



MAGYARY
PROGRAM



SZÉCHENYI TERV

ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

A szervezeti kultúra fejlesztése és alakítása

Tréning háttéranyag

Tananyagszerző: Orosz Lajos

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés és tartalmi összefoglalás.....	3
2. A szervezeti kultúra fogalma.....	7
2.1. A szervezet.....	8
2.1.1. A szervezetek életciklusmodelljei.....	9
2.2. A kultúra.....	12
2.2.1. Kultúramodellek.....	14
2.3. A szervezeti kultúra meghatározása.....	19
2.3.1. A szervezeti kultúra elemei a „hagyma” modell alapján.....	24
2.3.2. A szervezeti kultúra elemei a McKinsey-féle 7S modell alapján..	27
2.3.3. Quinn kultúramodellje.....	35
2.3.4. Schein kultúramodellje.....	37
2.3.5. Deal és Kennedy erős szervezeti kultúra modellje.....	38
3. A szervezeti kultúra jellemző típusai, jegyei.....	39
3.1. A szervezeti kultúra kialakulásának meghatározó tényezői.....	39
3.2. A szervezeti kultúra szintjei.....	40
3.3. A szervezeti kultúra jellemzői.....	44
3.4. A szervezeti kultúra típusai.....	49
4. A szervezeti kultúra megváltozásáról, megváltoztatásáról.....	56
4.1. A kultúraváltoztatás okai.....	57
4.2. A kulturális változások fajtái és dimenziói.....	59
4.3. A kulturális változás folyamata.....	62
5. Ajánlott és felhasznált szakirodalom.....	69
6. Fogalomtár.....	71

1. Bevezetés és tartalmi összefoglalás

„A szervezetek elvileg végtelen sokféle magatartással válaszolhatják meg a kihívásokat, gyakorlatilag azonban mindig csak eggyel: választaniuk kell a lehetőségek közül. A választás tanulási folyamat eredménye, amelyben a meghatározó szervezeti szereplők példájának, a próbálkozásokból nyert tapasztalatnak és olykor véletlen tényezőknél is szerepük lehet. Mindenesetre, ha egy szervezet rátalált a maga viselkedési formájára – és az sikeresnek is bizonyult –, ez megerősíti mind a magatartást, mind a mögöttük lévő értékeket és hiedelmeket: a szervezet erőteljesen ragaszkodik hozzá.” (Bakacsi Gyula)

Egy szervezet szervezeti kultúráját, annak létezését nem lehet figyelmen kívül hagyni, ilyenformán létezését megkérdőjelezni és mérhető teljesítményre*¹ gyakorolt hatását kétségbe vonni. Akaratuktól függetlenül mindig létezik valamiféle kultúra az emberek által alkotott csoportokban. Ez az emberek egyik legfontosabb transzcendentális szükségletének, a bizalomnak a megtestesülése, vagy egy kicsit mélyebben, a rend iránti szükségletének a bizonyítéka*.

A szervezeti kultúra* mindig is jelen volt, csak nem mindig fordítottak rá elég figyelmet. Így fordulhatott elő, hogy a vezetéstudományban is csak a nyolcvanas évek elején került igazán középpontba. Minden vita ellenére, mely csak divatos témaként emlegeti a szervezeti kultúrát, mely így megélhetést biztosít a sok menedzsment konzultánsnak, a jelenség az első vállalkozások, szervezetek létrejöttével egyidős. Már akkor is különböző emberek vezették vállalkozásaikat más és más értékek* alapján, így különböztetve meg cégüket is a többitől.

A szervezeti kultúra fontosságára, nélkülözhetetlen voltára a japán szervezetek elképesztő sikerei irányították rá a figyelmet. Ők tudtak leginkább alkalmazkodni – részint a történelmi múlt, részint a gazdaságba is beépült kulturális értékek miatt – az állandóan és egyre gyorsabb ütemben változó környezethez. A szakemberek furcsa helyzetbe kerültek, hiszen egy már remekül működő gyakorlathoz kellett elméletet „gyártani”, és mindezt rendszerbe foglalni.

¹ Csillag jelöli azokat a fogalmakat, amelyek magyarázatát a fogalomtár tartalmazza.

Ekkor lendültek bele az amerikai szerzők, akik azóta számolatlanul ontják a témával foglalkozó szakkönyveket, cikkeket. A legsikeresebb talán a már bestsellerré vált és hazánkban is megjelent *A siker nyomában* című könyv, T. J. Peters és R. H. Waterman munkája. Hasonló fontosságú alapozó mű volt Deal és Kennedy *Vállalati kultúra* című könyve.

Mindenféleképpen le kell szögezni, hogy az elmélet késésben van a gyakorlathoz képest, így állhatott elő a jelenlegi helyzetben is a bemutatásra kerülő definíciókavalkád, megközelítés-sokaság, értelmezési bőség. Ezzel a késedelemmel magyarázható a vitás kérdések egy része és a szervezeti kultúra határvonalainak különböző meghúzása. E tárgyalás során látszólag messziről, a kultúra és a szervezet jelentéstanától, filozófiai határvidékéről indulunk, érintve a pedagógia és benne a tanulás* világát, és így jutunk el a közigazgatási szervezetekhez* és azokhoz a cselekvésekhez, melyek a szervek vezetőinek lehetőséget biztosítanak a szervezeti kultúra fejlesztésére.

A szervezetelmélet szakirodalma szerint a szervezetek vagy tudatosan, vagy tudatos törekvés nélkül, ösztönösen, olyan **szokások, cselekvések/képességek, magatartások, hiedelmek** kialakítására törekszenek, amelyek csak rájuk jellemzőek. Ez a tudatos vagy ösztönös folyamat* a **tanulás**, mely tanulás az egyénben bekövetkező változásokat jelenti, és a tanulási folyamat eredményeként létrejövő egyéni tanulási teljesítmények összegződnek szervezeti szinten, különböző módokon. Ezt a **tanult, szimbólumokon, szokásokon alapuló integrált tanulási eredményt** nevezzük szervezeti kultúrának. Ez megadja a szervezet egyediségét, ugyanakkor mintegy elősegíti és kijelöli a munkatársak* közös értelmezését a kívánatos és helyénvaló viselkedésről, magatartásról. Ebben az esetben az egyén magától értetődőnek fogad el bizonyos viselkedéseket, és nagy megbízhatósággal és pontossággal ezek szerint cselekszik. Abban az esetben, ha a viselkedés megfelelő, a szervezet ezt jutalmazza, elismeri, abban az esetben, ha nem megfelelő, bünteti. A büntetés és elismerés nem, vagy csak nagyon kis részben a szervezet formális rendszeréből, pl. teljesítmény elismeréséből érkezik, gyakrabban a szervezet informális reakcióit váltja ki, ezt leginkább a szervezeti klímavizsgálatok, szerep-, státusz- vagy szociometriai vizsgálatok tárják fel. Természetesen mindegyik említett kutatás más-más megközelítésből mutat rá a szervezet

reakcióira, az egyes személyekre gyakorolt hatásokra, az egyes személyek szerep- és kapcsolati viszonyaira, vagy éppenséggel a szervezetben uralkodó lélekállapotokra, például a vezetők és vezetettek közötti bizalmi kapcsolatra és annak minőségére. Ez a szociologikus gyökerű megközelítés adta az alapját a szervezeti kultúrával való foglalkozásnak, az üzleti, közszolgáltatási és közigazgatási szervek hatékonyságának* és eredményességének* növelése érdekében.

Egy közigazgatási szerv esetében például az egyedi, szervezetre jellemző kultúra határozza meg, milyen a kívánatos és helyénvaló magatartás az ügyfélkapcsolatban, hogy az ügyintéző milyen magatartással kezeli az ügyfelet, hogyan beszél, milyen testbeszédet mutat, hogyan ír egy határozatot, azaz milyen kontaktust vesz fel. Ugyanilyen magatartás, hogy például egy szervezet a jogszabályi változások esetén milyen reagálást végez, hogyan juttatja el az új információt* a tagjaihoz. Az is magatartás, hogy a feladatkiadó és ellenőrző miképpen reagál egy hibás feladat-teljesítésre. Azaz a szervezeti kultúra mindig, minden esetben valamilyen hatásra*/ingerre – legyen az belső vagy külső – adott személyes válaszokban ragadható meg és írható le. Mivel ezek a hatások rendkívül nagy számmal bírnak, és rendkívül változatosak, valamint az ingerre/hatásra adott válaszok tanulási eredményeket hoznak létre, nem létezik statikus pontja a szervezeti kultúrának, nincs jó vagy rossz szervezeti kultúra, hanem a szervezet valamilyen jogkörrel és hatással bíró belső és külső partnerei és kizárólag személyei(!) által zajló tanulási folyamatot tapasztalhat és menedzselhet a vezető.

Foglalkozni kell bevezetésképpen röviden a tanulással. A tanulás mint folyamat eredménye a személyben bekövetkezett változás, ez a változás lehet egy új **tudás***, ismeret elsajátítása, egy cselekvésselvégzés **képességének** kialakítása, egy adott helyzetre való reakció minősége, **magatartás vagy viszony** kialakítása. A tanulás személyben és kapcsolatokban, a tanulás tárgyával való kapcsolatban zajlik, ezen kapcsolat egyik lényegi eleme a kommunikáció, és a kommunikáció összes csatornája. A könnyen átjárható kommunikációs csatornák nagymértékben fokozzák a tanulás hatékonyságát. Könnyen átjárható az a kommunikációs csatorna, amely kevés akadályt támaszt a kommunikáló és a kommunikációt fogadó közé. Önmagában a tanulási helyzet és környezet is egy szervezeti kulturális kérdés. A tanulással mindig valamilyen hiány betöltésére törekszünk, az ingerek/hatások váltanak ki tanulási igényeket –, cselekvés-kialakításra, tudásmegszerzésre, magatartás/viselkedés kialakítására

vonatkozó igények – ezen igények kielégítése céljából az egyén tanul, és betölti a hiányt a saját, egyéni tanulási útján. A tanulástípusok például azzal határolódnak el egymástól, hogy milyen tanulástámogatást vesznek igénybe a tanuló személyek, ezekről később részletesen tájékozódunk.

Egyszerűen nem lehet senkit semmire megtanítani, ha ő azt nem akarja, és senkit nem lehet megtanítani semmi többre, mint ami az ő számára éppen a legszükségesebb.

Kiemelt jelentőségű tehát, hogy a személyes tudások, ismeretek, képességek, magatartások fejlesztésére milyen tanulási környezetet teremt egy szervezet vezetője. Különösen igaz ez a közigazgatási szervezetekre, ahol az alkalmazott technika és technológia* mellett az emberi teljesítmény az, ami leginkább befolyásolja a szervezet teljesítményét, megítélését.

Mindezen rövid bevezető ismereteken alapulva belátható, hogy a **szervezeti kultúra és annak tudatos fejlesztésére, változtatására irányuló tanulás menedzsment tevékenység**, egyrészt közvetlen befolyással lehet a szervezet / szerv vevői / ügyféli elégedettségére, illetve a megrendelői, pl. a felettes szerv elégedettségére, másrészt hatása van a szervezet hatékonyságára, eredményességére, **összességében a szervezet minőségére***. A szervezeti kultúra tudatos vezetői tevékenység eredményeképpen tanulással változtatható, és minél inkább építkezik és törekszik a szervezet **a személyek tanulási igényének kielégítésére**, annál inkább biztos lehet abban, hogy a szervezet minősége fejlődik, a vele kapcsolatos elégedettség nő.

E program célja, hogy megismertesse a résztvevőkkel azokat a tudásokat, amelyek által beazonosíthatóvá válnak saját szervezetük szervezeti kultúrájának jellemző jegyei, tulajdonságai, és így vélhetően tudatosan cselekszenek majd a szervezeti kultúra fejlesztése érdekében. Képesé válnak azonosítani állapotokat, azok fejlesztése érdekében képesek a rendelkezésükre álló vezetői eszközökkel dolgozni. Olyan magatartásminta kialakulását vagy megerősítését is támogathatja a program, amely kedvező tanulási környezetet teremt a szervezetben dolgozóknak. Mindez persze nem jöhet létre, ha a programban részt vevő vezető számára ez a tanulási program nem a valós igényeit szolgálja, ezért a tananyagokkal, segédletekkel, tréninggel kapcsolatos igényeit és véleményét határozottan fejtse ki, és hozza a programgazda tudomására.

2. A szervezeti kultúra fogalma

A szervezeti kultúra összetett fogalom, az egyik fogalom a **szervezet**, a másik a **kultúra**. Vizsgáljuk meg a két fogalmat külön-külön, majd értelmezzük együttes jelentésüket, a szervezeti kultúrát. Az áttekintés nem teljes körű, sok megállapítás vitatható, és komoly vita is folyik róluk, többféle nézőpont és értékrend létezik, de ez természetes, és ezen dilemmák, eltérő nézetek is közelebb visznek annak megértéséhez mindenkit, hogy ha a szervezeti kultúra fejlesztésébe fog, más fejlesztésektől eltérően bátran cserélje fel a biztosat a bizonytalannal.

2.1. A szervezet

A szervezet olyan érdekek, értékek, valamint előírt viszonyok között létrejövő személyek csoportja, amely csoportot valamilyen célok* és eredmények* elérésére, termékek* előállítására hoztak létre, és a csoporthoz a létrehozója eszközöket, jogosultságokat rendel.

Lényeges fogalmi elem, hogy szervezetet minden esetben üzleti eredmény elérésére, közszolgáltatásra vagy közszolgáltatás ellátására hoznak létre, valamilyen előírt viszony, azaz szabályok között valakinek vagy valakiknek, azaz valamilyen személynek a megfogalmazott igénye kielégítésére hoznak létre, hangsúlyosan tudatos tevékenység keretében nem létrejön, hanem létrehozzák.

Az is lényeges, hogy a szervezet önmaga fizikai valójában nem létező valami, kizárólag személyekben, a személyek közötti viszonyokban, technikákban, technológiákban ragadható meg, a szervezet által birtokolt fizikai valóságok nem a szervezet részei, hanem eszközök, azokat a szervezet az eredmény elérésére vagy igény kielégítésére eszközként el- és felhasználja.

Néhány definíció a szervezetről

Két vagy több ember szándékosan összehangolt tevékenységeinek rendszere. (Klein, 2001)

A szervezet több személy tevékenységének ésszerű koordinációja valamely közös, kinyilvánított szándék vagy cél megvalósítása, a munkamegosztás és a tevékenységi körök megosztása, a tekintély és a felelősség hierarchia alapján. (Schein, 1978)

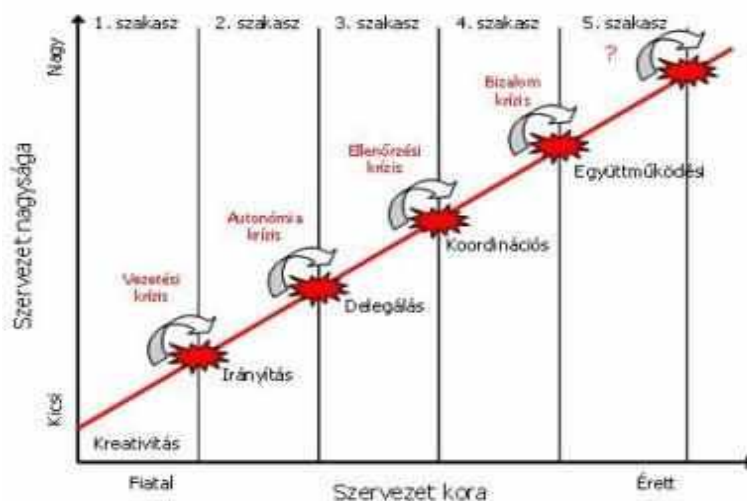
A szervezet nem más, mint az egymással függőségi viszonyban álló csoportok hálózata*, melyben a különböző csoportok közti kapcsolatokat az egymás közti verseny (és az ebből adódó versengő kompetitív stratégiák), illetve az együttműködés (a kooperatív stratégiák) jellemzik. (Mastenbroek, 1991)

A szervezet a társadalmi és gazdasági folyamatok realizálásának feltételeit (ember, eszköz, infrastruktúra stb.) és kereteit (jogi, pénzügyi) biztosító, tudatosan kiépített rendszer (kommunikációs, információs, hatalmi stb.). (Berde, 2009)

2.1.1. A szervezetek életciklusmodelljei

A szervezetek egyes felfogások szerint organikus formákat mutatnak, és jelenségeik gyakran hasonlíthatók élő szervezetek életjelenségeihez. Például életciklusuk van a létrehozás és megszűnés közötti időintervallumban, ezek a Greiner-féle modell szerint a következők:

1. *Növekedési fázis: kreativitás*
2. *Növekedési fázis: irányítás*
3. *Növekedési fázis: delegálás*
4. *Növekedési fázis: koordináció*
5. *Növekedési fázis: együttműködés*



1. ÁBRA: GREINER-FÉLE ÉLETCIKLUSMODELL

A növekedési szakaszban a kicsi szervezettől a nagy felé az egyes fázisok között a szervezetek kríziseken jutnak keresztül, ezek a krízisek tanulási eredményekkel zárulnak.

1. Növekedési fázisban: a kreativitás időszakát követően vezetési krízis eredményeképpen **irányítást kezdenek alkalmazni.**

2. Növekedési fázisban: az irányítás időszakában autonómia krízis eredményeképpen a **delegálást erősítik.**

3. Növekedési fázisban: a delegálás időszakában ellenőrzési krízis eredményeképpen a **koordinációs tevékenységet erősítik.**

4. Növekedési fázisban: koordinációs időszakban a bizalmi krízis eredményeképpen az **együttműködési tevékenységet erősítik.**

5. Növekedési fázis: az együttműködési időszakban a modell értelemszerűen nem „kínál fel” krízishelyzetet, ezt a növekedés eredményeképpen létrejövő szervezeti méretet nagynak tekinti, illetve érettségi szempontból érettnak.

Feltételezhetően ebben az érett állapotban a szervezetek fenntartható fejlődési* pályán mozognak egészen addig, amíg eredményeik kielégítik az igényeket.

Az Adizes-féle életciklusmodell láthatóan az emberi fejlődés ciklusaival azonosítja a szervezet életciklusát.



2. ÁBRA: ADIZES-FÉLE ÉLETCIKLUSMODELL

A modellen jól láthatóak a hullámos vonallal jelzett, kiemelten kockázatos időszakok, melyek „eredményeit” piros színnel jelölte a modell alkotója.

A modellben a következő jellemzőket rendeli hozzá különböző hangsúlyokban a szervezet életciklusaihoz:

P = elvégezni a feladatot, termelés, teljesítmény,

A = szabályozás, nyilvántartás, adminisztráció,

E = alkalmazkodni, tervezni, vállalkozni,

I = informálódás, összehangolás, érdekegyeztetés.

Az egyes korok jellemző hangsúlyos magatartását a modell a következőképpen írja le, a hangsúlyok vastag betűvel jelzettek:

Megszületés előtti kor és csecsemőkor között: **P = elvégezni a feladatot, termelés, teljesítmény**, A = szabályozás, nyilvántartás, adminisztráció, E = alkalmazkodni, tervezni, vállalkozni, I = informálódás, összehangolás, érdekegyeztetés

Csecsemőkor és „Gyerünk-gyerünk” kor közötti életciklusban jellemző magatartások: **P = elvégezni a feladatot, termelés, teljesítmény**, A = szabályozás, nyilvántartás, adminisztráció, **E = alkalmazkodni, tervezni, vállalkozni**, I = informálódás, összehangolás, érdekegyeztetés

„Gyerünk-gyerünk” kor és serdülőkor közötti életciklusban jellemző magatartások: P = elvégezni a feladatot, termelés, teljesítmény, **A = szabályozás, nyilvántartás, adminisztráció**, **E = alkalmazkodni, tervezni, vállalkozni**, I = informálódás, összehangolás, érdekegyeztetés

Serdülőkor és felnőttkor közötti életciklusban jellemző magatartások: **P = elvégezni a feladatot, termelés, teljesítmény**, **A = szabályozás, nyilvántartás, adminisztráció**, **E = alkalmazkodni, tervezni, vállalkozni**, I = informálódás, összehangolás, érdekegyeztetés

Felnőttkor és megállapodottság közötti életciklusban jellemző magatartások: **P = elvégezni a feladatot, termelés, teljesítmény**, **A = szabályozás, nyilvántartás, adminisztráció**, E = alkalmazkodni, tervezni, vállalkozni, **I = informálódás, összehangolás, érdekegyeztetés**

Megállapodottság és arisztokrácia közötti életciklusban jellemző magatartások: P = elvégezni a feladatot, termelés, teljesítmény, **A = szabályozás, nyilvántartás, adminisztráció**, E = alkalmazkodni, tervezni, vállalkozni, **I = informálódás, összehangolás, érdekegyeztetés**

Arisztokrácia és a kezdeti bürokrácia közötti életciklusban jellemző magatartások: P = elvégezni a feladatot, termelés, teljesítmény, **A = szabályozás, nyilvántartás, adminisztráció**, ~~E = alkalmazkodni, tervezni, vállalkozni~~, I = informálódás, összehangolás, érdekegyeztetés

Korai bürokrácia és bürokrácia közötti életciklusban jellemző magatartások: ~~P = elvégezni a feladatot, termelés, teljesítmény~~, **A = szabályozás, nyilvántartás, adminisztráció**, ~~E = alkalmazkodni, tervezni, vállalkozni~~, I = informálódás, összehangolás, érdekegyeztetés

Bürokrácia és a szervezet halála közötti életciklusban jellemző magatartások: ~~P = elvégezni a feladatot, termelés, teljesítmény~~, ~~A = szabályozás, nyilvántartás, adminisztráció~~, ~~E = alkalmazkodni, tervezni, vállalkozni~~, I = informálódás, összehangolás, érdekegyeztetés

2.2. A kultúra

A kultúra szó eredete: a latin „agricultura” = földművelés szóból származik, s később önállósodott, vált az emberi gondolkodás fogalmi rendszerének részévé. A kultúra fogalma a filozófia, a művelődéstörténet és általában az emberi gondolkodás egyik központi kategóriája, és mint ilyenek, rendkívül sokféle megközelítése, értelmezése létezik.

