenciáját értjük, amely ideális esetben a szervezet minden szintjén és szervezeti egységében megjelenik. Ez az összhang megalapozhatja a szervezeti bizalmat, tehát azt, hogy a szervezeti tagok megosszák egymással az információkat, figyelembe vegyék egymás érdekeit, befelé és kifelé egyaránt betartsák ígéreteiket. A szervezet különböző szintjein jelenlévő integritás meghatározza a napi működést, valójában a napi gyakorlatban jeleníti meg a formalizált etikai eszközöket.

Reidenbach és Robin⁵⁴ a szervezeti kultúrák etikusságának négy szintjét határozzák meg: az **amorális szervezeti kultúrák** nem foglalkoznak etikai kérdésekkel, nem integrálnak etikai szempontokat a működésükbe. Ezekben a szervezetekben például a különböző hatóságok által kirótt bírságok mint a normál üzletmenet részei jelennek meg. A **törvénytisztelő kultúrával** rendelkező szervezetekben a törvények és szabályok betartása a szervezeti kultúra szerves része, ezek formalizáltan is megjelennek a szervezet működésében, de a törvény által elvárt minimumon nem lép túl a szervezet. (A szakirodalom példának a dohánycégeket említi, akik a törvénynek megfelelnek, de nem mérlegeik alaptevékenységük etikailag problémás voltát). A **felelős kultúrák** törekednek arra, hogy minden érintettel kapcsolatban felelősen, etikusan, integritásra törekvő módon viselkedjenek, de inkább reaktív módon, az etikailag kérdéses esetekre utólag reagálva működnek így. A **valóban etikus szervezeti kultúrákban** a szervezet tagjai a mindennapokban is képviselik a szervezet etikai elveit, ezen értékek tiszteltetését tartását egyértelműen az elsődleges szervezeti célok elé helyezik. A szakirodalom példaként említi Lord Cadburyt, a legendás csokoládégyárost, aki békepárti révén nem akart csokoládét szállítani az angol hadseregnek. Végiggondolva azonban az érintettek érdekeit, ezen belül a leginkább kiszolgáltatott katonák helyzetét, nem akarta megvonni tőlük a zord körülmények között a csokoládét – ezért úgy döntött, hogy önköltségi áron szállít a hadseregnek, azaz nem nyer a háborún, de nem bünteti meg a katonákat.



6.8.6 Etikátlan vezetői/követői gyakorlatok

Végül érdemes néhány olyan jelenségre végiggondolni, amelyek a vezetők és a munkavállalók viselkedésében etikailag kérdéses gyakorlatokat jelezhetnek:

A szervezeti hatalom forrásokról már szoltunk – kérdéses, hogy a vezetők a hatalmat milyen motivációjuk kielégítésére, milyen céllal használják, illetve milyen kontrollmechanizmusok jelennek meg és működnek a szervezetben. Az etikus gyakorlatokat komolyan veszélyeztetheti, amikor a pozícióból fakadó hatalom kontrollálatlan lesz, és a vezető szava megkérdőjelezhetetlen paranccsá válik.

A szervezetekben a hierarchiában elfoglalt pozícióhoz járhatnak státuszszimbólumok (gépkocsi-használat, fizetett parkoló, nagyobb irodához való jog) előjogok és privilégiumok. Kérdés, hogy ezeket a formalizált és kevésbé formalizált lehetőségeket mennyire transzparens módon biztosítják a szervezetekben, illetve a vezetők mennyire élnek vissza vele (pl. magán célra való használat). Ez a kérdéskör nyilvánvalóan kötődik a korrupció témaköréhez.