Azt feltétlenül elfogadhatjuk, hogy a **kultúra soha nem statikus jelenség**: az emberiség története során állandó változás jellemezte, az adott társadalom fejlettsége, berendezkedése, objektív valóságához való viszonya, s mindennek a folyamatos változása feltétlenül befolyásolta az emberiség mindenkori kultúráját.

Az emberi gondolkodás korábbi történetében általában elválasztották, sőt bizonyos korokban szembeállították egymással a kultúra anyagi és szellemi oldalát. Anyagi kultúráként értelmezve a termeléshez, a létfenntartáshoz és a mindennapi élethez szükséges ismereteket, szellemi kultúráként pedig minden egyebet: tudományt, művészeteket, vallást, jogrendet stb. jelentett. Bizonyos filozófiai irányzatok és gondolkodók a szellemi kultúrára a „magaskultúra” kifejezést is használták.

A mindennapi élet és a gondolkodás fejlődése egyaránt háttérbe szorította a kultúra fentebb vázolt értelmezését, és napjainkban **a kultúrát egységesen értelmezzük**. Egyre

nyilvánvalóbbá vált, hogy a kultúra részterületei nem választhatók el egymástól, s csak az egységes értelmezésnek van létjogosultsága. Hiszen kétségkívül vannak a kultúrának különböző területei, de ezek szoros kölcsönhatásban vannak egymással. Elég említenünk a tudományos felfedezések termelésre gyakorolt hatását, vagy a technika fejlődésének a szórakozásra, szórakoztatásra gyakorolt hatását, hogy belássuk: **a kultúra anyagi és szellemi oldala nem választható el egymástól.**

Napjainkban ezért a kultúra egységes és tág értelmezését fogadjuk el és használjuk. A tág értelmezés feltételezi, hogy nemcsak az úgynevezett magaskultúra jelenségeit tanulmányozzuk, hanem a mindennapi élet jelenségeit is. A kultúrának ezt a tág és egységes értelmezését – egyebek mellett – Józsa Péter fogalmazta meg az alábbiak szerint: a kultúra mindazon ismeretek, értékek, reflexek, viselkedési modellek és sémák, szokások és hiedelmek összessége, melyeket az egyén az őt felnevelő közegben a szocializáció során részint megfigyelhető, részint észrevétlen módon elsajátít.

A kultúra fogalmaként tehát Józsa Péter szerint egy dinamikus, komplex rendszert kell feltételeznünk, amelybe az esztétikai alkotások éppúgy beletartoznak, mint a mindennapi viselkedés, a termelési, vagy épp a szervezetek munkakultúrája. Ebben az értelemben a kultúra nemcsak a felhalmozott ismeretek, értékek összessége, hanem a viselkedési modellek, szokások és hiedelmek rendszere is, melyet az egyénnel, a társadalmat alkotó személyiséggel összefüggésben kell vizsgálnunk. A kultúra rendszere csak akkor és annyiban nyer értelmet, ha azt az egyén a saját szocializációja során elsajátítja, s ez részint személyisége részévé válik, részint a környezetéhez, az őt körülvevő valósághoz való viszonyában realizálódik.

A kultúra egyes területeit azonban nemcsak a fentiek szerint, hanem történelmi eredetük alapján is csoportosíthatjuk. Ennek alapján megkülönböztetünk **tradicionális, autonóm és heteronóm kultúrát.** Ezek részint ma is a kultúra egyes részeit képezik, részint a történelem során egymást követően alakultak ki. A kultúra fejlődésével eltérő súllyal és jelentőséggel vannak abban jelen.

A tradicionális kultúra a kultúra fogalmának legősibb, legrégebbi része. A közösségi alkotáshoz, a hagyományok megőrzéséhez kapcsolódik. A kultúra a társadalomfejlődés korai

szakaszában tulajdonképp ebből állt: a közösség által és a közösség számára létrehozott alkotásokból, melyek a közösség hagyományozó ereje által maradtak fenn.

Mai kultúránkban már csak egy meglehetősen szűk területet, a folklorisztikus, népi hagyományokat értjük alatta, melyek kétségkívül fontos részét képezik a kultúrának, de nem meghatározóak a modern társadalomban.

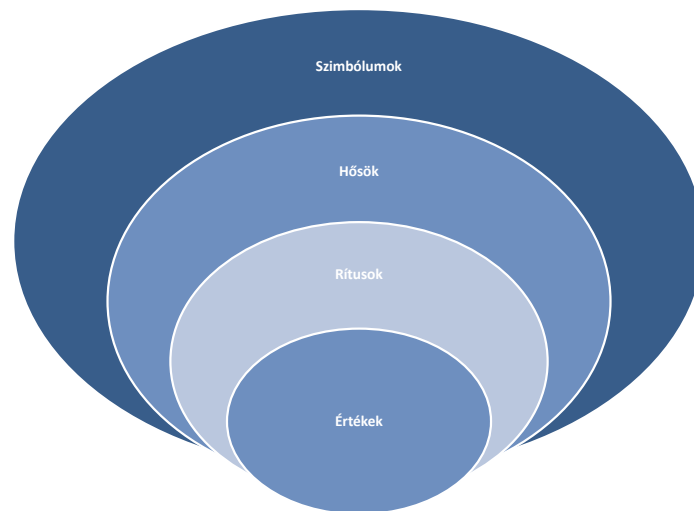
Az autonóm kultúra a modernitás korában, a modernizáció időszakában alakult ki. Ekkor már felértékelődik az egyén szerepe, és a közösségé némiképp háttérbe szorul. A kultúra különböző alkotásai az autonóm egyénhez kapcsolódnak. Leginkább a művészetek területén látszik ez, hiszen a művek nem a közösség által, illetve a közösség számára jönnek létre, hanem az egyén, a művész önkifejezéseként. A mű az alkotóhoz kötődik, az ő opusza, és szerzői jogvédelem alatt áll. Persze ez nemcsak a művészeteknél látható, gondoljunk például a tudósokra, feltalálókra stb., ahol a személyiséghez kötődnek a kultúra értékei, az ő dicsőségét növelik, vagyonát gazdagítják, akkor is, ha természetesen a közösség használja fel a létrehozott értékeket. Hangsúlyozni kell továbbá, hogy az autonóm kultúra csakis a tradicionális kultúra alapjain jöhet létre, abban gyökerezik, s ahhoz viszonyítva létezik. (Jó példa erre Bartók és Kodály művészete, akik kézzelfoghatóan használták fel a népi kultúra értékeit autonóm művészetükben, de gondolhatunk a tradicionális népi elemeket felhasználó modern építészetre, iparművészetre, vagy akár a korábbi, tradicionális tapasztalatokat felhasználó modern gazdálkodásra is.)

A heteronóm kultúra a legújabb ebben a történelmi megközelítésben. A modernizáció, az urbanizáció során kialakult városi rétegek ugyanis már nem hozzák magukkal a tradicionális kultúrát, legfeljebb csak egyes elemeit, ugyanakkor az autonóm kultúrához csak mint befogadó vagy felhasználó képesek kapcsolódni.

2.2.1. Kultúramodellek

Néhány ábrázolt kultúra-megközelítést, modellt ismerjünk meg, ezeket a szervezeti kultúra részletes tárgyalásánál használni fogjuk.

Geert Hofstede a kultúrát a gondolkodás kollektív programozásaként értelmezi. Mindannyian aktív használói vagyunk ma már mindenféle informatikai programnak. Valószínűleg egy adott programot használó közösség, kollektíva az adott kultúra jelképeit/szimbólumait értelmezni tudja, felismeri és elismeri a „hősöket”, használja a rítusokat, és alapvetően valamit sejt a program a értékeiről. Tekintsük át ezeket a rétegeket Hofstede „hagyma” modelljében.



3. ÁBRA: HOFSTEDE „HAGYMA” MODELLJE

Értékek

A kultúra azon, mindenki által elfogadott, értékek mentén szerveződik, melyek áthatják az élet minden szeletét. Ezek az értékek általában nyilvánvalóak és valamilyen formában közzétettek, a közzététel formája nagyon változatos lehet. Az értékeket rendszeresen kommunikálják egymás felé az emberek, de ez a kommunikáció leginkább közvetetten nevezi meg az értékeket, inkább példákban, magatartásformákban üzenik meg egymás felé az emberek. A megszülető gyermek számára az értékeket az édesanya, kisgyermeknek a család, aztán a kortárs csoport közvetíti. Munkahelyek esetében gyakorta az új belépőknek szervezett program keretében ismertetik meg a szervezet értékeit, és tanítják az értékeknek megfelelő magatartásformákat, hogy könnyebben találjanak válaszokat a kritikus döntési helyzetekben.

Rítusok, ceremóniák és szertartások

A kultúra jellemzője az értékekre építő, rendszeresen ismétlődő rendezvények szervezése, melyek összetartják a kultúrában érintetteket, erősítik egymáshoz kötődésüket, és nem utolsósorban e cselekvéseken keresztül életben tartják az értékrendet és a tradíciókat. A ceremóniák és szertartások mind valamilyen érték felszíni megnyilvánulási formái. Sokszor a résztvevők nincsenek feltétlenül tisztában azzal, hogy annak idején mi célból jöttek létre ezek a rendezvények, események. A szervezetek vezetői nagyon jól használhatják ezeket az alkalmakat az értékek, új elképzelések kommunikálására. Lényeges elem, hogy ezek a gyűlések, elismerések, családi napok, kirándulások stb. rendszeresen legyenek, beépüljenek a szervezet nem feltétlenül írott naptárába.

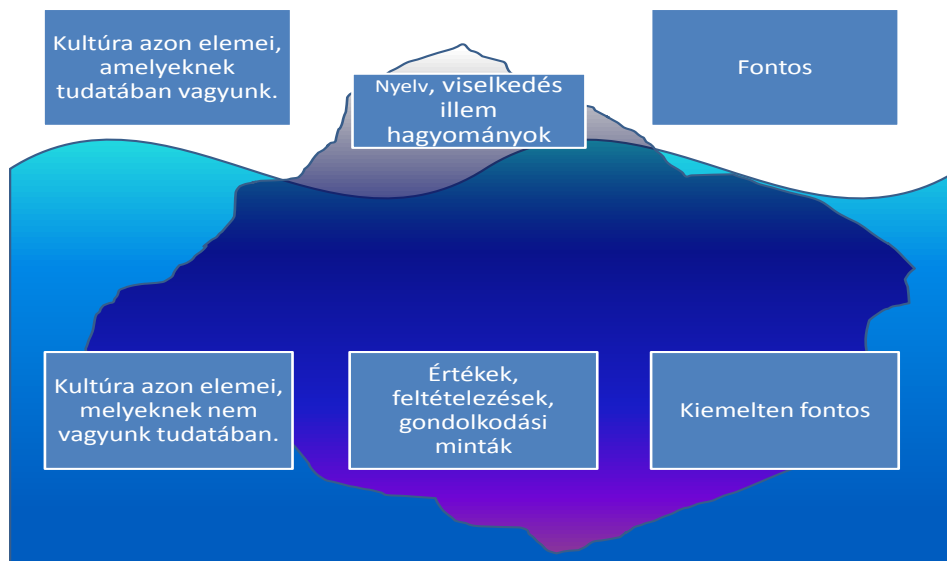
Hősök

Azok a személyek a hősök, a szó nem feltétlen harcias értelmében, akik az adott kultúra értékeinek képviselőiben modellszerű, nem vagy nehezen ismételtő tevékenységet végeztek vagy végeznek. A modellszerűség a követhetőség, a nem vagy nehezen ismételtőség a célszerűség érdekében fontos jellemzője a hősöknek. A szervezetek nyelvén azokat a munkatársakat illetik ezzel a jelzővel, akik sokat vagy valami nagyot tettek a szervezet céljainak elérése érdekében. Ilyen hősök gyakran az alapítók, a szervezetet nagy változásokon átvivő vezetők, fejlesztők, akiknek egy-egy híres termék vagy technológia fűződik a nevéhez stb. Jellemző, hogy az ilyen hősökről a szervezettől való kiválásuk után is keringenek legendák és történetek, amelyeket még olyanok is ismernek, akik sosem találkoztak velük személyesen.

Szimbólumok

Olyan, elsősorban jelentést hordozó jelkép, amely azontúl, hogy jelentést, üzenetet hordoz, érzelmeket is képes előidézni a kulturális közösség vagy a kívülállók között. Általában vizuális jel (kép), tárgy, de lehet dallam, szín, illat vagy ezek kombinációja. Szervezet esetében ezeket általában megtervezik és közzéteszik, alkalmazásukat előírják annak érdekében, hogy a szervezet által képviselt értékeket hirdessék.

A Goldmann-féle „jéghegy” modell a kultúráról, amelyen a látható és tudott dolgokat rétegezi és rendezi el fontossági szempontból is:



4. ÁBRA: GOLDMANN-FÉLE „JÉGHEGY” MODEL

A „jéghegy modell különös figyelmet érdemel a tárgyalt téma, a szervezeti kultúra szempontjából. Jól látható, hogy azok a kulturális elemek – értékek, feltételezések, gondolkodási minták –, amelyek kiemelten fontosak, a „jéghegy” és a „hagyma” modell szerint is azon elemek közé tartoznak, amelyeknek nem vagyunk tudatában. Az ábra azt is mutatja, hogy ez a kultúránk nagyságrendileg jelentősebb része a tudatoshoz képest. Ez azt is jelenti, hogy ezen elemek megváltoztatása vagy hatásgyakorlása nagyon nehéz és óvatos feladat, ugyanakkor ezek azok az „alapok”, amelyek meghatározzák nyelvhasználatunkat, viselkedésünket, hagyományainkat, azaz minket, magunkat.

Jogosan vetődik fel bennünk a mérhetőség kérdése, ugyanis a mi kultúránkban kiemelt jelentősége van a tényeknek. Amit megmérhetünk – rítusok –, mértékegységben kifejezhetünk – szimbólumok –, azt jobban elismerjük, azaz biztonságosabbnak érezzük. Tegyük fel néhány ilyen kérdést: A jól értelmezhető kultúrák közötti különbségek, eltérések mérhetők-e? Mi az, ami összehasonlítható kultúra és kultúra között? A kultúra/ák „mintázatai, rétegzettség” hogyan és milyen módon ismerhető fel?

Térjünk vissza Geert Hofstede-hez.

Geert Hofstede a kultúrák összehasonlításának négy alapvető területét különítette el, amit későbbi kutatásai után még kiegészített egy további dimenzióval. Ez a megközelítés leginkább az üzleti életben tapasztalható interkulturális találkozások értelmezésénél játszik szerepet.

1. Hatalmi távolság: Az adott kultúrában élők hatalomhoz való viszonya, az egyenlőtlen hatalmi viszonytalansággal kapcsolatos vélemények, az egyenlőtlenességekkel kapcsolatos ítéletek, illetve az egyirányú függőség kontra kölcsönös függőség kérdéseivel foglalkozik. Az ebben a **dimenzióban született értékek alapján Hofstede megkülönböztet kis- és nagyhatalmi kultúrákat.**

2. Bizonytalanságkerülés: A bizonytalanság kerülésének foka egy adott kultúra egyértelmű jellemzője is egyben. A természet okozta bizonytalanság csökkentésére szolgálnak a különböző technikai vívmányok, a törvények és szabályok együttese a társadalmi bizonytalanságot hivatott csökkenteni, a vallás és bizonyos hiedelmek pedig az emberek számára racionálisan meg nem magyarázható és meg nem érthető történések bizonytalanságának csökkentését szolgálják. A szerző által kidolgozott bizonytalanságkerülési index azt méri, **hogyan egy kultúrában az egyének mennyire érzik magukat fenyegetettnek, illetve hogyan mennyire próbálják a bizonytalannak mutató helyzeteket elkerülni.**

3. Individualizmus-kollektívizmus: az egyén és a csoport közötti viszonyokat méri, az alá- és fölérendeltségi viszonyokat vizsgálja, illetve azt, hogy egy **adott döntés meghozatalakor az egyén a saját (és családja) érdekeit tekinti-e előbbre valóknak, vagy a csoportét.**

4. Maszkulin értékrend dominanciája: A társadalmi élet legfontosabb területein (gazdaság, politika, pénzügy) **a férfiközpontú értékrend** – tegyük hozzá, hogy a szerző kulturális identitása alapján – a meghatározó, nagyon pontosan megrajzolt nemi szerepekkel. **A nőies kultúrákban** a nemek szerepe kevésbé élesen körvonalazott, mindkét nem képviselői számára hasonló munka- és karrierlehetőségek adódnak. A társadalomban elfogadott értékrend inkább a nőies értékrendhez kötődik, a sikeresség a társadalmi kapcsolatokban minőségi és mennyiségi szempontból is mérhető.

5. Hosszú távú orientáció: A jövőhöz való viszonytalansággal foglalkozik, a **jövőorientáltságot dinamikusnak, a múlthoz, jelenhez való lerögzítettséget pedig statikusnak értékeli.** Az első

típusú kultúrákat a távoli jövőre való koncentrálás, előrettekintés jellemzi, hosszú távú befektetői gondolkodásmóddal párosulva. Kevésbé ragaszkodnak a múlt hagyományaihoz, könnyen újítanak, vállalkozó szelleműek. A második típushoz tartozóak a problémáikat általában a hagyományos, megszokott módon közelítik meg, inkább a bevett hagyományokon alapuló eljárásokban* bíznak, és bizalmatlanok (tartózkodóak) a hirtelen változásokkal, újításokkal szemben.

A mérés, vizsgálódás egy dimenziója lehet egy kifejezetten a **kultúrák kommunikációját mérő nézőpont**, ez pedig az adott kultúra magas, illetve alacsony kontextusát hivatott mérni. Az emberi kommunikáció mindig kontextusfüggő. (Horányi, 1999, 71) Kommunikatív kontextusa a verbális és nem verbális kódokon kívül tartalmazza még a környezetet, a kultúrát, a kommunikációban részt vevők szerepleírásait stb. **A magas kontextusú kultúrákban a fizikai, szociális, pszichológiai összetevők, míg az alacsony kontextusú kultúrákban maga az üzenet a fontos.** „Az információ legnagyobb részét a fizikai helyzet vagy a beszélő személye a nagymértékben kontextusfüggő kommunikációban vagy az üzenetben közvetíti. Ezzel szemben az üzenet kódolt, vagyis valóban kimondott része lényegesen kevesebb információt tartalmaz. A kismértékben kontextusfüggő kommunikációt ennek éppen az ellenkezője jellemzi, vagyis az üzenet nagy részét maga a kód tartalmazza.” (Hall cit Griffin, 399)

Mindezen kimerítő elemzés után, melyben alapvető fogalmakkal ismerkedtünk – szervezet, szervezettípusok, a szervezetek életciklusai, kultúra, kulturális rétegződések, kultúratípusok –, térjünk át a szervezeti kultúra definiálására.

2.3. A szervezeti kultúra meghatározása

A tanulmányok, szakcikkek mind különböző módon határozzák meg a vállalat, szervezet ezen alrendszerét, amit szervezeti kultúrának mondunk. Alapjaiban természetesen mind megegyezik, azonban a részletek és a terület körülhatárolása meglehetősen sokszínű. Ez egyrészt a kutatások rövid múltjából adódik, másfelől a nehezen kvantifikálhatóságából, így

jogos a sok eltérő definíció. A két legismertebb, inkább frappáns, mintsem tudományos igényű fogalmi meghatározás a következő:

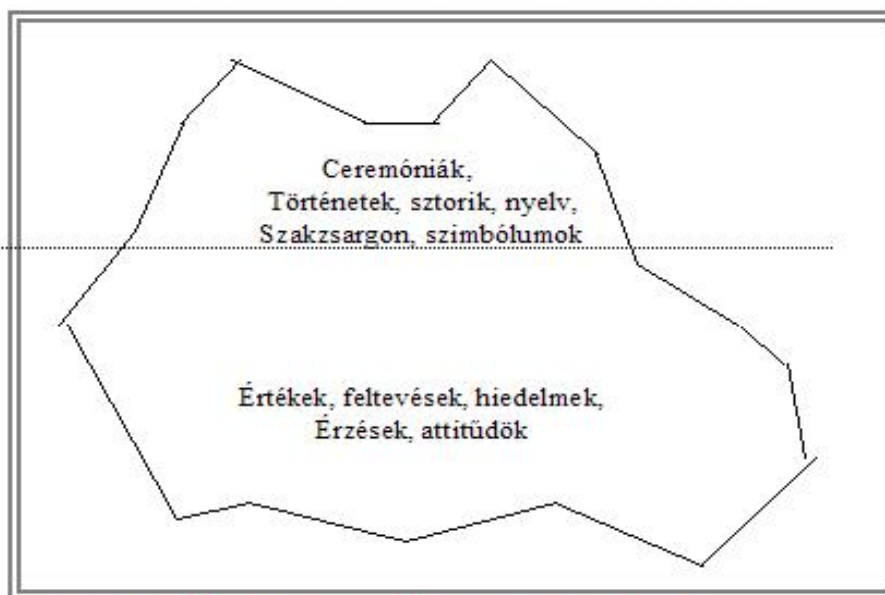
1. **„Ahogy mi itt a dolgunkat tesszük”** (The way we do things around here). A definíció eredetileg Marvin Bower-től származik, aki a McKinsey&Co. vezetője volt évekig. Igazán ismertté azonban a Deal és Kennedy szerzőpáros szervezeti kultúráról szóló könyve tette.

2. A másik népszerű megfogalmazás szerint a kultúra nem más, mint **„a ragasztó, ami összetartja a vállalatot”** (The glue that bonds the company together).

Néhány további definíció a szakirodalomból: B. Buchowicz szerint a „vállalati kultúrát úgy lehet fogalmilag meghatározni, hogy az nem más, mint az alkalmazottak – szervezetükkel kapcsolatos – véleményének, szokásainak, értékítéletének, magatartásának, gondolkodási és cselekvési módjainak összessége”. Hozzáteszi még, hogy a kultúra az alkalmazottakon keresztül jut el a környezethez, a „külvilághoz”. Valószínűleg ezért kell kiemelt figyelmet fordítani az ügyfélkapcsolatokra.

Ezt a közvetítést kell a felső vezetésnek* megfelelő módon ellenőriznie, esetleg alakítania. Közel hasonló állásponton van Tánzos Z., aki a következőképpen definiál: „A szervezeti kultúra magában foglalja az érzelmileg szerzett, magatartás-formáló értékelképzeléseket, és a gondolati, cselekvésirányító tudást. Az egyes intézmények szolgálatában tevékenykedő emberek szocializálódásának a folyamatában a kultúra állandó fejlődésben alakul ki, és nemzedékeken át szabja meg az emberek beállítódásait és tapasztalatait.”

Érdekes és már ismert az általánosan a kultúráról írtaknál ismertetett Goldman-féle „jéghegy” modell adaptációra építő P. Müri meghatározása, aki a szervezetet egy jéghegyként képzelel el, melyben a szervezeti kultúra a víz alatti rész (a 9/10), amelyen a csúcs (az 1/10), azaz a megjelenés, és egyáltalán a kapcsolat a környezettel alapul. Ezt az 1/10-et látják a külső szemlélők a szervezet működéséből. Ezt a külvilág felé irányított és akaratlan megjelenést tükrözik a szervezet termékei, piaci cselekedetei, a társadalmi környezettel való kapcsolata. Ezek a felszíni elemek azonban mind a víz alatt nyugvó 9/10 által meghatározottak. („Fecseg a felszín, hallgat a mély...”)



Forrás: Daft: Organizational Theory and Design (1992)

5. ÁBRA: P. MURI SZERVEZETI KULTÚRA MODELLJE

Bizonyára értelmezni tudjuk a jéghegy tetején megjelenőket, csak egyet emelnék ki közülük rövid elemzésre, és talán a legfontosabbat – ha Horányi kontextuselméletét figyelembe vesszük –, a nyelvet.

A nyelvet itt értelemszerűen a szervezeten belüli és kívüli beszélt nyelvként kell értelmezni. A nyelv organikus fejlődése mindenki által ismert, mint a kultúra egy speciális rétege és egyúttal hordozója, a környezet változásával együtt változik. Ha elfogadjuk a szervezet életciklusát és így elfogadjuk a szervezet változását, a szervezet által beszélt nyelv gyakran kívül esik egyrészt a szervezettel érintkezők, másrészt a szervezetbe „újonnan” érkezők értelmezési tartományán. Ez gyakori tapasztalat, és például a rövidítések használatában is tetten érhető, amikor beszélt nyelvben rövidítéseket vagy szakszavakat használnak a szervezet nyelvét beszélők, és természetesnek gondolják, hogy ezt a nyelvet mindenki dekódolni tudja. Van olyan kultúra, amelynél ez, mármint a dekódolási hiány bizonyos státuszokkal/szerepekkel együtt jár, ilyen például az iskola negatív értelmű kultúrája, ahol a tanár szerepű szereplő úgy beszél, hogy az általa beszélt nyelv vagy nem, vagy félreérthető, ez a beszédmód sokszor nem szándékos, és csodálkozva néz a tanár, mit nem értenek a

tanulók. Az olyan stiláris elemek használatában jelenik meg ilyen dekódolási hiba, amely esetben mondjuk a szöveg olvasója számára nem követhető logikai fordulatok találhatók, mert az író/szerző szövegfűzését automatikusan kiegészíti előfeltevéseivel, amelyek számára érthető módon értelmessé és követhetővé teszik a szöveget, de ezt az ügyfél/olvasó értelemszerűen nem látja és nem láthatja.

Mindezt azért tartottam szükségesnek kiemelni, mert meggyőződésem, mint már említettem, hogy a szervezeti kultúra fontos fokmérője a szervezet belső és külső kommunikációja, ilyen értelemben kontextusa. Lehet-e egy közigazgatási szervezet esetében ilyen értelemben különbséget tenni, és lehet-e, szabad-e egy egységes közszolgálat esetében más-más kommunikációt folytatni? Szerintem nem kérdéses, hogy lehet, és meggyőződésem, hogy kell is. Az ügyfelek jellemző tulajdonságjegyei rengeteg ponton eltérhetnek egymástól, az ügyek jellege is sokszínű nyelvi és stiláris megfogalmazást igényel, fontos kérdés tehát, hogy egy közigazgatási szerv mi módon képes szervezeti kultúrájának egy igen fontos részét, a nyelvet dekódolási hibáktól mentessé tenni. Hozzáteszem, nem érzelemmentessé, mert megtanultuk, hogy **a magas kontextusú kultúrákban a fizikai, szociális, pszichológiai összetevők, míg az alacsony kontextusú kultúrákban maga az üzenet a fontos.**

Schein (1985) szervezeti kultúra megfogalmazása azért is érdemel figyelmet, mert nála jelenik meg legélesebben a dinamikus megközelítés, nevezetesen, hogy a kultúra – és természetesen benne minden eleme – egy állandó változás eredményeként formálódik. Ez a megfogalmazás igazolja annak fontosságát, hogy a vezetőnek, aki a szervezet kultúrájáért is felelős (ez a megállapítás eddig ilyen módon nem lett kijelentve), tisztában kell lennie a szervezeti életciklusok jellemző jegyeivel, és különös figyelmet kell fordítania az egyes életciklusok jellemző tulajdonságainak befolyásolására. A folyamatos változás miatt csak olyan csoportoknak alakulnak ki az alapvető feltevéseik, amelyeknek van elegendő közös történelmük. A történelem tágran értelmezve itt azt jelenti, hogy a szervezet tagjai által a szervezet különböző életciklusaiban megélt történetek, események alkotják azt az értékalapot, szimbólumvilágot, amelynek alapján azt feltételezik, hogy a következő eseményre számukra kielégítő biztonságú válaszreakciót tudnak adni. Ezek a közösen megélt események vezetnek a mindenki által vallott feltevésekhez. A feltevések ereje abban rejlik,

hogy tudat alatt és megkérdőjelezhetetlenül kezdenek működni. Nem úgy tekintik azokat, mint sajátjukét, hiszen már nincsenek tudatában a kialakulásának, hanem mint „a” helyest és követendőt a rosszal szemben.

Bohm (1990) szerint érzelmileg annyira foglyaivá válunk ezen feltevéseknek, hogy nem is vagyunk képesek azokat megtárgyalni, csak védeni, mivel mi magunk alakítottuk őket.

A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott nyelv, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ez a rendszer alapvetően értékekre épül, az értékek különböző magatartásokat alakítanak ki, a magatartások formális és informális szerepek jellemző jegyei, a szerepekben végzett tanult cselekvések, amelyek elfogadottak és érvényesnek elfogadottak külső és belső problémák megoldása esetén.

Ezeket az előfeltevéseket, értékeket, meggyőződéseket, hiedelmeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, azaz követik és az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot. Ez a tudásátadás-tanulás jellemzően informális, de forrása és formálója lehet e tanulásnak maga a szervezet tudásmenedzsmentre* kijelölt szervezeti egysége vagy személye. Az informális tanulásnak gyakran nem tárgya a szervezet kultúrájának nem felismerhető része, inkább praktikus viselkedésekre tanít, és egyszerű problémák megoldására ad választ, de ezek a személy számára létfontosságúak.

Ezek az előfeltevések stb. annyira természetesek a szervezeti tagok számára, hogy lényegében tudat alatt működnek, s magától értetődő módon határozzák meg a tagok számára a szervezet önértelmezését és a környezetfelfogást.

Ennélfogva a kultúra jelentéssel ruházza fel a környezetet, és ezáltal csökkenti annak bizonytalanságát, azaz stabilizálja: segít tájékozódni abban, mi a jó és mi a rossz, mi a fontos és mi a lényegtelen. Ez a közös értelmezés vezet a hasonló, előrejelezhető cselekvéshez – és ezért nevezi HOFSTEDE a kultúrát a gondolkodás és cselekvés közösségi programozottságának. Kultúra nélkül a szervezet tagja magára lenne hagyva a környezeti és szervezeti jelenségek felismerésében, ami az egyéni észlelés különbözőségeit tekintve jóval változatosabb észleléseket, és ennek következményeként* cselekvéseket eredményezne.

2.3.1. A szervezeti kultúra elemei a „hagyma” modell alapján

Vegyük számba tehát, hogy a definícióból mit tekinthetünk a szervezeti kultúra elemeinek a „hagyma” modell alapján:

- Környezet
- Értékek
- Előfeltevések
- Meggyőződések
- Hiedelmek
- Magatartások
- Szerepek

Ezekkel a fogalmakkal már a kultúra definiálása esetében is foglalkoztunk, most tekintsük át ezeket az elemeket egy kulturális alakulat, a szervezet szempontjából is.

Környezet

A szervezetek társadalmi és gazdasági közegben működnek. A gazdasági környezet hatása vitathatatlan a kultúra formálásában. A gazdasági környezet határozza meg, mit kell tenni, hogy sikeresek legyünk. Egészen más kultúrája alakul ki egy a piacon monopol, vagy kvázi monopolhelyzetben tevékenykedő közüzemi szolgáltató vállalatnak vagy közigazgatási szervezetnek, intézménynek, mint egy éles versenyhez szokott élelmiszer-ipari szereplőnek. Való igaz, hogy semmi oka az előbb említett szolgáltatóknak valamiféle dinamikus, kihívásokra gyorsan reagáló kultúrát kialakítani, amikor ez a tulajdonság a szervezeti értékrendben nem szükségszerű elem. Így a környezet hatására természetesen formálódik egy bürokratikusabb szervezet. Viszont, ha a cég a versenytársak által kényszerített a piaci kihívásoknak való állandó megfelelésre, akkor kénytelen egy dinamikusabb, egyéni kezdeményezéseket jobban figyelembe vevő, gyors cselekvést elősegítő értékrendet kialakítani.

Mindez tehát azt jelenti, hogy egy szervezet, így a közigazgatási szervezet kultúrájának fejlődése, fejlesztése elképzelhetetlen a környezet elemzése nélkül.

Értékek

Az egész szervezet kultúrája azon – mindenki által elfogadott – értékek mentén szerveződik, melyek áthatják a munkahelyi élet minden szeletét. Ezeket az értékeket egyrészt a vezetés mindenki számára nyilvánvalóvá teszi. Az értékeket rendszeresen kommunikálják az alkalmazottak felé, megmagyarázzák, hogy honnan erednek, mi a kapcsolatuk a vállalati/intézményi tradíciókkal. Az értékeket gyakorta az új belépőknek szervezett program keretében is tanítják, hogy könnyebben találjanak válaszokat a kritikus döntési helyzetekben. Egy jelentősebb része az értékeknek nem ilyen értelemben a vezetés által kinyilvánított érték, ez általában a szervezetet alkotó személyek/személyzet kultúrája, ez legalább annyira, ha nem jobban befolyásolja a szervezetskultúra teljesítményét, mint a fent említett vezetők által kinyilvánítottak.

Gondoljunk csak például arra, hogy egy konstruktív légkörű, más munkájának a tiszteletére építő értékvilágú szervezet milyen magatartásokat vehet fel. Ahol a tévedést, hibát nem negatív mezőben kezelik, hanem átadandó tapasztalatként, ennek a magatartásnak a háttérében is a 'más munkájának tisztelete' érték áll.

Hősök

Ezzel a jelzővel azokat a munkatársakat illetik, akik sokat vagy valami nagyot tettek a szervezet céljainak elérése érdekében. Természetesen ez a megnevezés ritkán használatos ebben a formában a szervezetekben. A hősök gyakran viselkedési modellként is szolgálnak mások számára. „Akkor válhatok értékes munkaerővé a szervezetnél, ha hozzá hasonlóan viselkedem és dolgozom.” A hősök ugyanis személyükben is megtestesítik a szervezeti értékrendet, így természetes, hogy az ő munkájuk kerül elismerésre, azért is, hogy nyilvánvaló legyen mindenki számára az érvényesülés módja. Ilyen hősök gyakran az alapítók, a szervezetet nagy változásokon átvivő vezetők, fejlesztők, akiknek egy-egy híres termék vagy technológia fűződik a nevéhez, vagy hétköznapi legendák valamely szokásuk vagy magatartásuk miatt stb. Jellemző, hogy az ilyen hősookról a szervezettől való kiválásuk után is keringenek legendák és történetek, amelyeket még olyanok is ismernek, akik sosem találkoztak velük személyesen.

A kiválóság* elismerése a szervezetben nem mindig formális keretek között zajlik, itt is igaz a „jéghegy” modell, azok a hősök kevesebben vannak, akiket a vezetés valamely formális eljárás alapján kiválaszt és „kitüntet”, többen vannak a hétköznapi hősök, akik a szervezet rejtett értékeit megjelenítő magatartás mentén a mindennapokban érik el az „informális” hős címet. **Ezek a hétköznapi hősök azok, akik leginkább megalapozzák a szervezet kultúráját példaképként, érdemes megfigyelni a beszédstílus, öltözködés, szokások stb. magatartás-mintázatokat, mert ezek a mintázatok vezetnek el a hétköznapi hősökhöz, hiszen példaképként másolódnak a felsorolt jegyek, sok esetben – mint már említettük – anélkül, hogy a hős magatartásának alapjait képező érték egyértelműen kijelentett vagy egyértelmű lenne.**

Ceremóniák és szertartások

Itt is, mint az előzőekben, meg kell említeni a formális és informális ceremóniákat és szertartásokat. Minden szervezetnek szüksége van olyan rendszeresen ismétlődő rendezvényekre, melyek összetartják a dolgozókat, erősítik a kötődésüket a céghez, és nem utolsósorban, életben tartják az értékrendet és a tradíciókat. A ceremóniák és szertartások mind valamilyen érték felszíni megnyilvánulási formái. Sokszor a szervezet tagjai nincsenek is feltétlenül tisztában vele, hogy annak idején mi célból jöttek létre ezek a rendezvények. A vezetés nagyon jól használhatja ezeket az alkalmakat az értékek, új elképzelések kommunikálására. Lényeges elem, hogy ezek a gyűlések, elismerések, családi napok, kirándulások stb. rendszeresek legyenek, beépüljenek a szervezeti naptárba. **A ceremóniák és szertartások másik fontos jellemzője, hogy a szervezet életciklusaihoz igazodóan jól strukturálhatók, ilyenek az életciklusok, a napi ciklusok, a nagyobb szabadságolások ciklusai, a munkaterhelési csúcsok vagy éppen munkaterhelési lyukak ciklusai, személyes és közös ünnepek ciklusai, tervezés és értékelés* ciklusai, vagy stratégiai* időciklusok, jellemzően a közigazgatási szervekre a 4 éves stratégiai időciklus, értelemszerűen a választásokhoz köthetően.**

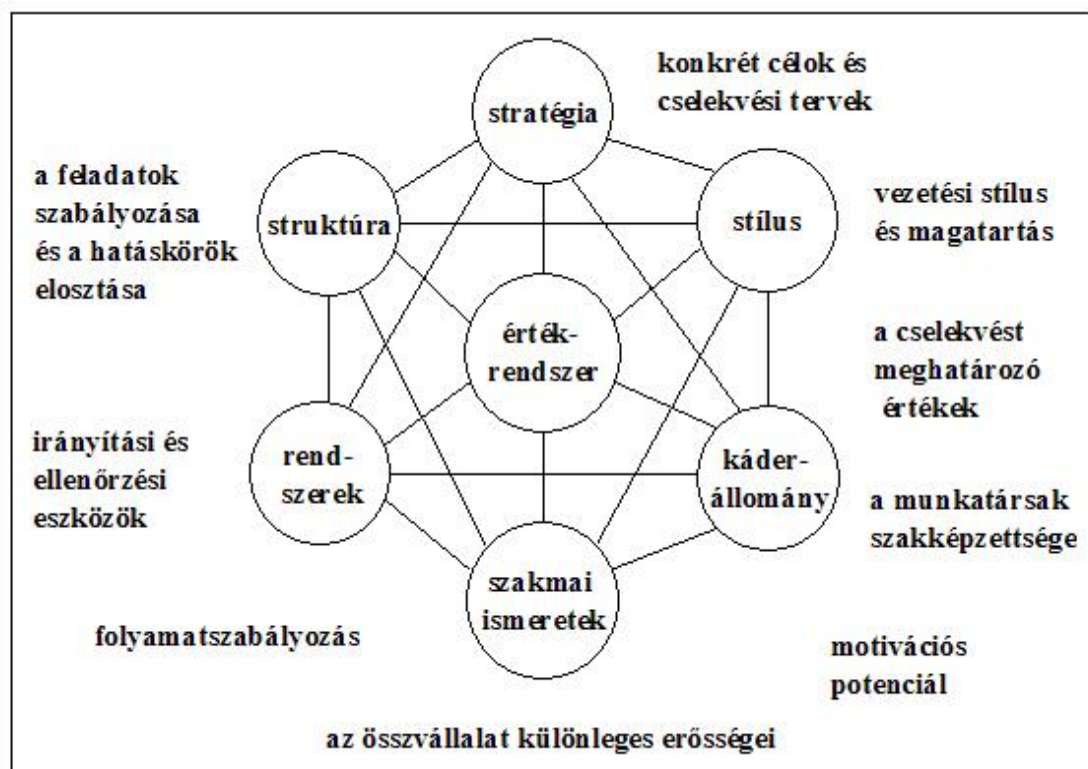
Kulturális hálózat

A kulturális elemek hordozója és terjedésének közege a hálózat, ami leginkább az informális kommunikációs csatornákat jelenti. Ezen keresztül tudható meg, hogy mi is zajlik valójában a szervezetben, mi foglalkoztatja a munkavállalókat, milyen változások várhatók. Ugyanez a

hálózat látja el jó tanácsokkal a beilleszkedést illetően az újonnan belépőket, ismerteti velük a hősokeket, történeteket, kudarcokat, szokásokat és tabukat. Nincs az a vezetés, amely figyelmen kívül hagyhatná az ezen hálózatok által szállított információkat.

Tulajdonképpen ma már ilyen networkok nemcsak szóban, hanem a számítógépes munkavégzés elterjedése és az internet által kínált lehetőségek miatt írásban és elektronikusan is léteznek. A belső levélforgalom jelentős részét egyes kutatások szerint nem szorosán a munkavégzéshez, hanem a kapcsolattartásra használják a munkatársak, a social media, illetve a közösségi portálok számos lehetőséget kínálnak a hálózatosodásra, és egyre szaporodnak az egyes munkaszervezetekhez kapcsolódó zárt vagy nyílt közösségek.

2.3.2. A szervezeti kultúra elemei a McKinsey-féle 7S modell alapján



6. ÁBRA: MCKINSEY-FÉLE 7S MODELL (PETERS ÉS WATERMAN, 1982; PASCAL ÉS ATHOS, 1981)

A 7S modell elnevezése a hét tényező angol elnevezésének kezdőbetűiből adódik. A szerzők két csoportra osztják a tényezőket: az ún. kemény tényezőkre (stratégia, struktúra, rendszerek) és a lágy tényezőkre (stílus, káderállomány, képességek és értékrend).

Kemény tényezők

Kemény tényezőknek nevezzük azokat, amelyek kidolgozására, kezelésére léteznek számszerűsíthető módszerek, modellek, vezetői eszközök. Megfelelő szintű meglétük alapvető fontosságú a cég/intézmény számára. Ezek azonban a versenyben a kötelező belépőt jelentik, és kevésbé jelentenek igazi versenyelőnyt. A szervezet kultúrájának legalábbis nem ezek a központi elemei, noha elválaszthatatlanok attól. (Így ebben a felsorolásban sem ezek kerülnek mélyebben kifejtésre.)

Stratégia (Strategy)

A szervezeti célok és az ahhoz vezető eszközök és elérési módok. A szakemberek hamar felismerték, hogy a stratégia és a kultúra között szoros kapcsolat, kölcsönös függőség létezik. Semmi olyan célt nem lehet elérni, illetve stratégiát megvalósítani, amely nem konzisztens a szervezet kultúrájával. A stratégia készítésénél a felső vezetésnek az adott kultúrát mint adottságot kell kezelnie, illetve mint olyan tényezőt, mely előnyösen is befolyásolhatja a tervek végrehajtását. A kultúrához nem illeszkedő stratégiát készíteni olyan, mintha pálmafák magvait akarnánk a sivatagban elszórni. De ez igaz az ellenkező irányban is: nincs az a kulturális változás, amelyet végre lehetne hajtani, ha az nincs összhangban a stratégiával.

Az intézményi stratégia az intézmény jövőképét*, küldetését*, céljait és a célok eléréséhez szükséges stratégiai akciókat tartalmazza. A közigazgatásban a 38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet a kormányzati stratégiai irányításról határozza meg, hogy az egyes szervezeteknek melyek a stratégiai dokumentumai, és hogyan folyik a stratégiai tervezés.

A jó stratégia:

- jövőbe tekintő,
- kreatív,
- rugalmas,
- aktív,

- akciókra épülő,
- változásorientált,
- tartós sikerre törekvő.

A jövőkép segít kijelölni a szervezetre jellemző legfontosabb területeket, vagyis azokat, ahol versenyelőnyökkel rendelkezik, vagy versenyelőnyöket épít a szervezet. A stratégiai célok az általánosabb jövőképhez kapcsolódó konkrét mérföldkövek, amelyek elérését adott időtartam alatt tervezi megvalósítani a szervezet.

Struktúra (Structure)

Egy szervezet struktúrája sokat elárul annak kultúrájáról. Ez is mutatja, hogy a struktúra is nagy hatással van a kultúrára és vice versa. Nincs az a bürokratikus és sok hierarchikus szinttel tagolt szervezet, melynek kultúrája a nyitottság, rugalmasság jeleit mutatná, és az innovatív egyének mind megvalósíthatják törekvéseiket. Másfelől nem lehet egy merev struktúrát rákényszeríteni egy ezzel ellentétes elveket és értékeket valló kultúrára.

A szervezetek formális felépítését értjük a struktúrán:

- az alá- és fölérendeltségi viszonyokat,
- az egységeket,
- a hatásköröket (elsősorban a döntések centralizációját-decentralizációját) és annak szabályozását,
- a munkamegosztást és annak szabályozását,
- a koordinációt és annak szabályozását.

Szervezeti alapformák:

- lineáris, törzskarral,
- funkcionális, törzskarral,
- lineáris – funkcionális,
- divizionális,
- projekt-, team-, mátrix szervezet,

- konszern (olyan szervezeti csoportosulás, amelynek tagjai jogilag önállóak, de az együttes piaci fellépés és a fejlesztési források racionális felhasználása érdekében közösen tevékenykednek),
- holding (olyan gazdasági társaság, amely speciálisan vagyonkezelői típusú is lehet, a tagok pénzügyi jellegű irányítása közös).