Izgalmas kérdés, hogy mennyire jellemző a szervezetre az információval való visszaélés (az információk elhallgatása, a munkavállalók félrevezetése, hazugság) vagy fordítanak figyelmet a folyamatos és őszinte kommunikációra, a személyes szféra tiszteletben tartására? Kutatások alapján a vezetői példa ebben is meghatározó.⁵⁵ Ez nyilván köthető ahhoz, hogy a szervezetben az igazságosság, a vallott és követett értékek konzisztenciája mennyire jelenik meg. Azokban a szervezetekben, ahol az őszinte kommunikáció nem érték, a munkavállalók nem mernek ellentmondani, nem merik a negatív híreket közvetíteni – ez egyértelműen nem az etikus szervezeti működés irányába fog hatni.

Fontos kérdés, hogy a szervezetben hogyan kezelik (egyáltalán kezelik-e) az antiszociális viselkedést, azaz jelen van-e az agresszió, munkahelyi pszichoterror, diszkrimináció. Korunkban nemcsak az iskolákban, de a munkahelyeken is egyre jobban azonosíthatóak ezek az erőszakos tendenciák – kérdés, hogy a szervezet mennyiben azonosítja őket és lép fel ellenük, vagy szőnyeg alá söpri azokat, magukra hagyva az áldozatokat.

Szintén fontos kérdés, hogy jellemző-e a szervezetre az „agymosás” jellegű szocializációs folyamat? Az egyén szervezetbe, munkához való illesztését nevezzük szocializációnak.



Kérdés, hogy ez a folyamat mennyiben jelenti a személyes értékrend, viselkedési minták teljes átalakítását? Arnott (1999) izgalmas könyvében olyan vállalati kultúrákat ír le, amelyek leginkább vallási szektákhoz hasonlítanak – ezen gyakorlatok megint hozzájárulhatnak ahhoz, hogy az egyéni felelősségvállalás és döntéshozatal háttérbe szorul.

6.9 Szervezeti kultúra megváltoztatása

A kultúra egyik oldalról a stabilitást, a megszokott működést jelenti: számos olyan helyzet létezik azonban, amely miatt kisebb vagy nagyobb részben meg kell változtatni a szervezet kultúráját. Ez a változtatási igény származhat legalább részben belülről, mint a tartós teljesítményproblémák, a szervezet növekedése vagy a vezetés változása, avagy jöhet kívülről, mint a társadalmi, jogi, gazdasági környezetben való változás, a piac deregulációja vagy más drasztikus piaci, technológiai változás (gondoljunk a McKinsey 7S modellre – bármelyik kemény vagy puha tényező változása generálhatja a kultúra változását). Jelentős etikai, korrupciós problémák is egyértelmű változtatási igényt jelezhetnek.

Trice és Beyer⁵⁶ a kultúraváltoztatások három alapvető fajtáját különböztetik meg:

- **forradalmi és átfogó változások**, amelyek a szervezet egészét szándékozzák megváltoztatni: ezen változásokra jellemző, hogy hatásukra a szervezet nagy részének legalábbis részben máshogy kell viselkedni, a régi és új értékek között jelentős a különbség
- **részegység vagy szubkultúra megváltoztatása**: csak a szervezet meghatározott részének kell változnia, a régi és új értékek között kisebb vagy nagyobb eltérés is lehet
- **fokozatos átfogó átalakítás**: a szervezet egészét érintő, de kis mértékű és lassú átalakulás.

A szervezeti kultúra fogalmának megismerése után áttérünk a szervezetfejlesztés megismerésére.



7 Szervezetfejlesztés

Ha **szervezetfejlesztés** szót szeretnénk értelmezni, a szervezeti működés javítására szolgáló stratégiák és gyakorlatok hosszú sora juthat eszünkbe. Előző gondolatmenetünkhöz kapcsolódva most ezen csoporton belül a magatartástudományi szervezetfejlesztés fogalmkörét járjuk körül, végiggondolva, hogyan kapcsolódhat ez a szervezetszociológia és szervezeti magatartás előzőekben áttekintett témaköréhez, a szervezeti kultúra fejlesztéséhez és ezen belül a integritás témaköréhez, illetve a korrupció elleni törekvésekhez.