Rendszerek (Systems)

A szervezet minden operatív rendszerének, így az információs, az ügyvitelinek, a kommunikációs, a pénzügy és számvitelinek is szoros a kapcsolata a kultúrával. Kialakításuknál (illetve manapság inkább vásárlásuknál) tekintettel kell lenni a létező kultúrára, mert az nagyban akadályozhatja a rendszerek hatékony működését. Megint csak igaz azonban az is, hogy egy-egy informatikai rendszer cseréje jelentősen befolyásolja a kultúra alakulását is. A rendszerekben egymással összefüggő folyamatok találhatók, a folyamatokat írják le a szervezetszabályozó eszközök, vannak kötelezően előírt szabályzatok és nem kötelező szabályzatok, ma már egyre inkább teret hódítanak a folyamat alapú megközelítésből adódóan a folyamatábrával, képekkel kiegészülő belső szabályzatok.

A folyamatok rendszere és leírása:

A szervezetekben megfogalmazott célkitűzések a hozzájuk vezető tevékenységekkel érhetők el. Az egymásra épülő, egymást támogató cselekvéssor folyamattá építhető, amely tartalmazza a változások megvalósulását biztosító állapotváltozások összefüggő sorát.

Az alapvető folyamatok jellemzői:

- Stratégiai szerep: azok a folyamatok, amelyek nagyobb hatással vannak a szervezetre és nélkülözhetetlenek a sikerek tekintetében, alkalmasak arra, hogy alapvető folyamatként osztályozzuk őket, nagyobb hatással vannak a szervezetre és nélkülözhetetlenek a sikerek tekintetében. A kijelölt folyamatok stratégiaileg, a szervezet céljait és küldetését tekintve jelentősek kell hogy legyenek.
- A partnerek igényeinek és elvárásainak való megfelelés: fontos az ezeknek az elvárásoknak leginkább megfelelő folyamatok kiválasztása, kibővítése.

- Keresztfunkcionális jelleg: az alapvető folyamatok gyakran keresztezik a szervezet belső határait, és felölelik több szervezeti egységet vagy a teljes szervezetet.

Példák a folyamatokra: a munkatársak kiválasztása, ügyfélkapcsolatok folyamatai stb.

Példák a rendszerre: információs rendszer, ügyviteli rendszer, értékelési rendszer stb.

Lágy tényezők

A lágy tényezők (kéességek, káderállomány, stílus és az értékrend) szerepe kiemelkedő a szervezet kultúrájának alakulásában. Ezek által lehet más, mint a versenytársai. E négy tényező kombinációja teheti igazán egyedivé a kultúrát. Sok esetben – a japán cégeknél feltétlenül – ezek jelentették a versenyelőnyt. A lágy tényezők (és kombinációjuk) ugyanis nem írható le modellekkel, és nem vásárolható meg szoftveren. Másolni sem könnyű, hiszen e tényezők a szervezet tagjainak fejében léteznek.

Kéességek (Skills)

Az elnevezésen nem a dolgozók szakértelmét és tudását értjük (noha természetesen kapcsolódik azokhoz), hanem a szervezet erősségét, azt a kéességet, amelyik az alapvető értékből következik, s mint ilyen, megkülönbözteti versenytársaitól. Erről ismerszik meg a cég a piacon. Tudják róla a piaci szereplők, hogy „ebben jó”. Azokról a szervezetekről, amelyek valaha is Malcolm Baldrige Magyar Minőség Díjban, vagy azokról az iskolákról, melyek a Közoktatásért Minőség Díjban részesültek, tudják, hogy magas színvonalú a minőségbiztosítási rendszerük, s így szolgáltatásaik, illetve termékeik is. A Siemensről, a 3M-ről vagy a Philipsről köztudott, hogy rendkívül innovatív cégek. Ellenben egy Rolls-Royce nem annyira újításairól, mint minőségéről és eleganciájáról ismerszik meg. Ugyanúgy kézi megmunkálással készül sok része, mint számos svájci órának a szerkezete. A közigazgatásban elterjedt az EFQM modellre építkező CAF, amely tulajdonképpen kéességértékelési modell és gyakorlat.

A **közös értékelési keretrendszer** (angol rövidítése: **CAF – Common Assessment Framework**) egy **teljes körű minőségirányítási eszköz** (angol rövidítése: TQM – Total Quality Management), amelyet a közsféra képviselői dolgoztak ki a közsféra számára, az Európai Minőségirányítási Alapítvány (angol rövidítése: EFQM – European Foundation for Quality Management) Kiválóság Modelljét alapul véve. A CAF azon alapelve épül, hogy a szervezet teljesítményének kiválósága* a működés öt területének megfelelő irányításától függ. Ez az öt terület a következő:

- vezetés*,
- stratégiaalkotás és tervezés,
- munkatársak*,
- partnerkapcsolatok* és erőforrások*,
- folyamatok*.

A kiválóságot a szervezet eredményei kapcsán is több szempontból kell értékelni: a szervezet teljesítménye (kitűzött céljai) alapján, az állampolgárok/ügyfelek* szempontjából, a munkatársak nézőpontjából, valamint a társadalmi hatások alapján. A CAF-önértékelés a szervezeti teljesítmény elemzésének **holisztikus (teljességre törekvő) megközelítésén** alapul, mivel a szervezetet egyazon időben különböző szempontok szerint kell megvizsgálni mind a működés, mind a szervezet eredményei tekintetében.

Munkatársak (Staff)

E dimenzió utal a munkatársak képességeire, szakképzettségére, iskolázottságára és tudására, ami segít nekik a döntési helyzetekben és a problémamegoldás során. A személyzet értékét legalább ennyire meghatározza az adminisztratív módon nem kimutatható elkötelezettség és a lelkesedés, amellyel a munkájukat végzik. A két aspektus szerencsés együttállása esetén veheti maximális hasznát emberi erőforrásainak a szervezet.

A szervezetben dolgozó emberek és a velük való foglalkozás: az emberierőforrás-menedzsment* azon funkciója, amelynek célja, hogy megteremtse az alkalmazottak leghatékonyabb felhasználását, beállítását a szervezeti és az egyéni célok megvalósítása érdekében.

Kulcstevékenységek:

- emberierőforrás-tervezés,

- munkakörelemzés,
- munkaköri leírások és munkaköri követelmények meghatározása,
- munkakörtervezés, -áttervezés,
- munkaerő-fejlesztés, -képzés,
- teljesítményértékelés*,
- bérezés és ösztönzés.

Stílus (Style)

A stílus jórészt a felső vezetés vezetési stílusát jelenti, ennek hatása azonban az egész szervezetben érzékelhető, minden szinten tetten érhető. Befolyásolja a döntéshozatali és kommunikációs mód, az alkalmazottak felhatalmazása* és a hatáskörök elosztása is. E dimenzióban mérhető, mennyire hisznek és bíznak vezetőikben az alkalmazottak, ami fontos eleme minden szervezeti kultúrának. Sok mindent elárul a szervezetről vezetőjének stílusa.

A vezetés olyan folyamat, amelynek során a vezető a szervezet tagjainak magatartását valamilyen cél elérése érdekében befolyásolja, tehát alapvetően befolyásolási folyamat. A munkatársak vezetése a menedzsment egyik funkciója, amely a szervezetben lévő emberekre összpontosít, motivációjuk és teljesítőképességük fenntartása és növelése érdekében. A hatékony vezetési stílus alkalmas az egyén, a csoport és a szervezet céljainak összehangolására, a célok megvalósítására. A menedzseri munka hatékonyságának lényeges eleme, hogy a rendszer milyen módon képes hatni a beosztottakra, illetve orientálni tevékenységüket. A vezetési stílust számos tényező befolyásolja: a vezető személyisége, a szervezet tagjainak elvárásai, céljai, szükségletei, a környezeti és szituációs tényezők.

A stílus azonosításában javasoljuk felhasználni a Quinttől és Rohrbaughtól származó versengő értékek modellt, amely szerint a szervezet leírható a belső szabályozottság és a kifelé-befelé fordulás dimenzióival, továbbá meghatározható, hogy melyik dimenzió milyen mértékben jellemzi a szervezet aktuális működését.

Eszerint a tipizálható vezetői stílusok:

- bürokratikus,
- cél- és feladatközpontú,
- emberi kapcsolatok, emberierőforrás-központú,
- piaci, menedzseri.

Közös értékek (Shared Values)

Értékrend: nem véletlenül áll ez a tényező a modell szívében. Mind a hat másik tényező szorosan ehhez kapcsolódik és általa meghatározott. Nincs az a szervezeti tevékenység vagy piaci akció, amelyet nem befolyásol az uralkodó értékrend.

A közös értékek megfogalmazása a küldetés megfogalmazásában jelenhet meg, a szervezet által meghatározott mérföldköveknél, a közös céloknál. Ezeket az értékeket a résztvevők legtöbbször osztania kell, a szervezeti kultúrát át kell hatnia.

A hatékonyság szempontjából fontos a *vallott* és a *követett értékeket* összehasonlítani.

Egy más csoportosításban beszélhetünk *végső* (a létezés alapvető célját tükröző) és *instrumentális* (az életvitel módjára utaló) *értékekről*.

Végső értékek:

Az életünket, a munkánkat meghatározó értékek, amelyek döntéseinkben irányítúként befolyásolják választásainkat, viselkedésünket; olyan preferenciák, amelyeket egész életünk során, a szervezetet érintő valamennyi folyamat működésében követni kívánunk. Pl.: az ember tisztelete, demokratizmus.

Instrumentális értékek:

Olyan értékek, amelyek eszközként szolgálnak a végső értékek eléréséhez, s mint ilyenek, meghatározzák mindennapi cselekvéseinket. Pl. segítőkész magatartás, nyíltság.

A szervezet építőkövéül és ékkövéül szolgáló értékek

1. munkakörrel vagy a szervezettel való azonosulás: a szervezettel vagy a szakmával, szakterülettel való azonosulás
2. egyén- vagy csoportközpontúság (individualizmus – kollektivizmus): mennyire helyezi az egyén a saját céljait a csoporté elé, vagy az egyéni célok a csoportcélok alá rendelődnek
3. humán orientáció (feladat – kapcsolat): mennyire veszi figyelembe a vezetés a szervezeti feladatok megoldásának emberekre gyakorolt következményeit
4. belső függés – függetlenség: mennyire elfogadott az egyes szervezeti egységek önállósága, vagy mennyire elvárt a koordinált cselekvés
5. erős vagy gyenge kontroll: mennyire kontrollált a szervezet tagjainak viselkedése előírások, szabályok, felügyelet révén
6. kockázatvállalás – kockázatkerülés (bizonytalanság tűrése vagy kerülése): mennyire elvárt a tagoktól az innovatív, kockázatkereső, rámenős magatartás
7. teljesítményorientáció: a szervezeti jutalmak mennyire kötöttek a teljesítményhez, és mennyire múlnak más tényezőkön (pl. protekció, szenioritás)
8. konfliktustűrés – konfliktuskeresés: milyen mértékben nyilváníthatók ki nyíltan a konfliktusok, nézeteltérések, kritikák
9. cél (eredmény) – eszköz (folyamat) orientáció: mennyire koncentrálnak a vezetés a végső eredményre, vagy inkább az azokhoz vezető folyamatokra, technikákra
10. nyílt rendszer (külső) – zárt rendszer (belső) orientáltság: mennyire reagál a szervezet a külső változásokra, vagy csak a saját belső működésére koncentrálnak
11. rövid vs. hosszú távú időorientáció: a szervezet rövid vagy hosszú távra tekint előre, milyen időhorizonton tervezi jövőjét

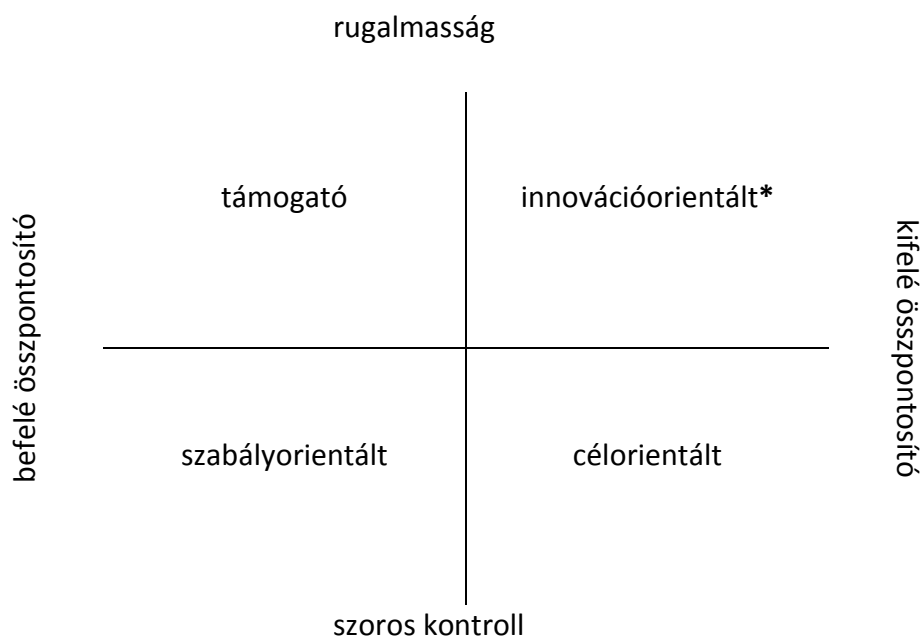
2.3.3. Quinn kultúramodellje

Azt vizsgálta, hogy a szervezetek milyen értékek figyelembevételével törekszenek hatékonyságuk növelésére. Két ilyen értéket azonosított:

- *befelés vs. kifelé összpontosítás*: amikor a szervezet a folyamatok és a tagok hatékonyságára vagy a környezethez való illeszkedésre koncentrálnak

- *rugalmasság vs. szoros kontroll*: nagyobb mozgásteret és belátáson alapuló nagyobb döntési szabadságot, vagy szoros kontrollt és a tagok magatartásának nagyobb szabályozottságát figyelhetjük meg a szervezetben

A két dimenzió egy négynegyedes mátrixot alkot, s az egyes negyedek a szervezeti kultúra típusait mutatják be, de ezek értékfelfogása egy-egy szervezetelméleti irányzat filozófiájának is megfeleltethető.



7. ÁBRA: A SZERVEZETI KULTÚRA TÍPUSAI

a) *Támogató kultúra*: jellemzője a kölcsönös bizalom és felelősség, részvétel, együttműködő magatartás, jó csoportszellem, erős kohézió, egyéni fejlődés, önkiteljesítés megvalósítása, informális és döntően szóbeli kommunikáció, szervezet iránti elkötelezettség. Központi értéke: az emberi erőforrás fejlesztése (pl. tréninggel). A vezetés számára a munkatársak fontosabbak, mint a környezeti kihívások. Ennek háttere: Human Relations irányzat.

b) *Szabályorientált kultúra*: jellemzője a formális pozíciók tisztelete, a folyamatok racionalitása, a szabályozottság, munkamegosztás és formalizáltság, a hierarchikus szervezeti megoldások, írásos kommunikáció. Központi értéke: stabilitás és egyensúly, ezt szolgálja a kommunikáció és erre épülnek a döntések. A vezetés számára az addig elért eredmények

megőrzése a legfontosabb. Szervezetelméleti háttere: belső folyamatokra koncentráló bürokrácia tanok.

c) *Célorientált kultúra*: jellemzői a racionális tervezés, központi célmeghatározás, a hatékonyság, a teljesítmény, a vezetők központi szerepe, feladatokhoz kötött szóbeli kommunikáció. Központi értéke: termelékenység, hatékonyság, profit. A vezetés a célok teljesítésére fordítja figyelmét. Elméleti háttere: racionális célkitűzés modellje, pl. a MBO modell.

d) *Innovációorientált kultúra*: jellemzői a külső környezet figyelemmel kísérése, a kockázatokat magába foglaló kísérletezés, kreatív problémamegoldás, versenyszellem, jövőorientáció, előrelátás, szabad szervezeti információáramlás, teamek, feladatcsoportok, állandó képzés és tanulás. Központi értéke: növekedés és környezeti erőforrások megszerzése, rugalmasság, állandó készenlét. A vezetés a lehetőségek feltárására és megragadására koncentrál. Elméleti háttere: nyílt rendszermodellek.

2.3.4. Schein kultúramodellje

Három kultúrát különböztet meg, melyek közül kettő egy-egy szakmai közösséghez kapcsolódik.

a) *A melósok (operators)*: a vonalbeli vezetők és a végrehajtás szintjén lévő munkások sorolhatók ide, akik a szervezet alaptevékenységét végzik: előállítják a terméket, a szolgáltatást. Emiatt mindig ők a szervezeti tanulás céltáblái, s a vezetésfejlesztési eljárások is arra irányulnak, hogyan lehetne az operátorokat jobban kezelni.

b) *Műszakiak (engineers)*: a szervezetben az alaptevékenységet biztosító alapechnológia, amelyet sajátos szakmakultúrával rendelkező „műszaki” csapat tervez és kísér figyelemmel. Műszakinak nevezhető minden tervező és technokrata, akik nem foglalkoznak emberekkel. Egyszerű és rutinszerű megoldásokat állítanak elő, amelyek figyelmen kívül hagyják az emberi, magatartási vonatkozású dolgokat. Minden emberi szükséglet rossz, el kell kerülni, emiatt hatékony munkacsoportok sem jönnek létre.

c) Vezérek (executives): a két szakmakultúra közötti feszültség teszi szükségessé a vezetőik jelenlétét – a vállalati hierarchia legtetejére felfutott csúcsvezetők szerepe a pénzügyi felelősség a tulajdonosok felé: növelni a részvényárfolyamot, az osztalékot. Ővük a végső felelősség. Megtanulják, hogy szabályokra, eljárásokra és rendszerekre kell hagyatkozniuk, ha sok embert, szervezeti egységet és divíziót akarnak vezetni. Az olyan javaslatokat nem támogatják, ahol nem mutatható ki a pénzügyi megtérülés (pl. emberierőforrás-fejlesztés), vagy aláássa a kontrollrendszert – az emberi tényezőt ők is korlátozni akarják.

Schein szerint a *b)* és a *c)* szakmakultúra legfontosabb előfeltevései a szervezeten kívüli világban gyökereznek, s ott is lehet megváltoztatni őket. Ha a három kultúra között nem lehet a konfliktust feloldani, akkor tanuló szervezetet kell létrehozni.

2.3.5. Deal és Kennedy erős szervezeti kultúra modellje

Az erős kultúra nem más, mint a domináns kultúra azon alapvető értékei, melyeken széles körben osztoznak a szervezetben, és amelyek hatása erőteljes a szervezeti tagok megtartására. A kultúra erejét tehát magatartás-befolyásoló képessége adja. Miért jó az erős szervezeti kultúra?

a) kiszámítható viselkedést eredményez

b) erős a szervezet iránti lojalitás, elkötelezettség és azonosulás

c) nő a szervezet megtartóképessége, kisebb a fluktuáció

d) átveheti a formális szervezeti szabályok szerepét a tagok magatartásának meghatározásában

Ha a szervezet a magatartás befolyásolásának fontos mechanizmusaként kezeli a szervezeti kultúrát, az kihat a szocializációs folyamataira, a belső képzésre és magatartás-fejlesztési programjaira, a felvételi eljárásra is. Tesztelik ugyanis a kulturális illeszkedést is: mennyire vallja magáénak a jelentkező a szervezet domináns kultúrájának fontos értékeit. Az erős kultúra hátránya: nem rugalmas, nehezen reagál a környezeti kihívásokra, s egy új kultúrával felváltani nagyon nehéz.

3. A szervezeti kultúra jellemző típusai, jegyei

A szervezeti kultúra fejlesztésének felelőssége egyértelműen a vezetőé és a vezetésé. Nehezen elképzelhető – tekintve azt, hogy ahány vezető, annyiféle stílus –, hogy egy adott szervezet fejlesztéséhez e tananyag módszerként felhasználható lenne. Azért tekintettünk át többféle és sokszor átfedést mutató modelleket, hogy beláttassuk a szervezeti kultúra komplexitását, ha egyszerűen fogalmoznánk, a szervezeti kultúra minden és semmi, azaz bármit teszünk, változást idézünk elő, és minden változás lehet kedvező és kedvezőtlen. Most újabb áttekintések következnek, most már egyre mélyebben és közvetlenebbül a szervezetek szintjére hatolva.

3.1. A szervezeti kultúra kialakulásának meghatározó tényezői

Külső hatások

Befolyásolják az értékválasztást, pl. természeti környezet, történelmi események, kulturális feltételek stb., ezeket a szervezeteknek nincs módjuk befolyásolni, viszont fontos pontosan és tényszerűen azonosítaniuk és elemezniük, ezt a környezeti hatásoknál részletesen áttekintettük.

Szervezetspecifikus tényezők

A szervezetre jellemző domináns technológia, amely hat a struktúrára, a szervezeti tagok kiválasztására. A munkafeladatok elemzésekor esetünkben nagyjából pontosan előre meghatározhatók ezek a tényezők.

A szervezet történelme

Az alapítástól kezdve a szervezetet érő hatások befolyásolják a szervezetben meggyökeresedő gondolkodást és értelmezést; főleg az alapítóknak van lehetőségük arra, hogy meghatározzák a feladatokkal és a problémákkal szembeni hozzáállás módját; az általuk képviselt értékek válnak a szervezeti folklór részévé, személyes példák, történeteik válnak a későbbi generációk gondolkodásmódját is meghatározó legendákká, mítoszokká.

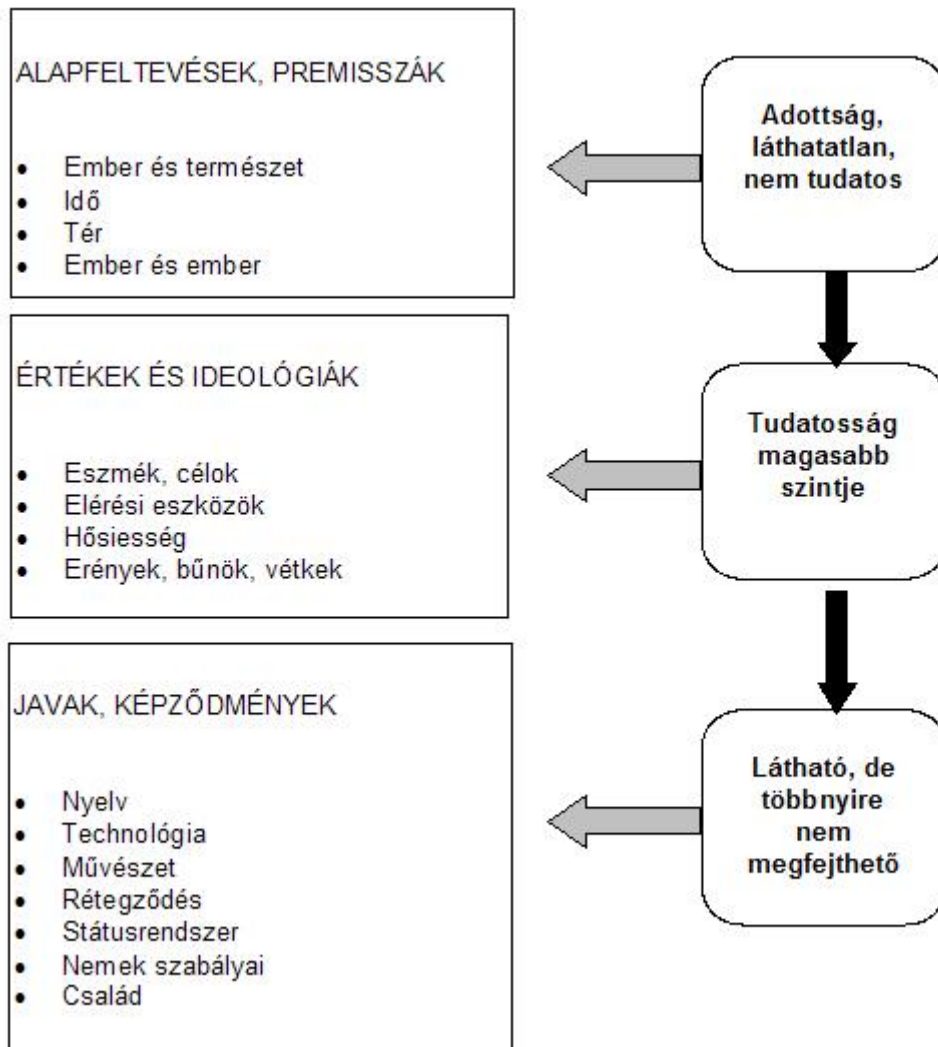
A kultúra társas tanulási folyamat eredménye. Kialakulása a szervezet megalapításakor kezdődik. Ekkor ugyanis a tagoknak olyan együttműködési és cselekvési mintákat kell kialakítaniuk, amelyek révén sikeresen meg tudnak birkózni a kihívásokkal, problémákkal. Amelyek sikeresnek bizonyulnak, azok követendő szabályszerűségekké válnak a tagok számára – ezek a sikeres eljárások mint hiedelmek beépülnek, s természetes rutinokká válnak. Az így kialakult értékrend, a rendszeresen eredményesnek bizonyuló eljárások sztenderd működési szabályosságokká, rutinokká alakulnak, s ezeket mindenki a szervezeti szocializáció folyamatában sajátítja el. Ennek pozitív következményei vannak a szervezet, de az egyén számára is: a szervezet számára kiszámíthatóvá válik a tagok viselkedése, a tagok számára pedig kapaszkodót, biztonságot nyújt. A szocializációs folyamat során az egyén tanulását a pozitív megerősítések (jutalmak) alakítják.

3.2. A szervezeti kultúra szintjei

Szervezeti kultúrája csak viszonylag független, hosszabb időn át létező szervezetnek lehet. A kultúrához ugyanis szükség van a sok közös tapasztalat megszerzésére, hiszen csak tapasztalati alapon jöhet létre a közös tanulás, amely az előfeltevések, értékek kialakulását megalapozza. A kultúra nem azonos a megfigyelhető viselkedési sajátosságokkal, de vannak olyan ismétlődő, rendszeresen megfigyelhető magatartási minták, amelyeket a szervezetre jellemző értékrendnek tulajdonítunk.

A kultúra jéghegy hasonlata: vannak látható megjelenési formái, de vannak közvetlenül nem vizsgálható jellemzői is, ezeket már részletesen áttekintettük.

A megragadható jellemzők azért fontosak, mert a szervezeti tagok ezeken keresztül sajátítják el a szervezeti kultúrát, megfigyelésük orientálja a kívánt viselkedésminták kialakítását, és megerősíti a magatartás-változásokat. A látható jegyekből következtethetünk a kultúra tényleges tartalmára, de ez nem jelenti azt, hogy hozzáférhetővé teszik a mögöttes értékeket, hiedelmeket, feltevéseket, beállítódásokat.



8. ÁBRA: A SZERVEZETI KULTÚRA SZINTJEI (FORRÁS: SCHEIN: ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP, 1985)

Schein hármass felosztása a kultúra különböző mélységű rétegeit tárgyalja. A különböző kulturális szintek ugyanis azt jelentik, hogy mennyire láthatók azok egy külső szemlélő számára. Ezek a szintek aszerint különülnek el, hogy mennyire manifesztálódnak azok az alapvető feltételezések a szervezet működéséről, amelyek a kultúra lényegét adják. Schein külön felhívja a figyelmet arra, hogy ezen feltételezések nem tévesztendő össze az értékrenddel, annál mélyebben ágyazódnak be a szervezetbe az egyéneken keresztül. Az értékek ugyanis még tárgyalás alapját képezhetik, míg az alapfeltevéseket adottnak vesszük.

1. szint – Javak és képződmények szintje

Ez a külső szemlélő által is leghamarabb és viszonylag legkönnyebben felismerhető réteg. Ezek a felszínen megjelenő, a környezet felé tanúsított magatartásformák, erkölcsi, etikai* megnyilvánulások, szokások, valamilyen mesterségesen létrejött normák. Ide tartoznak a szervezet olyan termékei, mint az épületek felépítése és jellegzetességei, a munka során használatos nyelvezet, a technológia, a termékek és azok kivitelezése, a tisztségviselők elnevezései, azok a legendák és történetek, amelyek a szervezetről keringenek, a közzétett értékek, megfigyelhető ceremóniák és rituálék, szokások.

Ezen szint legfontosabb jellemzője, hogy viszonylag könnyű megfigyelni, de nagyon nehéz megérteni. Különösen nehéz következtetéseket levonni ezen képződményekből valaki olyannak, aki nem tagja az adott kultúrának és szervezetnek, mivel automatikusan a saját érzéseit és reakcióit vetítené ki az adott kultúrára. Ha a megfigyelő már elég régen tagja az adott szervezetnek, akkor válik könnyebbé a helyzete ennek a szintnek a megértésében.

2. szint – Az értékek, ideológiák szintje

Ez az előző, felületi struktúrát irányító szint, mely sokkal jobban kötődik az egyénhez, annak családi, társadalmi háttéréhez. Az ideológiák kevésbé tudatosak, ezért nehezebben érthetők és elemezhetők, mint az első szint elemei. E félig ösztönös szint elemei közé tartoznak az egyén és a csoportok viszonyai, a csoportokhoz való tartozás belső normái.

A normákat azok az egyének alakítják ki, akik a csoport és szervezet kezdeti működése során befolyással bírnak. Belőlük alakulnak ki később a vezetők, akiknek probléma-megoldási módszerei később általánosak lesznek.

Az egyéni megközelítések és módszerek természetesen csak akkor válnak általánosan elfogadottá, ha a gyakorlat igazolja azokat. Ha ezek a megoldások elkezdenek működni, akkor a csoport „jóként” elfogadja azokat, és mindenki által elfogadott értékekké, majd feltételezésekké alakulnak.

Ilyen egyszerű példa, ha egy fiatal menedzser értékesítési mutatói* romlanak, akkor kijelenti, hogy „több hirdetésre van szükség”. Ezt csak saját előzetes tapasztalatai alapján állítja. Mivel a csoport még nem szembesült ilyen problémával így számukra ez úgy jelentkezik, hogy „ő úgy látja, hogy eladási problémák esetén »jó« megoldás növelni a hirdetések számát.”

Ehhez természetesen az szükségeltetik, hogy működjenek a gyakorlatban is ezek a megközelítési módok, így siker tapadjon hozzájuk. Amely értékek nem működnek hosszú távon, azok nem mennek keresztül ezen a folyamaton. Így épülnek be a szervezet értékrendjébe olyan értékek, melyeket kezdetben csak a vezető vallott. A későbbiekben a szervezet működése során mint bizonytalanságot csökkentő értékek funkcionálnak. Különösen megnő a szerepük kritikus és válsághelyzetekben. Az ezen a szinten megfigyelhető értékek alapján könnyebben meghatározhatók és előre tudhatók az előző szint viselkedési normái.

3. szint – Az alapfeltevések és premisszák szintje

Ez a legabsztraktabb szint, mely a legtöbb tudat alatti és ösztönös alapfeltevést és premisszát tartalmazza a szervezet működésével kapcsolatosan. Így ez a szint egyértelműen a legkevésbé tapintható és vizsgálható. Itt jelenik meg sok olyan nemzeti kulturális sajátosság, mellyel hordozói nincsenek tisztában, úgymint az ember és a természet viszonya, a dolgozók időhöz – mint véges vagy végtelen tényezőhöz – való kapcsolata, és fontos kommunikációs jellegzetességek is, mint például a testbeszéd sajátosságai.

Ezeket a feltevéseket annyira adottnak veszik a szervezet tagjai, hogy ezek alapján gyakran nem is értjük, mi miért történik, vagy ami még rosszabb, félreérthetjük mások cselekedeteit. Mivel az embereknek állandóságra van szükségük, ha bárki megkérdőjelezi ezen alapfeltevéseket, dühöt és védekezést válthat ki. A szervezet szintjén is működnek ezek a védekezési mechanizmusok, ezért is olyan nehéz egy szervezet kultúráját megváltoztatni, ami szinte egyenértékű az egyén jellegzetességeinek megváltoztatásával.

Ilyen például az a helyzet, amikor alapfeltevéseink alapján torzítjuk az információkat és a tapasztalt jelenségeket. Ha előzetes tanulmányaink és munkahelyi gyakorlatunk alapján az a kép alakul ki bennünk, hogy dolgozni csak a munkahelyen lehet, akkor ha egy alkalmazott otthon szeretné a munkája egy részét elvégezni, azt rögtön lógási kísérletnek vesszük és visszautasítjuk kérését.

Ez persze fordítva is igaz: az alkalmazott, aki egy rugalmasabb szervezetből érkezett, ahol kisebb a kontroll, úgy értelmezheti, hogy az ilyen bürokráciában nem is lehet hatékonyan dolgozni.

Ezek az alapfeltevések annyira erősen beépültek a szervezet gondolkodásmódjába, hogy minden ettől eltérőt elutasít. Mivel ezek az alapfeltevések nem kérdőjelezhetők meg, így megváltoztatásuk rengeteg energiát igényel, és az egyén nagyfokú bizonytalanságérzésével jár együtt.

Ide tartoznak az egyén és csoport viszonyát meghatározó feltevések is, valamint az egyén és család kapcsolata is. Minden új szervezetbe, csoportba érkező új egyének hozzák a maguk előzetesen tanult feltevéseit, melyeket aztán a csoport megoszt, vagy a tapasztalás és működés folyamán teljesen megváltoztat a maga számára.

3.3. A szervezeti kultúra jellemzői

A kultúra jellemzőit Hampden-Turner, a *Creating Corporate Culture* (1992) című munkája alapján tekintsük át:

A kultúrát egyének alkotják...

Egy szervezet kultúrája mindig az azt alkotó egyénektől származik. Ezek a tagok arra használják a kultúrát, hogy általa megerősítik azokat az elképzeléseket, érzéseket és információkat, amelyek összhangban állnak saját hiedelmeikkel. A kultúra nem igazolja vissza azokat az elképzeléseket és információkat, amelyek nem konzisztensek. Sok dolgot természetesen, önmaga által elvet. Másként a szervezetekben az egyéni ötletek és vágyak káosza uralkodna, mely így nem tudna megfelelni a fogyasztói igényeknek. Ezért elmondható, hogy noha a kultúrát egyének alkotják, azok gondolkodását és érzelmeit megszűri a kultúra, attól függően, hogy mennyire harmonizálnak azzal.

A kultúra a kiválóságra való törekvést díjazza...

A kultúra fejezi ki a csoport tagjainak szükségleteit és törekvéseit. Ily módon erős motivációs erő is lehet. Mindenki megpróbál a saját érzéseinek és gondolkodásának megfelelő közeget találni. Megalkotják azokat a normákat és elvárásokat, amelyek alapján a későbbiekben megítélik az embereket és eseményeket. Kategóriákat állítanak fel, amelyekbe vagy beillik a gondolkodásmódjuk, vagy nem. Ugyanez igaz a szerepekre is. „A kultúra a legjobb esetben

olyan környezetet jelenthet, amely a csoport tagjaiból a legtöbbet hozza ki és egy olyan rendszert, mely díjazza az általa előre meghatározott feladatok végrehajtását.”

A kulturális visszaigazolások beteljesülnek...

A következetesség, amely szükséges egy kultúra kialakításához, már azelőtt megvalósul, mielőtt a kultúra valóban igazolná létjogosultságát tagjai, illetve a fogyasztók felé. Nagyon gyakran már az a tény, hogy egy szervezet tagjai közül sokan hisznek valamiben, segíti annak megvalósulását. Természetes az esély a csalódásra is, hiszen nem minden álom válik valóra, és nem mindig elég a hit. Sőt, egyesek túlzott hite egy termékben vagy szolgáltatásban gyakorta járhat negatív következményekkel, ami irigységben vagy konfliktusban mutatkozik meg. Ezért a kultúra, következményeit tekintve lehet pozitív és negatív hatással is a szervezetre.

A kultúra értelmet ad és megvilágítja az összefüggéseket...

A kultúra egyik legfontosabb jellemzője, hogy értelmet ad és segít megérteni a cselekedeteket és a viselkedést. Ez még akkor is igaz, ha nem mindenki osztja a kultúra alapvető értékeit és feltevéseit. Hiszen a szervezet tagjaként értik azokat, és így meg tudják magyarázni a többiek viselkedésének logikáját. Természetesen lehetetlen azonosulni egy kultúrával anélkül, hogy értenénk. Az érzés, hogy egy kultúrát nem tartunk logikusnak, abból táplálkozhat, hogy félreértjük mások alapvető feltevéseit.

A kultúra identitást és folytonosságot biztosít a tagoknak...

A szervezet akkor tarthatja meg az identitás és folytonosság értelmét, ha a hitet sokan osztják, igazolják, ha önmagát beteljesíti, ha jól meghatározható és folytonos a változó környezet ellenére is. Így a szervezet tagjai könnyen megkülönböztethetik magukat más szervezetek munkatársaitól. A szervezeti identitás nagyon fontos eleme a szervezeti kultúrának. Hampden-Turner is, csakúgy, mint sok más szervezetelméleti szakember, legszívesebben a hajó metaforát használja egy szervezet kapcsán. Ily módon, veszély esetén mindenki a legjobb tudása szerint dolgozik, hogy megmentse a hajót, hogy az elérje kikötőjét.

A kultúra teremt egyensúlyt az ellentétes értékek között...

Akárcsak az előbb említett hajó, amely a tengeren próbál a különböző szelek közt irányt tartani, a kultúra is egyensúlyoz a stabilitás és zűrzavar, valamint a folytonosság és a változások között. Nem lehet minden folytonos, de éppúgy nem változhat minden. Egy hajó legénységén belül is természetesen léteznek ellentétes szerepek, amelyeknek mégis valami egyensúlyt kell elérni. Egy személy vagy csoport gyakorolja a hatalmat, a másik pedig követi és kormányoz. Ez olyan, mint a szervezeti részvényesek és a menedzsment kapcsolata. „A kultúra nem egyszerűen munkamegosztást jelent, hanem a munka integrálását egy kiegyensúlyozott egészbe.”

A szervezeti kultúra egy kibernetikai rendszer...

A kultúrát azért lehet kibernetikai rendszerhez hasonlítani, mert önmozgásánál fogva tud irányt tartani minden nehézség és hátráltató tényező ellenére. Ezt egy „automata iránytű” biztosítja, amelyik segít megtalálni a helyes utat vészhelyzetben, amikor akadályok tornyosulnak a kultúra előtt. Csakúgy, mint más kibernetikai rendszerek, a kultúra is folyamatosan értékeli a környezet visszajelzéseit, és megteszi a szükséges korrekciókat. Így a kultúra is egy tanuló rendszernek tekinthető.

A kultúra gondolkodási és viselkedési minták rendszere

„A kultúra nem egy megfogható dolog vagy tárgy, hanem olyan minta, mely feltűnik időről időre, és az egész szervezetet áthatja.” Több tanulmány is kimutatta, hogy a fogyasztók és vevőszolgálatosok közötti kapcsolat nagyban tükrözi a vevőszolgálatosok és a csoportvezetők közötti kapcsolatot, ami pedig a csoportvezetők és felső vezetők közötti kapcsolatot adja vissza. Ez a kultúrának a hologramhoz való hasonlítását igazolja, mely szerint bármely kis minta visszatükrözi a nagy egészet. „Így a stewardess ügyes és kedves törődése egy ijedt utassal azt mutatja, hogy a vezetés hogyan bánik a repülőgépek személyzetével, ami része egy általános hozzáállásnak, mely felhatalmazza a személyzetet, hogy próbálja meg minél jobban kiszolgálni az utasokat.” Ez a példa is a vezetés kultúraformáló szerepét igazolja, mely egészen a legalsó szintig hat.

A kultúra kommunikációt igényel

A kultúra egyik központi eleme, hogy segítse a kommunikációt, mely tapasztalatot és információkat oszt meg. A kultúra elemeit folyamatosan kommunikálni kell, különösen a közösen vallott értékeket és hiteket, hogy életképesek maradjanak a kultúrával együtt. Ez a szervezet tagjait nagyon ragaszkodóvá teheti egymás irányában. A szervezeti kultúra talán elbukhat, de a kölcsönös ragaszkodás azt követeli, hogy ezt a bukást eltitkolják és megbocsássák. Ez az érzelmi kötődés azonban nem gátja a jobb teljesítménynek. A kollégák és munkatársak bizalmának és elismerésének az elnyerése lehet a legnagyobb hajtóerő a munka során.

A kultúra többé-kevésbé szinergikus...

Egy viszonylag keveset tárgyalt aspektusa a kultúrának az értékek összhangja. Pedig az értékeknek mindenféleképpen összhangban kell lenniük egymással, másként az inkonzisztencia szétrobbantja a kultúrát. Csak a harmónia alapján segítheti az értékrend a nagyobb szervezeti teljesítményt. Ez a harmónia teszi olyan erőssé az ázsiai kultúrákat. Az értékeknek ezt a szinergiáját hívják „wa”-nak (avagy harmóniának) japánul, és ez a lelke a szervezeti és nemzeti kultúráknak is. Az értékrend akkor működik igazán, ha egymással harmonikus értékeket foglal magában. Ezen szinergiának a megtervezése, azaz egymással harmonikus értékek integrálása a kultúrába a felső vezetés feladata. Ezt azonban csak nagyfokú következetességgel lehet elérni, amelynek a koncepcióban, a szimbólumokban és a cselekedetekben is egyaránt meg kell jelennie.

Csak a kultúrák tanulhatnak, a szervezeteknek muszáj tanulni...

A szervezetek tanulási folyamata jelentősen megváltozott a dinamikus környezet következtében. A régi metódusok egyszerűen nem működnek többé. Annak idején a szervezetek szakértőket és kutatási osztályokat kértek fel, hogy nézzenek körül, milyen újdonságok léteznek a piacon, és hogyan lehetne azokat a gyakorlatba átültetni. A szervezet megvette az új tudást és az alkalmazottaknak annyira kellett megtanulni, hogy alkalmazni tudják.

Ez sem így működik azonban manapság. Minden szervezetben kell hogy legyen egy olyan humán hálózat, melynek egyedei egyszerre tanulnak a turbulensen változó környezetből, és közben terjesztik belül az új technológiákat annak érdekében, hogy maximálisan kielégítsék a fogyasztói igényeket. Ez egy tanuló kultúra eredménye lehet, mely szintén a japán szervezetekre volt jellemző. A téma felvetése már a tanuló szervezetek fogalmköréhez vezet el minket. Az ilyen szervezeteknél az alkalmazottaknak érezniük kell a támogatottságot minden kreatív és innovatív munkájuk során, tudva azt, hogy sikertelenül is végződhet a próbálkozás.

A bukást természetes dologként kell kezelni, nem valamiféle negatívumként. Ez is az innovációt mint központi értéket erősítheti. A leginnovatívabb szervezetekre mind jellemző ez az értékrend.

3.4. A szervezeti kultúra típusai

Organikus és mechanikus kultúrák

A szakirodalomban fellelhető tipologizálások közül most kettő, a megértést jól alapozó csoportosítást tekintünk át. Az első a Slevin és Covin által vázolt mechanikus és organikus megkülönböztetési mód. A típusok jellemzőit mutatja a 9. ábra.