7.1 A szervezetfejlesztés fogalma

A **szervezetfejlesztés a szervezet felső vezetése által kezdeményezett és támogatott, az egész szervezetre vonatkozó hosszú távú erőfeszítés, amelynek célja, hogy a szervezet problémamegoldó és megújulási folyamatait javítsuk, főleg a szervezet kultúrájának diagnózisára és alakítására épülve.**⁵⁷ Vegyük sorra, mi is fontos számunkra a meghatározásban.

A szervezetfejlesztési folyamatot a **legfelső vezetés tagjai kezdeményezik és irányítják**: tapasztalatok azt mutatják, hogy a felső vezetés hosszútávú elkötelezettsége nélkül nem lehet sikeres egy szervezetfejlesztési folyamat. Ám a szervezetfejlesztési projektek kulcsszereplői lesznek majd a munkavállalói csoportok is, amelyek a szervezetfejlesztés folyamatában lehetőséget kapnak a lényegi kérdések megvitatására, és ezen keresztül a megfelelő szervezeti viselkedésmódok elsajátítására. A szervezetfejlesztési folyamatban egyszerre lehet majd jelen az egész szervezet, a csoport fejlesztése és az egyéni fejlesztés.

A szervezetfejlesztés **hosszú távú**, a szervezet egészére fókuszáló erőfeszítés: a szervezetfejlesztési projektek hossza gyakran években mérhető.

Problémamegoldó és megújulási folyamatokon azt értjük, hogy a szervezetfejlesztési folyamat diagnózis szakaszában a szervezet hozzáfog a környezeti kihívások és belső problémák, a kapcsolódó lehetőségek felderítéséhez, és ezen problémákhoz kapcsolódva döntéseket hoz. Beckhardt⁵⁸ szerint a szervezetfejlesztés célja a szervezet egészségének, életképességének fejlesztése, az adaptációs és



megújulási képesség fenntartása.⁵⁹ Argyris⁶⁰ pedig a szervezetfejlesztési folyamattal kapcsolatban a szervezetek energiákkal való feltöltéséről, felélénkítéséről ír.

7.2 A szervezetfejlesztési folyamat lépései

A szervezetfejlesztési folyamat első lépése a szervezet állapotának **diagnóza**. A szervezetfejlesztés maga egy olyan cselekvési program, amely releváns és valós információkon kell, hogy alapuljon: azaz a folyamat elején (és az egész folyamat során végig) gyűjteni és elemezni kell a szervezet állapotára, az egyes alrendszerekre, a jelenlegi problémákra, lehetőségekre, ok-okozati kapcsolatokra és összefüggésekre vonatkozó információkat. A diagnózis vonatkozhat a teljes szervezetre, minden alrendszerrével együtt, vagy kisebb szervezeti egységekre is.⁶¹

Beckhardt⁶² a diagnózis két területét különíti el:

- Az első terület a szervezete **kisebb alrendszereinek, csoportjainak analízise**: ezek lehetnek természetes csoportok, funkcionális alegységek, mint kutatási osztály, igazgatási csoport, stb, vagy hierarchikus szintek, mint felsővezetés, középvezetés és beosztottak.
- A diagnózis másik területe a **szervezetben zajló folyamatok**: döntéshozatali folyamatok, kommunikációs sémák és stílusok, csoportok és egyének közötti kapcsolatok, konfliktuskezelés, a célkitűzések technológiája és módszerek tervezése.

Diagnózis szakasz lényege, hogy az adott információk alapján megismerjük és megértjük a jelenlegi helyzetet („mi van most”) és elindulunk a „mi kellene hogy legyen” felé. A szervezetfejlesztő feladata Argylis⁶³ megfogalmazásában hármas: **1. segítse a szervezet tagjait abban, hogy érvényes adatot generáljanak, jó diagnózis álljon fel, 2. Tegye képessé a szervezetet arra, hogy az adatokra, információkra épülve szabadon válasszon, 3. teremtsen meg a vezetők belső elkötelezettségét.**

A diagnózist általában a munkavállalókkal, vezetőkkel folytatott egyéni és csoportos interjúk, kérdőíves felmérések, illetve szervezeti dokumentumokra épülve állítjuk fel. A



diagnózis felvétele általában csak részben történik tervezett módon: a közben megismert tények, azonosított problémák új útra terelhetik a diagnózist, a szervezetfejlesztők gondolkodását.

A diagnózis eredményeképpen világossá válik, hogy mely folyamatok, alrendszerek nem működnek kielégítően. A szervezetfejlesztési folyamat következő lépésnek nevezzük a beavatkozást. A **beavatkozás** olyan megtervezett cselekvéssorozat, amelynek keretében egyes szervezeti csoportok olyan feladato(ka)t kapnak, amelyek a megcélzott folyamatok javításához kapcsolódnak. Optimális esetben a beavatkozás átfogó szervezetfejlesztési stratégiára épül, amely meghatározza a kritikus problémákat és a kapcsolódó cselekvési terveket, a beavatkozás céljait és kulcsszereplőit, kik a legfogékonyabbak a szervezetben, illetve milyen források állnak rendelkezésre. Gazdag⁶⁴ a beavatkozási terv létrehozására a következő szervezetfejlesztési tréning foratókönyvet javasolja: 1. Csoport együttműködésének fejlesztése, 2. Csoportos feladatmegoldás: benne a 3. Szervezeti diagnózis visszajelzése és megbeszélése, főbb problémák azonosítása 4. Célkitűzés – mit kellene elérnünk és milyen eszközzel? 4. Megoldási változatok összegyűjtése és szűrése, 5. Megoldási terv, akcióterv kidolgozása, 6. Prezentáció a menedzsmentnek.

A beavatkozás megtervezése és végrehajtása után kulcsfontosságú lépés a **beavatkozás következményeinek értékelése**. Vajon az adott cselekvés a kívánt hatást érte el? Megoldódott a probléma? Amennyiben nem, újabb beavatkozásra van szükség – ha igen a válasz, akkor a szervezet mehet tovább a következő megoldandó feladatra.

A szervezetfejlesztési folyamattal kapcsolatban még két fontos témakört mindenképpen érdemes megemlítenünk.

- A szervezetfejlesztés folyamatában a **valódi, a gyakorlatban releváns problémák** megoldására koncentrálnak, és arra törekszik, hogy a szervezet érintett tagjai maguk oldják meg ezeket a kérdéseket. **A szervezetfejlesztési folyamat tehát egyszerre valós és eredményre vezető problémamegoldás és egyéni, csoportos tanulás és fejlődés.** Logikájában egyértelműen köthető az akciótanulás témaköréhez.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

- A folyamatot alapvetően meghatározza a **ciklikusság és a reflexivitás**: nemcsak a folyamat elején beszélünk diagnózisról, hanem a folyamat egészében folyamatosan diagnosztizálni, analizálni és értékelni kell az akciók eredményeit, és ezeket összevetve a célokkal, visszacsatolva akár módosítani az eredeti akciótervet, további akciókat alkotni. A szervezetfejlesztés így ciklikus, és a résztvevők folyamatos reflexióját igénylő folyamat.

Összességében a szervezetfejlesztési folyamat menedzselésekor és értékelésekor French és Bell⁶⁵ alapján a következő kérdésekre keressük a választ:

1. relevánsak-e a beavatkozásaink? Megoldódtak-e a legfontosabb problémák? Fejlődtek-e a szervezet problémamegoldó folyamatai?
2. Csekevésünk, erőfeszítéseink azt a hatást kelti-e, amit szerettünk volna – van-e nem kívánt hatás, kihatás? Mit kezdünk vele?
3. A munkavállalók magukénak érzik-e a programot, elégedettek-e, elkötelezettek-e, hajlandók-e értékelni és továbbfejleszteni a folyamatokat?