ORGANIKUS KULTÚRA		MECHANIKUS KULTÚRA
1. KOMMUNIKÁCIÓS CSATORNÁK laza, kevésbé szabályozott információáramlás		1. KOMMUNIKÁCIÓS CSATORNÁK előírt, ellenőrzött információáramlás
2. NYITOTTSÁG, SZABAD INFORMÁCIÓÁRAMLÁS A SZERVEZET EGÉSZÉBEN		2. MŰKÖDÉSI STÍLUS uniformizált és előírt
3. MŰKÖDÉSI STÍLUS egyéni szaktudásra épülő		3. DÖNTÉSI JOGOSULTSÁG a hivatalos beosztás szerint hierarchikus
4. ALKALMAZKODÁS a szervezet a változó körülményekhez önként alkalmazkodik		4. ALKALMAZKODÁS lassú, a kipróbált elvekhez ragaszkodnak még akkor is, ha a környezet változik
5. HANGSÚLY AZ ÜGYEK ELVÉGZÉSÉN ezt nem szabályozzák szigorú előírások		5. HANGSÚLY AZ ÍROTT SZABÁLYOKON a már bevált vezetési elvek az irányadók
6. LAZA INFORMÁLIS ELLENŐRZÉS		6. SZOROS ELLENŐRZÉS az ellenőrzési rendszerek segítségével
7. RUGALMAS MUNKAHELYI MAGATARTÁS a megengedett helyzethez és a személyi adottságokhoz alkalmazkodó egyéni magatartás		7. ELŐÍRÁS SZERINTI MUNKAHELYI MAGATARTÁS a munkaköri előírásokhoz kell ragaszkodni
8. GYAKORI A CSOPORTOS MEGBESZÉLÉS ÉS DÖNTÉSHOZATAL		8. A VEZETŐK DÖNTENEK a beosztottak véleményét nem kéri

9. ÁBRA: AZ ORGANIKUS ÉS MECHANIKUS SZERVEZETŰ KULTÚRÁK JELLEGZETESSÉGEI

Fontos megjegyezni, hogy semmiféle minőségi megkülönböztetést nem érhetünk tetten. A környezet és az üzletág jellege nagyban meghatározza az életképes típust.

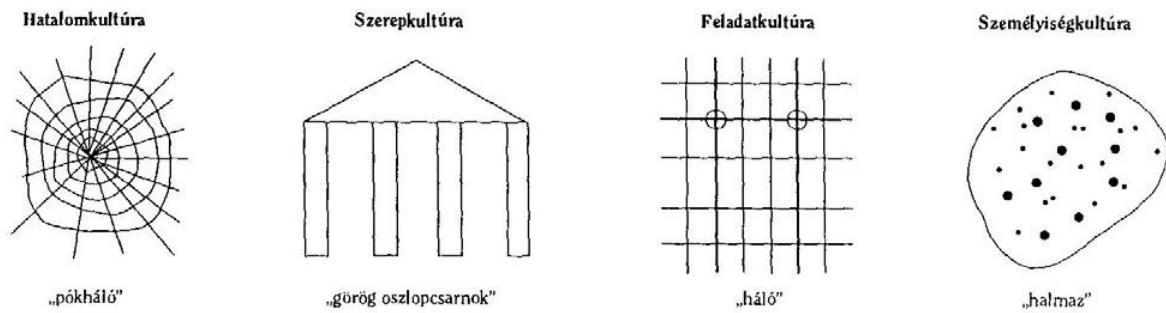
A mechanikus kultúrák jól működnek ún. barátságos környezetben, azaz kevés versenytárs esetén, kvázi monopol vagy oligopol helyzetben. Az ilyen szervezetek nincsenek rákényszerítve a dinamikusabb, rugalmasabb működésre, minden gépezetszerűen le szabályozott. Addig nem is okoz problémát ez a végletekig formalizáltság, amit részben a méret is indokol, amíg változásokra nem kerül sor. Azonban amint a külső környezet valami

oknál fogva megváltozik (állami beavatkozás, monopolhelyzet feloldása stb.), komoly problémát okoz új pályára állítani a szervezetet. Jellemző példa a szolgáltatóiparból a „sztenderdizáló bajnok” McDonald's, amely több száz oldalas szabálykönyvet működtet minden egységére (legyen az saját vagy franchise), amely biztosítja a szolgáltatás azonos színvonalát a világon mindenütt. Az ételekbe is grammra ugyanannyi összetevő kerül Minnesotában és Nyíregyházán is. Némely nemzeti kultúrával és vallási különbözőséggel kapcsolatos eltérésekre azonban nekik is tekintettel kellett lenniük (Izrael, Japán stb.). Végtelen szabványosítotttsága ellenére azonban a McDonald's messze a legsikeresebb gyorsétkeztető lánc. Domináns piaci helyzete azonban meg is indokolja, miért vezet be jóval kevesebb sikeres új terméket, mint versenytársai.

Az organikus kultúrák ezzel szemben ún. ellenséges, dinamikusan változó környezetben életképesek. Itt sok a versenytárs és gyakoriak a technológiai kihívások és váltások. Az ilyen környezetben működő kultúrák nem engedhetik meg maguknak az előbb bemutatott szabályozottságot, mert az életképtelenné tenné őket a versenyben. Az organikus kultúra sokkal inkább kedvez az egyéni és szervezeti innovációnak, mert a környezet kikényszeríti a gyorsabb reagálást, amit a formalizált működés és kommunikáció ellehetetlenítene. Így aztán ugyanazért a cselekedetért egy mechanikus kultúrában elbocsátás, míg egy organikusban dicséret is járhat. Amíg a mechanikusban a szabályok be nem tartása főbenjáró bűn, addig az organikusban az eredményesség érdekében sokszor megengedett.

Handy-féle típusok

A szervezeti kultúra tipologizálásai közül a Handy-féle az egyik legelterjedtebb, különösen hazánkban. Megalapozottságát az adja, hogy nem ragadja ki gazdasági környezetéből a típusokat, hanem megkeresi az alkalmazott, strukturális, vezetői és ellenőrzési kapcsolódási pontjait is. Handy, Harrison alapján négyféle alapkultúra-típust különböztet meg. **Ezek az erő/hatalom, szerep, feladat és személy típusú kultúrák.**



10. ÁBRA: HANDY-FÉLE KULTÚRATÍPUSOK „SZERVEZETI ÁBRÁJA”

Erő (hatalom) típusú kultúra

Ezt különösen kis és kezdő szervezeteknél találhatjuk meg. A szervezet egy pókháló formáját veszi fel, középen az alapító-vezetővel. A kultúra a hatalom és az erőforrások egy pontba való koncentrálásán alapszik. A szervezet bizalmon és büszkeségen nyugszik. Ezt a kötődést csak erősítik a kezdeti sikerek. Kevés a szigorúan meghatározott szerep és szabályozó. Az ellenőrzést a kulcsszereplők személyes kiválasztásával oldja meg a központi figura. A döntések inkább a szervezeti politikai viszonyok alapján születnek, mintsem előre meghatározott szabályok vagy akár logika szerint. Előnye, hogy gyorsan tud reagálni a környezet változásaira a rugalmassága és viszonylagos szabályozatlansága miatt. Azonban ezeket az elmozdulásokat is csak a központi szereplő indukálhatja. Így a szervezet sikerességét alapvetően meghatározzák a kulcsszereplő személyes kvalitásai. A hatalom alapvetően az erőforrások elosztásán alapszik, és némi személyi hatalmi kulturális hatás is megjelenik.

Az erő típusú kultúra legnagyobb hátránya, hogy gátja a szervezeti növekedésnek. Ezt a típusú kultúrát idővel kinövi a szervezet. A kulturális hálót szétfeszíti a növekedés, így a pók-vezető a gátja a fejlődésnek. Már nem képes megfelelni a nagyobb szervezet támasztotta feltételeknek szakmailag. Gyakran ilyenkor alkalmaz az addigi alapító-vezető olyan menedzsert, aki ilyen méretű szervezetnél már szerzett tapasztalatot. Ez azonban megbontja az addigi erő típusú kultúrát.

Méretbeli növekedést csak úgy érhet el egy ilyen kultúra, ha más pókhálókat csatol lazán magához, de megtartja azok központi szereplőit eredeti helyükön. Ilyenkor igazán csak a pénzügyi szálakkal fűzik a bekebelező szervezethez a másikat.

Szerep típusú kultúra

Ezt gyakorta a bürokráciával azonosítják. (Továbbá szinte teljesen megfeleltethető az előbb ismertetett mechanikusnak.) A szerep típusú kultúra esetében azonban egy hatékonyan működő bürokráciát értelmezhetünk, ez a kultúra a logikán és az ésszerűsége alapszik. A szervezet erősségei a funkcionális egységei, mint a pénzügy, termelés, marketing stb. Ezek a működés tartóoszlopai és az ezek közötti együttműködést a szerepek (munkaköri leírások, jogköri meghatározások) és a kommunikáció eljárásmodjaival (a jelentések elvárt számú másolatai), valamint a vitás kérdések megoldási formáinak ellenőrzésével érik el. A koordinációt a felső vezetés látja el, és ez gyakorlatilag az egyetlen személyes jellegű koordináció, amelyre a szervezetben igény felmerül, mert az összes más koordinációs igényt ellátják a már említett beépített szabályozások.

Ebben a kultúrában a szerep gyakran fontosabb, mint maga a személy. Az egyéneket bizonyos szerepekre veszik fel, nem pedig adottságaik miatt. A szerepeket úgy határozzák meg, hogy viszonylag sokan be tudják azokat tölteni. Az előírt feletti és alatti teljesítmény az egyén részéről nemkívánatos és zavaró lehet a szervezet működése szempontjából.

A hatalom a beosztásokon alapul, és csak az ez által meghatározott szinten érvényesül. A befolyásolás a szerepek és előírások szerint működik. A kultúra hatékonyságát a munka és a felelősség ésszerű elosztása határozza meg, nem pedig az egyéni kvalitások.

A szerep típusú kultúra megfelelően stabil környezetben jól működik. Ha tehát a szervezet ellenőrzéssel bír a környezete felett, oligopólium vagy monopólium esetén, ahol a piac stabil, ellenőrizhető vagy előrejelezhető, ahol a termék életgörbéje viszonylag hosszú, ott ez a szabályozottság, a szerepek és a programozott működés sikeres lehet. Azonban amint változás áll be a környezetben, a szerep típusú kultúra összedől, mivel csak nagyon lassan tud reagálni és változtatni.

Ez a kultúra biztonságot és kiszámíthatóságot biztosít az alkalmazottaknak. Az előrejutás módjai és lehetőségei mindenki számára ismertek. Így specialistákat képez, akik nem kell hogy kockázatot vállaljanak.

Azon személyek, akik szeretnek teljes hatalmat a saját munkájuk felett, ambiciózusak, és az eredmény jobban érdekli őket, mint a módszerek, azok nem érzik jól magukat ebben a kulturális közegben. A szerep típusú kultúra könnyen fellelhető olyan szervezetekben, ahol a termelés gazdaságossága* fontosabb, mint a rugalmasság és a szakértelem, valamint a specializáció mélysége előbbrevaló, mint az innováció.

Feladat típusú kultúra

Munka- és projektorientált. A hozzárendelhető struktúra leginkább egy hálóra hasonlít. A hatalom és befolyásolás a háló rácspontjaihoz kötődik. A mátrix felépítés az egyik leggyakoribb megjelenési formája a feladat típusú kultúrának, így annak jellemzőivel is bír. A kultúra jellemzően az erőforrások megfelelő kapcsolódását célozza. A befolyásolás a szakértelmen alapszik, nem személyi vagy pozicionális a hatalom jellege, bár ezek szerepe is megjelenik. A befolyásolás sokkal kevésbé koncentrált, mint más kultúrákban, minden egyén gyakorolja azt. Team kultúrának is nevezhetnénk, ahol a teammunka eredménye, terméke az, ami gyakran ütközik az egyéni érdekekkel és pozíciókkal.

A feladat típusú kultúra nagyon rugalmas. Csoportokat, projektteameket és akciócsoportokat lehet alakítani, újraformálni és feloszlatni bizonyos célok érdekében. Ez a hálós szervezet gyorsan működik, mivel az egyéneknek van döntési jogosultságuk. Az ilyen kultúrában dolgozók magas szinten ellenőrizhetik a saját munkájukat, megítélhetik az eredményeket. A csoporton belüli kapcsolatokat a kölcsönös tisztelet határozza meg, ami sokkal inkább a teljesítőképeségen alapszik, mintsem az életkoron vagy a pozíción.

Ezért a feladat típusú kultúra olyan környezetben és piacokon működik jól, ahol fontos a rugalmasság és a gyors reakciókészség, a termékek életgörbéje pedig rövid. Olyan környezetben viszont, ahol a termelés gazdaságossága és a szakértelem mélysége dominál, nem tud megélni. Hatalmas szervezeteket nem lehet ilyen kulturális alapokra építeni. Az adott szakértő az ilyen kultúrában lehet nagyon tehetséges és tapasztalt, de mivel különböző csoportokkal különböző problémákon dolgozik folyamatosan, így a hasonló területen

működő szerep típusú kultúrabeli kollégája nagyobb speciális szakértelemmel fog bírni. Ha viszont a specializáltság foka helyett az innovativitás, az együttműködés és a piaci érzékenység a döntő, a feladat típusú kultúra az alkalmazkodóbb. Marketingrészlegek termékcsoportjai, nagyméretű vezetési tanácsadó cégek, a kereskedelmi bankok felvásárlásokat és összeolvadásokat irányító csoportjai jó példák a feladat típusú kultúra megjelenésére.

Legnagyobb hátránya az ellenőrzés jellege, mely csak az erőforrások elosztásán keresztül valósulhat meg. Így szinte beleépül a kultúrába az állandó konfliktus és harc, mely az emberi és anyagi erőforrásokért folyik a projektek részéről. Így erőforrás-korlátos helyzetben vagy szervezeti sikertelenség esetén fordulhat elő az, hogy a versengő csoportok hatására a felső vezetés erősebb kontrollal kezd el élni, vagyis a szerep vagy a személy típusú kultúra felé billenhet el a feladat típusú.

A feladat típusú kultúra ideális hely olyan közép- és fiatal vezetők számára, akik igénylik az önálló döntések lehetőségét. Ez a kultúra a legnyitottabb a változásokra és a legalkalmazkodóbb is. Hogy ennek ellenére mégsem él minden szervezet ilyen kultúrával, annak egyszerűen az az oka, hogy nem minden körülmény között hatékony.

Személy típusú kultúra

Ez egy elég ritka megjelenésű kultúra. Az egész szervezet arra épül, hogy szolgálja a középpontban lévő egyéniségeket. A szervezet tagjait semmi közös stratégiai cél nem fűzi össze, inkább érdekszövetségről van szó. Jellemző megnyilvánulási formája az ügyvédi kamarák, építészsövetségek és kisebb tanácsadói irodák. Az ilyen kultúrák tagjai csak addigi szakértelmük és hírnevük alapján kerülhetnek egy közösségbe. Ott a személyeket egy kisebb adminisztratív személyzet hivatott szolgálni. Erre a kultúrára nehéz strukturális formát találni, legfeljebb klaszterben lehet elképzelni.

Szintén nem könnyű ilyen szervezetet működtetni, hiszen a közös célok egyéni felé rendelése alapvető sajátossága kell hogy legyen bármilyen gazdasági és más társulásnak. Természetesen a hatalom és az ellenőrzés sem a szokásos módon valósul meg, ha megvalósul egyáltalán. Az ilyen mechanizmusok kölcsönös és hallgatóságos egyezségeen alapulnak, és azt sem tévesztik szem elől, hogy a szervezet mindenkor alárendelt az egyéni

célok. A kibucok, kommunák és a termelőszövetkezetek mind ilyen célokkal jönnek létre, de hamarosan a szervezet mindig elkezd – a sikeres alapító tagok által – ráerőltetni a saját szabályait az egyénre. Ilyenkor feladat típusú kultúrába csap át a személy típusú, de gyakori a váltás az erő vagy szerep típusúra is. Noha a maga teljességében nehéz megtalálni a személy típusú kultúrát, gyakran lelhetőek fel személyek hagyományos szervezetekben, akiknek a maguk vonatkozásában ez az elképzelése.

4. A szervezeti kultúra megváltozásáról, megváltoztatásáról

A változás látszólag ellentétben áll a szervezeti kultúra alapvető elemeivel és működésével. A közös értékrend, az alapvető feltevések a szervezeti viselkedés normáiról mind a kultúra tartóoszlopai. Ezek a tartóoszlopok a legnagyobb gátjai a változásoknak. Ezért kell hogy minden kultúraváltoztatás **első lépése az uralkodó kultúra alapelemeinek vizsgálata és meghatározása legyen.**

Egy erős kultúra jelenléte azonban nem feltétlenül jelenti annak megváltoztathatatlanságát. Ha az alapvető értékek – kivéve a radikálisan megújítandókat – megfelelően kerülnek kezelésre, még a változás malmára is hajthatják a vizet. A jó vezető ezeket az alapvető értékeket és feltevéseket használhatja közös, mindenki által elfogadott kiindulási pontként, és erre lehet felépíteni **második lépésként a fokozatos változtatási programot.**

Sok japán vállalatra jellemző az előnyös kultúra, mely a változást és az arra való képességet tekinti az egyik legfontosabb értéknek. Ez is vállalati történelmükből eredeztethető, hiszen évtizedeken át nem voltak vezető pozícióban semmilyen nemzetközi piacon, és ez a követő stratégia volt az, ami beleplántálta a kultúrájukba a változásra való nyitottságot és képességet. Ez természetesen ma is, amikor sok közülük vezető helyzetben van a világpiacon, egyik legfőbb kompetitív erősségük, amely képessé teszi őket a gyorsabb piaci reagálásra.

A kultúra megváltoztatásában jelentős szerepet kapnak azok a hagyományos értékek, melyek nem igényelnek alapvető változtatást, lehet rájuk támaszkodni a változások megtervezésekor. Ezen értékek folyamatosságáért nyíltan kiállva a vezetés könnyebben állíthatja a változás mellé az annak ellenállókat. A múlt pozitív értékeinek hangsúlyozása megkönnyíti a más területen végrehajtandó változásokat. Így a kultúra továbbra sem veszíti el erősségeit, és beépülhet a változás befogadására való hajlandósággal. **Persze ahhoz, hogy ezt az előnyös állapotot elérjük, nagyon finom vezetői hangolásra és beavatkozások sorozatára van szükség.**

4.1. A kultúraváltoztatás okai

Sathe az alábbiakban határozza meg azokat a helyzeteket és feltételeket, amelyek a kultúra megváltoztatását idézhetik elő, illetve ahhoz szükségesek. Külön kiemelésre kerültek azok a lehetséges helyzetek, amelyek a közigazgatási szervezetekre is igazak.

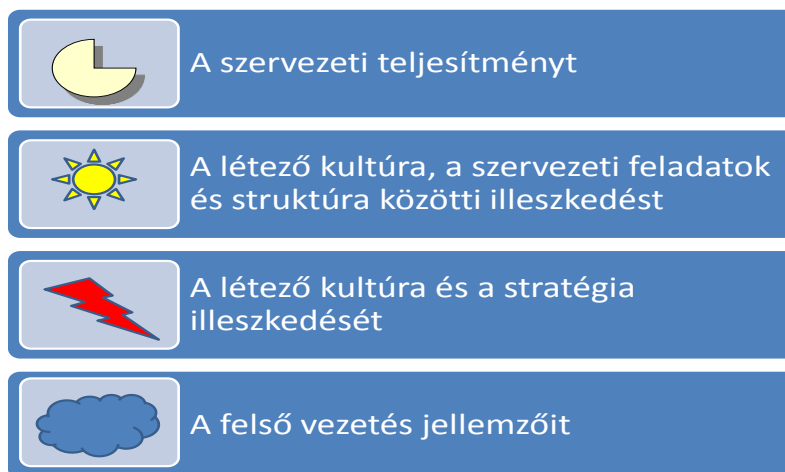


11. ÁBRA: OKOK A VÁLTOZÁS HÁTTERÉBEN (SATHE, 1985)

Bár a vezetés szerepe kétségtelenül meghatározó a kultúra megváltoztatásában, de nem kizárólagos. Mivel az alkalmazottak is azonosulnak a kultúrával, így a vezetőknek nagyon jó indoka kell hogy legyen ennek a kötődésnek a megszakítására. Szintén erős és logikus érvekkel kell rendelkezni, hogy az embereket meggyőzzük a változás szükségességéről és fontosságáról.

Érdekes eset az, amikor a vezetés felismeri, hogy kultúraváltásra van szükség, de ez megvalósíthatatlan az adott szervezeti kereteken belül annak mérete, kulturális öröksége miatt.

A kulturális változások szükségességének meghatározásához az alábbi belső szervezeti viszonyokat kell figyelembe vennie egy vezetőnek:



12. ÁBRA: A HELYZETELEMZÉSI SZEMPONTOK, KRITÉRIUMOK

Ha több kritérium is a változás szükségességére utal, úgy a vezető majdnem biztos lehet a dolgában. A kultúra változtatását két másik tényező befolyásolja alapvetően, az idő és a költség. **A változtatás elkezdésénél, különösen, ha azt nem a külső környezet kényszerítette ki, hanem belső szervezeti elhatározás eredményeként jön létre, nagyon fontos a pénzügyi vonzatok megtervezése.**

Természetesen nem könnyű ezek pontos mérése egy ilyen folyamatnál, elég, ha csak a tanácsadói díjakra gondolunk, de ennél kevésbé kézzelfogható vonatkozásai, mint az ezzel kapcsolatos értekezleteken és átképzéseken töltött idő és a korai nyugdíjazások is mind hozzájárulnak a költségekhez. A személycserék nagyon gyakran együtt járnak a kulturális változásokkal. Ezeknek természetesen ismét **jelentős a költségvonzata**, ha új alkalmazottak és vezetők megszerzésére gondolunk.

A kultúraváltoztatás **másik fontos jellemzője, hogy nagyon időigényes**. Már a változások előkészítése és elindítása is sokáig tart, nem beszélve azok végrehajtásáról. Másfelől viszont a vezetőknek nagyon türelmesnek kell lennie egy változási folyamat vezérlésekor. Bár akadnak példák radikális változások gyors és sikeres végrehajtására, nem ez a jellemző. Általánosságban elmondható, hogy a kultúraváltás időigényes feladat, és nem játszódik le egyik napról a másikra. Az emberek kötődéseit és értékrendjét nem lehet szerdáról csütörtökre megváltoztatni.

Természetesen a változás sebességét jelentősen befolyásolják a környezeti hatások és az adott szituáció. Nyilvánvalóan könnyebb egy válsághelyzetben lévő szervezet dolgozóit meggyőzni a változások szükségességéről, mint egy olyanét, ahol még nincsenek látható piaci indokai, hogy miért kellene szakítani a jól működő értékrenddel.