Végül néhány példa arra, hogy milyen problémákhoz kapcsolódva alkalmazhatunk szervezetfejlesztés projektet:

- Szervezet vagy alaptervékenység stratégiájának vagy változásainak kialakítása és követése
- Kisebbségi szervezetek növekedésének, "léptékváltásának" támogatása
- Új vezetés támogatása (induló programok, működés támogatása)
- HR stratégia kialakítása vagy változtatása, követése
- Működési zavarokra választ kereső fejlesztési, hatékonyságjavítási folyamatok kialakítása és követése
- Új beruházások, technológiai váltás, nagyobb szervezeti átalakítás feladatainak támogatása
- Új vezető támogatása

Ezen belül a szervezetfejlesztés különböző szervezeti tényezőkre irányulhat, és ezen tényezők változatos kombinációi figyelhetők meg. A 5. táblázatban néhány jellemző szervezetfejlesztési példát és tevényt mutatunk be.



5. táblázat - Néhány tipikus szervezetfejlesztési téma⁶⁶

	Viselkedés (kapcsolat)	Tevékenység (feladat)
Egyén	Egyéni tanácsadás Coaching Karriertervezés Vezetési stílus javítása Különböző készségek fejlesztése	Problémamegoldás javítása Vezetési funkciók fejlesztése (pl.döntéshozatal, értékelés, HR feladatkörök) Szervezési funkciók javítása (pl. idő, munka jobb szervezése)
Csoport	Csoportkohézió fejlesztése, csapatépítés Kommunikáció javítása Együttműködés javítása Társas készségek javítása	Csoportos problémamegoldási módszerek javítása Új technikák kialakítása és begyakorlása Projektszervezetben való munkavégzés
Szervezet	Szervezeti kultúra alakítása Attitűdváltás Elégedettség, elkötelezettség javítása	Teljesítményértékelés Jövőkép, stratégia, tervek, programok kialakítása Működési folyamatok javítása változásmenedzselés

Ajánlott olvasmányok

Arnott, D. (1999). Corporate cults. The Insidious Lure of the All-Consuming Organization. New York: Amacom.

Bakacsi Gyula - Sarkadi-Nagy András (2003): Latinos magyar leadership - vezetésfelfogásunk a Globe kutatás tükrében. Alkalmazott Pszichológia 3-4. , p. 7-26.

Bakacsi Gyula - Takács Sándor (1998): Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországn. Vezetéstudomány 2., p. 15-22.

Heidrich, B. – Somogyi, A. (2005): Az elengedett kéz dilemmája, avagy a vezetők kulturális lehetőségei a szolgáltató és közigazgatási szervezetekben. Vezetéstudomány, XXXVI. Évfolyam,9. Szám, 2-14.



Irodalomjegyzék

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Szerk.), *Advances in experimental social psychology* (2.. kötet, old.: 267-299). New York: Academic Press.
- Angyal, Á. (2009). *Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős vállalatirányítás*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Arnott, D. (1999). *Corporate cults. The Insidious Lure of the All-Consuming Organization*. New York: Amacom.
- Bakacsi, Gy (2004). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: KJK.
- Bakacsi, Gy. (2010). *Szervezeti magatartás*. Budapest: Aula Kiadó.
- Bauman, Z. (1993). *Postmodern ethics*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Brunner-Salten, R. (2003). *Handbuch Public Change Management; Effizientes Veränderungsmanagement für öffentliche Verwaltungen*. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Csillag, S. (2012): *Az emberi erőforrás menedzsment, mint morális útvesztő. Etikai kérdések az emberi erőforrás menedzsmentben*. PhD értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Deal, T. E. – Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Dunleavy, P.- Hood, C. (1994): *From Old Public Administration to New Public Management; Public Money and Management, Vol. 14., 9-16*.
- Festinger, L. (1963). *The Theory of Cognitive Dissonance*. In W. C. Schramm (Szerk.), *The Science of Human communication* (old.: 17-27). New York: Basic Books.
- French, J., & Raven, B. (1959). *The Basis of Social Power*. In D. Cartwright (Szerk.), *Studies in Social Power* (old.: 150-167). Ann Arbor: University of Michigan.
- French, W.E. & Bell, C. H. Jr. (1993). *A szervezetfejlesztés meghatározása*. In: *Organization Development. Behavioural Science Interventions for Organosation Improvement*. 4th ed Prentice Hall International
- Gazdag, M. (2003): *Szervezet, Szervezetfejlesztés, módszerek*. In: *Alkalmazott pszichológia, V. évfolyam, 3-4, 63-79*.
- Gelei, A. (2005). *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a reflektív akciótanulás irányzata*. In G. B. Bakacsi, *Változás és Vezetés* pp. 11. Budapest: Aula.
- Guion, R. M. (1965). *Industrial psychology as an academic discipline*. *American Psychologist*, 20, 815-821.
- Handy, C. (1993): *Understanding organisations*. Oxford: Oxford University Press.
- Heidrich, B. (2001). *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Humán Telex Consulting: Budapest
- Heidrich, B. – Somogyi, A. (2005): *Az elengedett kéz dilemmája, avagy a vezetők kulturális lehetőségei a szolgáltató és közigazgatási szervezetekben*. *Vezetéstudomány, XXXVI. Évfolyam, 9. Szám, 2-14*.
- Heidrich B. (2006). *Szolgáltatásmenedzsment*. Humán Telex, Budapest
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.



- Herzberg, F. I. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5), 109-120.
- Hofstede, G. (1995). *Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values*. Sage Publications.
- Johnson, C. (2007). *Ethics in the workplace*. London: Sage.
- Johnson, C. (2005). *Meeting the ethical challenges of leadership*. London: Sage.
- Jones, T. (1991). Ethical decision making by individuals in organisations: an issue contingent model. *Academy of Management Review*, 366-391.
- Kalmár, P. (2003). A szervezetfejlesztés története Magyarországon. In: *Alkalmazott pszichológia, V. évfolyam*, 3-4, 171-179.
- Kohlberg, L. (1964). Development of moral character and moral ideology. In M. Hoffmann, *Review of child development research* pp. 383-431. New York: Russell Sage Foundation.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54(2), 100-110.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. Essex: Pearson Education Limited.
- Pascale, R. & Athos, A (1981): *The art of Japanese management: applications for American Executives*. New York: Simon and Schuster
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York.
- Radácsi, L. (2000): *Szervezeti etika és etikai intézményesedés (Corporate ethics and institutionalization)*. PhD értekezés.
- Reidenbach, R., & Robin, D. (1990). Toward the development of multidimensional scale for improving evaluations of business ethics. *Journal of Business Ethics* 639-653.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior (7th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International, Inc.
- Schedler, K. (2004). *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung: Begriffe und aktueller Stand der Entwicklung (Eredetileg megjelent: Pulitano, Donatello (2000): New Public Management. Terminologie – terminologie – terminologia c. munkájában, Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt, 33-47.)*
- Schein, E. (1985). *Organisational Culture and Leadership*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Szegedi, K. (2001). *Vállalati etika*. Miskolc: Bíbor kiadó.
- Sztevanovity, D. (Zeneszerző:). (1991). *A szerelemnek múltja kell*. [Z. Sztevanovity, Előadó] Album: *Az élet dolgai*.
- Takács, S. (2003): *Szervezetfejlesztés*. In: Chikán-Wimmer: *Üzleti fogalomtár*. Aula: Budapest
- Toarniczky Andrea (2011): *Multikulturális szervezet és identitás*. In: Dobák, M., Bakacsi, Gy. és Kiss, Cs.(szerk): *Stratégia és menedzsment*. AULA Kiadó, Budapest. 379-404 o.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*, 601-617.
- Trevino, L. K., és Youngblood, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels; A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 378-385.