4.2. A kulturális változások fajtái és dimenziói

Kulturális változáson az alábbiértjük: olyan tervezett, átfogó és alapvető változástípus, mely így jól elkülöníthető a spontán kialakuló kultúrán belüli folyamatoktól és azoktól a tudatos törekvésektől, melyek a létező kultúrát kívánják fenntartani. A kulturális változások három alapvető fajtája Trice és Beyer (1986) szerint a következő:

- forradalmi és átfogó változás, mely az egész szervezet kultúráját hivatott megváltoztatni,
- részegység vagy szubkultúra megváltoztatása, mely csak egy szervezeti egység kultúrájának vagy egy szubkultúrának a megváltoztatására irányul,
- fokozatos, átfogó változtatás, mely hosszú időt igényel és lépésenként halad előre, de a szervezet egészét érinti.

Valamennyi változástípusra igaz, hogy tudatos, jól tervezett akciókról van szó.

A négy dimenzió, mely alapján a lezajló változások mértékét mérjük, a következő:

Kiterjedés: Ez a dimenzió azt méri, hogy a szervezeten belüli tevékenységek mekkora hányada változik meg a kultúraváltoztatás folytán.

Ezt a hányadot két tényező befolyásolja:

- hány alkalmazottnak kell megváltoztatnia viselkedési normáit és szokásait,
- a bevezetett kulturális változások következtében milyen gyakran kell munkájuk során az eddigiektől eltérően viselkedniük.

Jó példa erre az az eset, amikor egy addig monopolhelyzetben lévő vagy állami cég kikerül a versenyszférába, és be kell vezetnie a költséghatékonyságra* és termelékenységre való törekvést.

Eltérés: Ez a tényező azt határozza meg, hogy a változás hatására az egyes alkalmazottak régi és az elvárt új viselkedési és szokásnormái között mekkora távolság jön létre.

- Mennyire fogják az alkalmazottak az elvárt elveket és értékeket a magukéhoz közelinek érezni, vagy azok a jelenleg vallottaktól alapvetően különböznek?
- Vannak-e olyan, már élő elvek és értékek, amelyek annyira nem illenek az elvárt új kultúrába, hogy az alkalmazottnak nem szabad többé azokra támaszkodni, hanem újakat kell helyettük találni?
- Gyakorlatilag, vannak-e olyan részei a jelenlegi kultúrának, melyeket teljesen le kell rombolni, vagy ki lehet cserélni valahogy?
- Mennyire fog megváltozni a status quo az időbeosztás, a státuszok, a hatalom és más erőforrások tekintetében?

Újszerűség: Azt mutatja, hogy a kívánt szervezeti kultúra által megkövetelt ideológiák és viselkedések rendszere mennyire egyedülálló, vagy más szervezetnél már ismert, gyakorlatban alkalmazott.

- Ha a kívánt szervezeti kultúra hasonlatos egy más csoportnál vagy szervezetnél már alkalmazotthoz, akkor a vezetők és alkalmazottak felhasználhatják azok tapasztalatait arról, hogy egy ilyen kultúra hogyan működik.
- Használhatják és másolhatják azokat a kulturális formákat, amelyek segítenek kommunikálni és bevezetni egy ilyen kultúrát.

- Szintén fontos, hogy vannak-e már olyan csoportok a szervezeten belül, amelyek a kívánatoshoz hasonló kulturális jellemzőkkel bírnak. Ha létezik ilyen belső példa, más vezetők és alkalmazottak is tanulhatnak belőle.
- De ha az elképzelt kultúra merőben újszerű, a vezetők és az alkalmazottak olyan új érték és elvrendszereket kell hogy felállítsanak, amely annak magját képezi. Az ilyen radikálisan új kultúrák azonban ritkák.

Tartósság: Egyfelől azt jelzi, hogy a változtatási kísérlet mennyi időt vesz igénybe, és hogy mennyire állandósulnak a végrehajtott változtatások.

Feltételezhető, hogy a kulturális változások gyorsabban mennek végbe olyan szervezeteknél, amelyeknek gyenge a teljesítménye, és dinamikusan változó a környezetük. Bár a vezetés arra törekszik, hogy a kulturális változtatások hosszú ideig éljenek, vannak olyan kultúrák, melyek ideiglenesek, vagy azért, mert ideiglenesként fogják fel a körülményeiket is, vagy azért, mert ideiglenes szervezetekben fejlődtek ki. Ez jellemző a projektorientált szervezetekre, amelyekbe nehezebb bármiféle vállalati kötődést vagy más kulturális elemet beágyazni.

A kulturális változások mértékét figyelembe véve a vezetők leginkább az eltérést és az újszerűséget fontolják meg, ez a két dimenzió határozza ugyanis meg, hogy mennyire kell az új kultúra miatt szakítani a múlttal. Ha az eltérés magas, és az újszerűség alacsony vagy közepes, akkor is kulturális változtatásról van szó. Ha viszont az újszerűség értéke magas, úgy új kultúra létrehozásáról beszélünk, különösen, ha annak nagy a kiterjedése. Ha az eltérés és az újszerűség is alacsony, úgy inkább kultúrafenntartásról, mintsem innovációról van szó. A kiterjedés azt jelzi, mennyire lesz átfogó a változtatás.

A magas kiterjedés azt jelzi, hogy az egész szervezetet érinti a változtatás, míg az alacsony esetén csak bizonyos csoportokra, részlegekre vonatkozik.

A harmadikfajta változás a legkevésbé folyamatos. Az előző kultúrával megtörténik sok szinten a szakítás, de az eltérés mindenütt mérsékelt. Ezek a változások általában kiterjedésükben nagyok. Mivel azonban a kulturális átalakulás fokozatosan történik, sok változáson keresztül, ezek akkumulálódnak és beépülnek az idők folyamán, így az ilyen

változtatást a legkönnyebb végrehajtani, és ezek tartanak a legtovább. A kulturális változások fajtáit és dimenzióit a 13. ábra tartalmazza.

Kulturális változás típusai	Dimenziók
1. Forradalmi, átfogó	<i>kiterjedés: magas</i> <i>eltérés: magas</i> <i>újszerűség: változó</i> <i>tartósság: változó</i>
2. Részegység vagy szubkultúra	<i>kiterjedés: alacsony</i> <i>eltérés: mérsékelttől a magasig</i> <i>újszerűség: változó</i> <i>tartósság: változó</i>
3. Fokozatos átfogó átalakítás	<i>kiterjedés: magas</i> <i>eltérés: mérsékelt</i> <i>újszerűség: mérsékelt</i> <i>tartósság: magas</i>

13. ÁBRA: A KULTURÁLIS VÁLTOZÁSOK FAJTÁI ÉS DIMENZIÓI (FORRÁS: TRICE ÉS BEYER: THE CULTURE OF WORK ORGANIZATIONS, 1993)

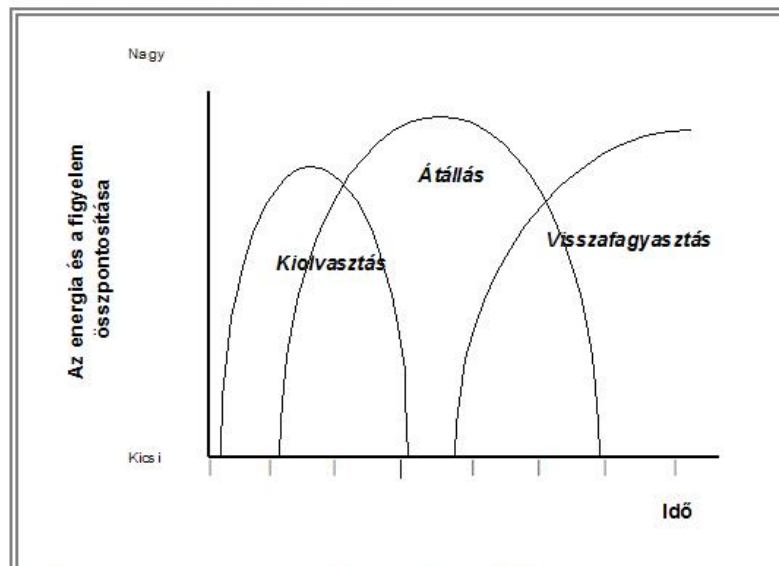
4.3. A kulturális változás folyamata

A kultúra megváltoztatása kapcsán sok a közös elem a különböző gyakorlati akcióprogramokban, azonban egy általánosan elfogadott változtatási mechanizmust nehéz lenne megadni, már csak a szituációk és a kultúrák egyedisége okán is. Szintén fontos különbség, hogy a változtatást az eredeti felső vezetés, egy újonnan odakerült válságmenedzser vagy egy külső szakértő szempontjából vizsgáljuk.

Annyi azonosságot azonban mindenféleképpen bizonyíthatunk, hogy nagyon ritkán beszélünk pusztán egy szervezeti kultúra megváltoztatási folyamatáról, sokkal gyakoribb, hogy egy átfogó szervezeti változás vagy fejlesztés eredménye a folyamat. Szintén nehéz lenne olyan kultúraváltozásról beszélni, mely ne lett volna összefüggésben a stratégia, illetve a struktúra megváltoztatásával.

Schein a szervezeti kultúra változásait a szervezet életkorának függvényében határozza meg. A változási mechanizmus alapjaként Lewin háromszakaszos változási elméletét fogadja el, melynek fázisai:

1. fellazítás,
2. kognitív átstrukturálás, azaz a változás maga,
3. megszilárdítás.



Forrás: Lewin: *A mezőelmélet a társadalomtudományban* (1975)

14. ÁBRA: A VÁLTOZTATÁS FOLYAMATA LEWIN MEZŐELMÉLETÉBŐL

Ez alapján Schein három szervezeti életpályaszakaszt különböztet meg, és ezen belül tizenegy változási mechanizmust:

1. szakasz: Alapítás és korai növekedés

Ezen szakaszban a következő változási mechanizmusok érvényesülnek:

1. a növekedés változásai általános és egyedi fejlődésen keresztül

2. intuitív változás szervezeti terápián keresztül
3. a kultúrán belül létező különbözőségek előretörése miatti változás – középkor
4. tudatos változtatás kiválasztott szubkultúrák segítségével
5. tervezett változtatás szervezetfejlesztési projektek és párhuzamos tanuló struktúrák kialakításával
6. felolvasztás és változtatás technológiai csábítással – érettség és hanyatlás
7. változtatás külső szereplők bevonásával
8. felolvasztás botrány és mítoszrombolás segítségével
9. változtatás komplex szervezeti átalakítással
10. változtatás kényszerítő ösztönzőkkel
11. elpusztítás és újjászületés

További kiindulási feltétele a Schein által meghatározott mechanizmusnak, hogy a folyamatot kumulatívnak tekinti abban az értelemben, hogy a változási mechanizmusok későbbi fejlődési szakaszokban is előfordulhatnak, noha nem domináns jelleggel.

Változások az alapítás és kezdeti növekedés szakaszában

Ebben a szakaszban a kultúra még eredendően a vezetőre vezethető vissza, ami megkönnyíti a kulturális elemzést. A cél a túlélés, és egy egyedi, integrált kultúra kialakítása. A pszichológiai összetartó erő itt alakul ki. Ekkor válik explicitté a kultúra, és az új tagoknak már át kell esni a beavatás szertartásain és folyamatán. A kultúrához ragaszkodás még nagyon erős ebben a fázisban, mert:

- a kultúra megteremtője még jelen van (ami előny ebben az állapotban),
- a kultúra segíti a szervezetet az önmeghatározásában, és hogy sikeres maradjon még egy esetlegesen ellenséges környezetben is,

- a kultúra sok eleme a külső támadások elleni védekezésként épül be a fejlődő szervezetbe.

Ebben a szakaszban nincs reális esélye a kultúra megváltoztatásának, mert ez a szervezet egyik erőssége és a büszkeség alapja. A kultúrára irányuló bármilyen változtatási törekvés a szervezet létjogosultságát vonná kétségbe a tagok számára. Ugyanez igaz a vezető cseréjére is.

Ebben a szakaszban még nincs külső nyomás a változásra, és új vezető sincs, aki ilyen irányban hatna. Ekkor alakulnak ki az első szubkultúrák, melyeket inkább lehet ágazati vagy szakmai kultúráknak nevezni, és természetes a létrejöttük. A szubkultúrákat a szervezet még tolerálja, és csak kevés kísérletet tesz azok hatásainak minimalizálására.

Ezt a szakaszt szokták a szervezeti terápia önmaga által irányított formájának is nevezni. Megtörténnek az első lépések a bizonytalanság elkerülésére, amely alááshatja a létező és eddig megkérdőjelezhetetlen szervezeti kultúrát. A tagok közösen vizsgálják meg eddigi feltevéseiket és újraírják néhány kognitív elemet. A vezető szerepe itt, hogy elősegítsen egy ilyen önvizsgálati folyamatot. Erre a következő módszerek állnak rendelkezésére:

- feladni néhány mechanizmust, melyet nehéz kivitelezni, hacsak nem lehet olyan módot találni, mely a bizonytalanságot és kényelmetlenséget fenntartja, így hosszú távon a változtatás szükségességét igazolja,
- kompenzációs mechanizmusok tervezése,
- a szervezet kisebb egységekre bontása, ahol könnyebb konszenzust* elérni.

2. szakasz: Változás középkorú szervezetekben

A fő kérdés, amikor egy korai szakasz után a szervezet középkorúvá válik, hogy ezen a fordulóponton az alapító távozik-e, vagy marad a kultúrával együtt. Az biztos, hogy rengeteg feszültséggel jár ez a szakasz (lásd 2. ábra: Adizes-féle életciklusmodell). Sokan fejezik ki érzéseiket az alapítóról a kultúrán keresztül, és ez hatalmi harcokhoz vezethet a kulturális konzervatívok és radikálisok között. Ezt a fordulópontot csak belső tagok tudják megfelelően kezelni, a szervezet kultúrájának jobb megértésére való tekintettel.

A középkori szakaszt az is meghatározza, hogy milyen az aránya az alapító családtagjainak a szervezeten belül. Ha a nem családtagok súlya a felső vezetésben felülmúlja a családtagokét, akkor beszélhetünk középkorról.

A szervezet tagjai a működés kezdetén kialakult kultúrát fontosnak és adottnak veszik. Ellentétes hatással is járhat, ha ráébresztik az alkalmazottakat a kultúrájukra, hiszen már annyira tudatalattiként beépült a mindennapi rutinjukba. A szubkultúrák létezésé és fejlesztése rendkívül fontossá válik, azonban nehéz azokat kezelni és integrálni egy közös kultúrába.

Változást lehet kezelni a kiválasztott szubkultúrák tudatos támogatásával. Az átfedés ezen és az előző szakasz között nyilvánvaló, itt azonban a kiválasztási folyamat tudatossá és szisztematikussá válik. A szubkultúrák különbözősége a középkorú szervezetek egyik nagy erőssége. Ehhez természetesen nagyon alapos elemzésre van szükség a vezetés részéről. Ez a hibrid mechanizmus kiterjesztése, de több hatással, mint az előző szakaszban. A folyamat legnagyobb hátránya, hogy rendkívül lassú.

Tervezett változás szervezetfejlesztési akciókon és párhuzamos tanuló struktúrák létrehozásán keresztül. Ebben a szakaszban zajlik a szervezetfejlesztés, ami a vezetők által tervezett és a szervezet technikai, illetve humán részét egyaránt érinti. A szervezetfejlesztés alapvető feladata nem a kultúráváltatás, hanem a stratégia- és a strukturális koncentráció. A három kölcsönös függősége miatt azonban nem marad hatás nélkül a kultúrát tekintve sem. Mindig fájdalmas hátrahagyni egy rendszert, mely már bizonyos feltevések alapján működött. A szervezet néhány területén azonban új gondolkodásmód honosulhat meg, majd csökkenhet a bizonytalanság az egész szervezetre vonatkozóan, ahogy az új rendszert bevezetik a fő területeken is. Azonban időigényes folyamat, hogy egy új feltevéseken alapuló párhuzamos rendszert kiépítsünk, amelyet aztán be lehet építeni a szervezetbe.

Fellazítás és változás technológiai csábítással. Kevésbé gyakori, de előfordul, hogy a vezetők azért is vezetnek be új technológiai rendszereket, hogy ezáltal alapjaiban változtassák meg az alkalmazottak viselkedési normáit. A lényeg a vezetői tudatosságon van. A vezető kultúráváltatás érdekében vezeti be az új technológiát. Ezen stratégia alapja az a

feltevés, hogy egy új közös nyelv és közös fogalomkör az adott kulturális területen fokozatosan átalakítja az alkalmazottak közös feltevéseinek rendszerét.

Szervezeti érettség és lehetséges hanyatlás. A szervezetek érettsége nem feltétlenül függ össze életkorukkal és méretükkel, noha léteznek arra utaló tendenciák, hogy az érett szervezetek nagyok és öregek. Schein szerint egy szervezet érettsége a szervezeti output és a környezeti lehetőségek, illetve korlátok közti viszonyt mutatja. Kultúra esetén természetesen nagyon is számít egy szervezet életkora, különösen, ha kultúraváltásról beszélünk. Ilyenkor merülnek fel az ún. erős kultúrák pozitív, illetve negatív hatásai. Egy stabil környezetben előny az erős kultúra, míg egy dinamikusan változóban sok hátránya lehet? Utóbbi helyzetben a kultúra egyes részeinek radikális megváltoztatásáról is szó lehet, hogy alkalmazkodóképessé tegye az egész szervezetet egy reorganizációra, vagy felkészítse a felvásárlással vagy egyesüléssel járó kulturális és szervezeti leépülésre. Bármelyik esetben fokozottan megnő a vezető szerepe.

Változás külsősök bevonásával. A szervezeti kultúrába való beavatkozások egyik legerőszakosabb fajtája a szervezet domináns csoportjainak lecserélése. Az egyik leggyakoribb esete, amikor új igazgató kerül a szervezet élére. Egyrészt egy új vezető biztos, hogy más alapvető feltevésekkel és értékrenddel fog bírni, mint az addigi kultúra. Másfelől pedig sokszor a saját embereit is hozza magával a szervezethez, lecserélve ezzel szinte a teljes vezetői stábot. Ezzel máris elindul a kultúra megváltoztatása, a régi lerombolása, új értékrend kialakulása. Ezért szokták szinte kötelezően lecserélni erős funkcionális, földrajzi vagy divizionális szubkultúrával bíró egységek vezetőit az új kultúra és a változás érdekében. Hasonló hatással jár, ha a szervezet vezetését rendszeresen ugyanarról a funkcionális területről választják ki. Egy jól működő vezetés, ha nem akarja, hogy leváltsák, szisztematikusan épít be az alsóbb szintekről embereket, hogy folyamatosan formálják a felső vezetés gondolkodásmódját.

Fellazítás botrányokkal és mítoszrombolással. Ahogy egy szervezet növekszik és öregszik, kifejleszt olyan pozitív ideológiát és mítoszokat a működéssel kapcsolatban, melyek szinte megfellebbezhetetlenek. Ezek Argyris és Schön szerint az ún. támogató elméletek. Ugyanakkor a szervezet olyan feltevések alapján folytatja működését, melyek a gyakorlatban sikeresnek bizonyultak. Ezek az ún. alkalmazott elméletek. Egy idő után azonban az

elfogadott elméletek nem tükrözik a valóságot a szervezetről és a környezetéről, de mégis változatlanok maradnak. Ilyenkor van szükség botrányok kirobbantására és mítoszok rombolására, hogy ezek a meg nem felelések felszínre kerüljenek. Addig semmi sem fog változni, míg ezen, immár érvénytelen működési feltevések következményei nyilvánosan látható botrányokhoz nem vezetnek, melyek tovább nem elkerülhetők, titkolhatók és tagadhatók. Ilyen lehet az alkalmazottak nagyszámú elbocsátása, vagy például környezetszennyezési botrányok. Ezek a botrányok azonban nem változtatják meg automatikusan a kultúrát, de nagyon erős gyengítő hatással bírnak, melyeket nem lehet tagadni, így a fellazításhoz biztosítják a feltételeket. Ez adja meg a lehetőséget a vezetőknek, hogy egy jól tervezett változtatási folyamatot elindítson egy a változás irányába jobban motivált alkalmazotti gárdával, a már fellazított szervezetben.

Változás reorganizációval. A reorganizáció mint mechanizmus leginkább az előző folyamatok módszeres összegzése egy jó vezető vagy a változás ügynökeinek egy csoportja által egy program keretén belül. Az összes eddig felsorolt módszer használható egy reorganizációs programban. Ennek feltétele egy fellazított szervezet. A karizmatikus vezető szerepe nagyon jelentős egy ilyen folyamatban. Az ő határozott elképzelései és jövőképe adja a program alapját.

Változás kényszerítő meggyőzéssel. A mechanizmus lényege, hogy meg kell előzni a tagok kilépését és fokozni az alapfeltevéseket gyengítő hatásokat, de közben fenn kell tartani a pszichológiai biztonságot. Ez részben a szervezeti terápia második mechanizmusát idézi, csak annál jobban tervezett és irányított. Hogy elérje az új viselkedési normákra és feltevésekre vonatkozó céljait, a vezetők folyamatosan támogatni és díjazni kell minden elmozdulást, mely az új irányba hat. Ha a pszichológiai biztonságérzetet hatékonyan biztosítja a vezető, a szervezeti tagok elkezdik felülvizsgálni, és esetleg feladni kognitív védekezésüket.

Lerombolás és újjászületés. A változás lerombolással és újjászületéssel járó mechanizmusa a legkevésbé megértett eddig, és annyira nagy töréssel jár maga a folyamat, hogy már nem is lehet stratégiaileg tervezett akciónak nevezni. Leginkább akkor fordul elő, ha a cél egyszerűen a gazdasági túlélés. A változás ilyen esetekben gyakran összeolvadással, felvásárlással vagy olyan kivásárlással végződik, ahol az új tulajdonosok a szervezet teljes átstrukturálása mellett döntenek, és az összes régi kultúrát képviselő vezetőt elküldik.