- Trice, H.M. és Beyer, J.M. (1986). Charisma and its Routinization on Two Social Movement organisation. *Research in Org. Behaviour*, 8, 113-164.
- Tosi, H. L., Rizzo, J. R., & Carroll, S. J. (1986). *Managing Organizational Behavior*. Marshfield, MA: Pitman.
- Vecchio, R. P. (1995). *Organizational Behavior*. Orlando: Harcourt Brace & Company.
- Weiner, B. (1974). *Achievement motivation and attribution theory*. Morristown, NJ: General Learning Press.



Végjegyzetek

- ¹ (Guion, 1965)
- ² (Weiner, 1974)
- ³ (Bakacsi, 2010)
- ⁴ (McClelland & Burnham, 1976)
- ⁵ (Maslow, 1943)
- ⁶ (Sztevanovity, 1991)
- ⁷ (Herzberg, 1987)
- ⁸ (Vecchio, 1995)
- ⁹ (Adams, 1965)
- ¹⁰ (Festinger, 1963)
- ¹¹ (Vecchio, 1995)
- ¹² (Lewin, Lippitt, & White, 1939)
- ¹³ (Bakacsi, 2010)
- ¹⁴ (Mullins, 2005)
- ¹⁵ (Vecchio, 1995)
- ¹⁶ (Hersey & Blanchard, 1982)
- ¹⁷ (French & Raven, 1959)
- ¹⁸ (Bakacsi, 2010)
- ¹⁹ (Tosi, Rizzo, & Carroll, 1986)
- ²⁰ (Bakacsi, 2010)
- ²¹ (Robbins, 1996)
- ²² (Morgan, 1997)
- ²³ például Deal és Kennedy (1982): Corporate Cultures, Peters and Waterman (1982): In search of excellence, Denison (1990) Corporate Culture and Organizational Effectiveness
- ²⁴ (Bakacsi, 2010:201)
- ²⁵ (Gazdag, 2003)
- ²⁶ (Takács, 2003)
- ²⁷ (Schein 1985)
- ²⁸ (Bakacsi, 2010:202)
- ²⁹ (Takács, 2003)
- ³⁰ (Bakacsi 2010)
- ³¹ (Pascal és Athos, 1981)
- ³² (Heidrich, 2001: 10)
- ³³ (Hofstede, 1985)
- ³⁴ (Bakacsi 2004)
- ³⁵ (Slevin és Covin in Heidrich, 2001)
- ³⁶ (Heidrich, 2001)
- ³⁷ (Handy 1993)
- ³⁸ (Bakacsi, 2010 ábrája)
- ³⁹ (Cameron és Quinn, 1999)
- ⁴⁰ (Heidrich és Somogyi, 2005)
- ⁴¹ (Dunleavy és Hood, 1994: 9)
- ⁴² (Scheidler, 1996:7).
- ⁴³ (Heidrich és Somogyi , 2005 alapján)



- 44 (Brunner-Salten, 2003)
45 (Brunner-Salten, 2003 és Heidrich és Somogyi, 2005 nyomán)
46 (Scheidler, 1996 és Heidrich, 2006 nyomán)
47 (Heidrich és Somonyi, 2005: 13)
48 (Trevino, 1986, Radácsi, 2000, Csillag, 2012)
49 (Jones, 1991)
50 (Bauman, 1983)
51 (Johnson, 2005)
52 (Angyal, 2009).
53 Kohlberg, 1964
54 Reidenbach és Robin 1991
55 Johnson, 2005 és 2007
56 (Trice és Beyer, 1993)
57 (French és Bell, 1993)
58 (Becharadt, 1969 in French-Bell, 2003)
59 (Kalmár, 2003)
60 (Argylis in French-Bell, 1993)
61 (French és Bell, 1993)
62 (Becharadt, 1969 in French-Bell, 2003)
63 (Argylis in French-Bell, 1993)
64 (Gazdag, 2003)
65 (French-Bell, 1993)
66 (Gazdag, 2003)