ÉLETPÁLYASZAKASZAI	VÁLTOZÁSI MECHANIZMUSOK
Alapítás és korai növekedés	1. Fokozatos változás általános és egyedi fejlődésen keresztül 2. Belső változás szervezeti terápián keresztül 3. Változás kultúrán belüli hibridekkel
Középkor	4. Változás kiválasztott szubkultúrák tudatos támogatásával 5. Tervezett változás szervezetfejlesztési akciókkal és párhuzamos tanuló struktúrák létrehozása 6. Fellazítás és változtatás technológiai csábítással
Érettség és hanyatlás	7. Változás külsősök beépítésével 8. Fellazítás botrányok és mítoszrombolás segítségével 9. Változás reorganizációval 10. Változás kényszerítő meggyőzéssel 11. Lerombolás és újjászületés

15. ÁBRA: A SZERVEZETI KULTÚRA VÁLTOZÁSI MECHANIZMUSAI

5. Ajánlott és felhasznált szakirodalom

1. Berger, P. L. (2000) McJesus Kft.: *Az egyházak mint vállalkozók*. Mérleg, 2000/1.
2. Boglár Lajos – Papp Richárd (2007): *A tükör két oldala: Bevezetés a kulturális antropológiába*. Nyitott Könyvműhely
3. Elias, Norbert (1987): *A „civilizáció” és a „kultúra” fogalom szociogenezise*. In: *A civilizáció folyamata*. Gondolat Kiadó, 101–161. o.
4. Feischmidt Margit – Zakariás Ildikó (2010): *Hazatérő idegenek. Az etnikai migráció formái, okai és hatásai a Kárpát-medencében*
5. In: Hárs Ágnes – Tóth Judit szerk.: *Változó migráció, változó környezet*. MTA KI-Sik, 57–85.
6. Feischmidt Margit (szerk.) (2010): *Etnicitás. Különbségteremtő társadalom*. Gondolat Kiadó
7. Fejős Zoltán – Szíjártó Szolt (szerk.) (2000): *Turizmus és kommunikáció*. Néprajzi Múzeum–PTE Kommunikációs Tanszék
8. *Helye(ink), tárgya(ink), képe(ink)*. Néprajzi Múzeum–PTE Kommunikációs Tanszék
9. Forgách, Joseph (1993): *A társas érintkezés pszichológiája*. Gondolat Kiadó
10. Fiske, Susan T. (2006): *Társas alapmotívumok*. Osiris Kiadó
11. Geertz, Clifford (1997): *Az értelmezés hatalma*. Századvég Kiadó
12. Gordon Győri János internetes publikációja
13. Griffin, Em (2003): *Bevezetés a kommunikációelméletbe*
14. Harmat Habermas, Jürgen (2007): *Belső transzcendencia, evilági transzcendencia*. In: Korpics-P. Szilczl (szerk.) *Szokrális kommunikáció*. Typotex, 101–142. o.
15. Horányi Özséb (1999): *A személyközi kommunikációról* In: Béres–Horányi (szerk.) *Társadalmi kommunikáció*. Osiris Kiadó, 57–85. o.
16. Kreiner, Armin (2007): *Párbeszéd és igazság viszonya az egyházban*. In: Korpics-P. Szilczl (szerk.) *Szokrális kommunikáció*. Typotex, 143–156. o.
17. Lázár Ildikó – Martina Huber-Kriegler – Denise Lussier – Gabriela S. Matei és Christiane Peck (é.n.): *Az interkulturális kommunikatív kompetencia fejlesztése és értékelése*. Segédkönyv nyelvtanároknak és tanárképzőknek az interkulturális kompetencia fejlesztéséhez nyelvrókon és kommunikációs tréningeken

18. Lázár Ildikó (2006): *33 kulturális játék a nyelvórán*. OPKM–ECML–Magyarországi Kontaktpont
19. Bakacsi Gyula (2000): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
20. <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/uncertainty-avoidance.html>
21. http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php
22. <http://www3.interscience.wiley.com/journal/114030517/>
23. Hampden-Turner (1992): *Creating Corporate Culture*
24. Lewin, K. (1972): *A mezőelmélet a társadalomtudományokban*. Gondolat Kiadó, Budapest
25. Mérei F. – Szakács F. (szerk.): *Csoportdinamika. Válogatás Kurt Lewin műveiből*. Budapest
26. Horváth M. Tamás: *Közmenedzsment*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs, 2005

6. Fogalomtár

Állampolgár/ügyfél (Citizen/Customer)

Az állampolgár/ügyfél kifejezés a közszolgáltatás eredményeivel és hatásával kapcsolatban állók kettős szerepére utal.

A szervezet tevékenységének címzettje egyfelől ügyfél, mint a szervezet által nyújtott szolgáltatások közvetlen igénybe vevője. Másrésztől a közszolgáltató szervezet tevékenységének hatását érezheti olyan állampolgár is, aki nem kerül közvetlenül kapcsolatba a közszolgáltató szervezet tevékenységével.

Ugyanakkor ügyfélként nemcsak kedvezményezettje a szolgáltatásoknak, hanem – mivel egyben állampolgár is – kötelezettségei is vannak (adófizetés vagy bírságok megfizetése). Ezt a kettős szerepet példázza, hogy ha valaki lopásért tesz bejelentést a rendőrségen, akkor mint ügyfél jelenik meg a rendőrség működésében. Ugyanakkor az általános közbiztonság tekintetében minden állampolgár érintett a rendőrség tevékenységével kapcsolatban (függetlenül attól, hogy közvetlenül kapcsolatba került-e a rendőrséggel).

Átláthatóság (Transparency)

Az átláthatóság vagy transzparencia nyíltságot, nyitottságot, kommunikációt, ellenőrizhetőséget és elszámoltathatóságot* jelent. Az átláthatóság megvalósulását segíti például a közérdekű adatok közzététele, a nyilvános ülések, a pénzügyi, költségvetési és egyéb beszámolók közzététele, valamint a szervezetnél végzett ellenőrzések és ezen ellenőrzések eredményeinek nyilvánossá tétele.

Benchlearning² (Egymástól tanulás)

A benchmarkinggal szemben nem az összehasonlítható szervezetek utáni kutatásra helyezi a hangsúlyt, hanem a másoktól való tanulásra. Egy olyan szemléletet takar, amely abból indul ki, hogyan tanulhatunk mások erősségeiből, milyen ötleteket meríthetünk saját munkánk tökéletesítéséhez, illetve hogyan kerüljük el azokat a hibákat, amelyeket mások vétettek. Két

² A meghatározás alapja:

http://www.felvi.hu/felsooktatasimuhely/avir/fogalomtar/defmart/!DefMart/index.php/Bench_learning. Letöltés időpontja: 2013. április 29.

központi eleme az egymástól tanulás és a jó gyakorlatok* átvétele, amelyek szervesen összekapcsolódva a nagyobb teljesítmény elérését segítik elő.

Benchmark (referenciaérték)

Magas színvonalú, referenciául szolgáló mért eredmény, teljesítmény; gyakran a „*best-in-class*” angol kifejezéssel is jelölik, amelynek jelentése: kategóriájában a legjobb (lásd benchmarking). A benchmark egy összehasonlítás alapjául szolgáló viszonyítási vagy mérési érték, vagy olyan teljesítményszint, amelyet egy adott folyamat tekintetében a kiválóság mércéjeként ismernek el.

Benchmarking

A benchmarkingnak számos meghatározása van, de a kifejezés lényege a következőképpen fogalmazható meg: „másokkal való összehasonlítás”.

Az Európai Benchmarking Magatartási Kódex (*European Benchmarking Code of Conduct*) szerint a benchmarking nem más, mint egy szervezet összehasonlítása más szervezetekkel, és az ezen összehasonlítás által feltártakból történő tanulás.

A gyakorlatban a benchmarking általában felöleli

- a szervezet teljesítményének, működésének és folyamatainak rendszeres összevetését más, a szervezet által jónak, jó gyakorlatot alkalmazónak tartott szervezetekkel;
- *E jól teljesítő szervezetekkel kapcsolatban szokás használni a „best-in-class” (kategóriájában a legjobb) kifejezést. Ugyanakkor a „legjobb” kifejezés helyett gyakran a „jó” kifejezést használják, mivel nem lehetünk abban biztosak, hogy valóban a legjobb gyakorlatot sikerült megtalálnunk.*
- a szervezet teljesítménye és a vizsgált jó gyakorlat közötti eltérések azonosítását;
- a teljesítmény javítását célzó új megközelítések keresését;
- a javítások megvalósítása és a végrehajtásuk követését, valamint
- a haladás folyamatos ellenőrzését és a hasznok számbavételét.

A benchmarking az európai közigazgatási rendszerekben általában a tanulási szempontokra koncentrál. Manapság inkább az **egymástól tanulás (benchlearning*)** kifejezéssel utalnak rá, mivel a tudás-, információ- és olykor erőforrás-megosztáson alapuló szervezetfejlesztési

módszerek elsajátítása eredményesnek bizonyult a szervezeti változások bevezetése terén. Csökkenti a kockázatokat, hatékony, és időt takarít meg.

- **Stratégiai benchmarking**

A stratégiai benchmarking azokban az esetekben használatos, amikor a szervezet az összteljesítményét szeretné javítani olyan hosszú távú stratégiák és általános megközelítések vizsgálatán keresztül, amelyek a magas szintű teljesítményt nyújtók számára lehetővé tették a sikert. Olyan magas szintű szempontok összehasonlítását foglalja magában, mint az alapvető kompetenciák; az új termékek és szolgáltatások fejlesztése; a tevékenységek közötti egyensúly változása vagy a háttérkörnyezetben történő változások kezelésére vonatkozó képességek fejlesztése.

Bizonyíték (Evidence)

Egy állítást vagy tényt alátámasztó információ, adat. A bizonyíték alapvető fontosságú egy szilárd következtetés vagy egy döntés kialakításában.

Bottom-up (alulról felfelé építkezés)

Az az irány, amely mentén például az információ vagy a döntés a szervezeten belül eljut az alsó szintről a felső szintig. Ellentéte a Top-down* (felülről lefelé építkezés).

Brainstorming

A hazai gyakorlatban „ötletbörze” néven is ismert ez a módszertan.

Csoportos kreatív eljárás, amelynek célja egy definiált problémával, kérdéssel kapcsolatban a csapattagok ötleteinek minél nagyobb számban történő összegyűjtése. A módszer egyik legfontosabb szabálya, hogy az ötletgyűjtés során ne kritizáljuk egymás ötleteit.

Cél, célkitűzés (Objectives [goals/aims/targets])

A cél vagy célkitűzés azt az elérni kívánt optimális helyzetet, állapotot fogalmazza meg, amely a szervezet küldetésében meghatározott elérni kívánt eredmények vagy hatások révén jön létre.

- **Stratégiai célkitűzés (Strategic objectives)**

A közép- és hosszú távú globális célkitűzések jelzik azt az általános irányt, amelyet a szervezet követni akar. Meghatározzák azokat a végeredményeket és hatásokat, amelyeket a szervezet el akar érni.

- **Működési célkitűzés (Operational objectives)**

A stratégiai célkitűzések konkrét megfogalmazása pl. a szervezeti egységek szintjén. Egy működési célkitűzés azonnal átalakítható egy sor intézkedéssé és feladattá.

E-kormányzat (e-Government)

Az információs és kommunikációs technológiák (IKT) közigazgatásban történő alkalmazása. Szervezeti változásokkal és új készségekkel ötvözve segít a közszolgáltatások és demokratikus folyamatok javításában, valamint a közpolitikák támogatásának erősítésében. Az e-kormányzat elősegíti a jobb és hatékonyabb közigazgatás megvalósítását. Javíthatja a közpolitikák fejlesztését és végrehajtását, valamint segítheti a közszférát megbirkózni azzal az esetenként ellentmondásos követelménnyel, hogy több és jobb szolgáltatást nyújtson kevesebb erőforrás felhasználása mellett.

Eljárás (Procedure)

Annak részletes és jól kimunkált leírása, hogy a tevékenységeket hogyan kell végrehajtani.

Elszámoltathatóság (Accountability)

Egy személy kötelezettségvállalása arra, hogy a ráruházott és általa vállalt felelősséggel összhangban tevékenykedik, valamint a rábízott erőforrások felhasználásáról és kezeléséről beszámol. Aki ilyen kötelezettséget vállal, köteles megválaszolni a hozzá intézett kérdéseket, és köteles az irányítása alatt álló erőforrásokról és műveletekről feletteseinek beszámolni. A felettesek e jelentések megkövetelésével és ellenőrzésével vesznek részt a felelősség érvényesítésében, így mindkét félnek egyaránt megvannak a kötelezettségei.

Emberierőforrás-menedzsment (Human resources management)

A munkatársak tudásának, készségeinek és képességeinek kezelése, fejlesztése és hasznosítása a szervezet politikájának és üzleti tervezésének, valamint folyamatai hatékony működtetésének támogatása érdekében.

Érdekeltek/Érdekelt felek (Stakeholders)

Érdekelt felek mindazok, akiknek pénzügyi vagy egyéb érdeke fűződik a szervezet tevékenységéhez. A belső és külső érdekeltnek négy fő csoportba sorolhatók:

- politikai hatalom;
- állampolgárok/ügyfelek;
- a szervezetben dolgozó munkatársak;
- partnerek.

Érdekelt felek például: politikai döntéshozók, állampolgárok/ügyfelek, alkalmazottak, társadalom, civil szervezetek, felügyeleti szervek, média, beszállítók stb. A kormányzati szervezetek szintén érdekelt felek.

Eredmény (Output)

Az angol nyelvű szakirodalomban az *output* kifejezéssel jelölik egy folyamat közvetlen eredményét. Megkülönböztetünk közbenső és végső eredményeket. A közbenső eredmény a folyamat közbenső szakaszaiban létrejött termékeket vagy szolgáltatásokat jelenti, függetlenül attól, hogy azok a folyamat során átkerülnek-e egyik szervezeti egységtől egy másikhoz, vagy egyik folyamatból egy másikba. A végső eredmény a közvetlen kedvezményezettekhez kapcsolódik, akik lehetnek a szervezeten belüli vagy azon kívüli szereplők.

A közvetlen eredményekre példa: kiadott építési engedélyek száma, kiszabott bírságok nagysága, felújított iskolai épületek száma stb. Ezt összehasonlítva a ráfordításokkal kapjuk meg a szervezeti működés, illetve cselekvés hatékonyságát. Fontos hangsúlyozni, hogy a közvetlen eredmény önmagában nem mutatja meg a működés társadalmi hasznosságát, vagyis nem nyújt információt a társadalmi értelemben vett eredményességről.³

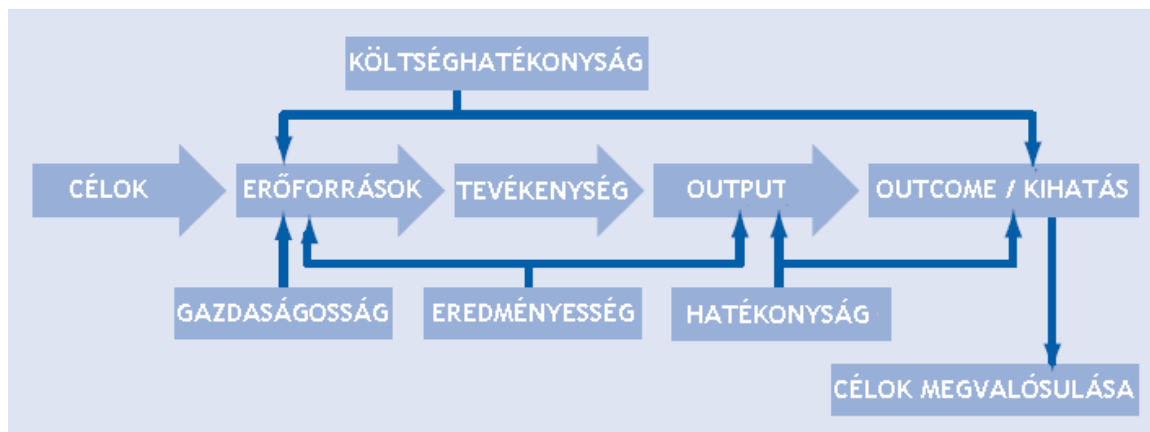
³ A meghatározás forrása: A fogalmak pontosításának forrása: Horváth M. Tamás: *Közmenedzsment*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs, 2005, 170. o.

Eredményesség (Effectiveness)

A kitűzött cél és a ténylegesen elért eredmény közötti viszony. Megmutatja, hogy egy tevékenység, folyamat vagy fejlesztés során milyen mértékben sikerült elérni a kitűzött, elvárt célt.

Eredményesség/hatékonyság/gazdaságosság/etika/környezet (Effectiveness/Efficiency/Economy/Ethics/Environment)

A közzsférában alkalmazott hármasszabály, a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség (lásd a vonatkozó szócikket) követelménye nemrégiben kiegészült az etikával és a környezettel, így e minőségirányítási szempontból hasznos követelmények száma ötre emelkedett. (Az egyértelműség és a könnyebb megjegyezhetőség kedvéért megemlítjük, hogy angol nyelven e követelményeket együttesen gyakran „3 E”, illetve „5 E” szabálynak nevezik, mivel angolul mind az öt szó *e* betűvel kezdődik: *efficiency*, *effectiveness*, *economy*, *ethics*, *environment*.)



16. ábra: Az „5 E” összefüggései

Erőforrás (Resources)

A szervezet által a feladatai elvégzéséhez igénybe vett tudás, munkaerő, tőke, ingatlanok vagy technológia.

Érték (Value)

Érték alatt pénzügyi, jóléti, kulturális és erkölcsi értékeket értünk. Az erkölcsi értékek többé-kevésbé egyetemesek, a kulturális értékek azonban eltérhetnek egymástól a különböző

szervezetek, illetve országok esetében. A kulturális értékeket a szervezeten belül a szervezet küldetésével összhangban célszerű szemlélni. A nonprofit szervezetek és a magánvállalkozások esetében ezek jelentősen különbözhetnek egymástól.

Értékelés (Evaluation)

Annak felmérése, hogy az intézkedések elérték-e a kívánt hatást, illetve hogy más intézkedések alacsonyabb költségek mellett jobb eredményre vezettek-e volna.

- **Személyes értékelés (Perception measurement)**

Egyének vagy csoportok szubjektív benyomásának és véleményének megismerésére vonatkozó értékelések eredményei. Ebbe az értékelésbe beletartozik az elégedettségmérések eredményeinek az áttekintése is, ami például az állampolgárok/ügyfelek vagy a munkatársak szubjektív véleményének megismeréséhez kapcsolódik. Ez például megmutatja, hogy az állampolgár/ügyfél hogyan vélekedik a szervezet által nyújtott szolgáltatásról, illetve az ahhoz kapcsolódó termékről. Egyik módszere lehet a csoportok körében végzett elégedettségmérés. Ide tartoznak a munkatársak véleményének megismerésére vonatkozó módszerek, így a munkatársi elégedettség mérése is (pl. kérdőívvel).

E-szolgáltatások (e-Services)

Információs és kommunikációs technológiák felhasználásával nyújtott közszolgáltatások.

Etika (Ethics)

A közszférában az etika úgy határozható meg, mint azon közös értékek és normák összessége, amelyeket a köztisztviselőknek feladataik teljesítése során követniük kell. Ezen értékek/normák (amelyek lehetnek írásban vagy egyéb módon rögzítettek vagy hallgatólagosak) erkölcsi természetű szabja meg, mit ítélünk helyes, helytelen, jó vagy rossz magatartásnak. Míg az értékek erkölcsi elvekként szolgálnak, a normák azt is meghatározhatják, hogy egy adott szituációban mi helyes jogilag és erkölcsileg.

Felhatalmazás (Empowerment)

Az a folyamat, amely során egy személy vagy csoport nagyobb önállóságot kap a döntési folyamatokban. A döntési folyamatba ily módon bevont állampolgárok vagy munkatársak intézkedési/döntési önállóságát növeli.

Felmérés (Survey)

Egyének vagy csoportok véleményére, viszonyulására vagy ismereteire vonatkozó adatok gyűjtése. Sok esetben a teljes népességnek csak egy keresztmetszetét vonják be az adatgyűjtésbe.

Fenntartható fejlődés (Sustainable development)

A jelen szükségleteinek kielégítésére alkalmas fejlődés, amely nem veszélyezteti a jövő generációk szükségleteinek kielégítését.

Folyamat (Process)

Egymáshoz kapcsolódó tevékenységek sorozata, amely a bemeneti erőforrásokat (input) eredményekké (outputs) alakítja át úgy, hogy ezalatt értéket hoz létre.

Folyamatábra (Process diagram)

Egy folyamaton belül végrehajtott cselekvéssorozat grafikus ábrázolása.

Folyamatgazda (Process owner)

A folyamatok megtervezéséért, fejlesztéséért, végrehajtásáért, valamint koordinációjáért és a szervezetten belüli integrációjáért felelős személy. Felelősségei közé tartoznak:

- A folyamat megértése: hogyan hajtható végre a gyakorlatban?
- A folyamat megtervezése: hogyan illeszkedik a tágabb jövőképbe? Kik a belső és külső érdekeltek, és teljesülnek-e elvárásaik? Hogyan függ össze a folyamat a többi folyamattal?
- A folyamat kommunikációja a belső és külső érdekeltek felé.
- A folyamat ellenőrzése és mérése: milyen mértékben eredményes és hatékony a folyamat?

- A folyamat összehasonlító értékelése (benchmarking): hogyan teljesítenek más szervezetek, és mit tanulhatunk tőlük?
- A folyamat jövőképe: mi a folyamatra vonatkozó hosszú távú jövőkép, és mit kell tennünk ennek elérése érdekében?
- Beszámoló a folyamatról: pontosan min lehet javítani? Melyek a fejlesztendő területek, és hogyan lehet ezeket kezelni?

E lépések alkalmazásával a folyamatgazdának lehetősége nyílik a folyamatos javításra.

Folyamatos fejlesztés folyamata (Continuous improvement process)

A szervezeten belüli folyamatok folyamatos fejlesztése a minőség, gazdaságosság vagy működési hatékonyság (pl. közigazgatási szervezet ügyintézési gyorsaságának) javítása céljából. Ennek rendszerint elengedhetetlen feltétele a szervezethez kötődő minden érdekelt fél bevonása.

Folyamattérkép (Process map)

Folyamatok között végrehajtott cselekvéssorozat grafikus ábrázolása.

Gazdaságosság (Economy)

A gazdaságosság és a gazdaságossá tétel a pénzügyek megbízható kezelését jelenti, amelybe beleértendő a hatékonyabb beszerzési folyamatok miatti költségcsökkenés és az eredmények vagy célkitűzések minőségét nem befolyásoló megtakarítás.

Hatás (Outcome)

Az angol nyelvű szakirodalomban az *outcome* kifejezéssel jelölik azt az átfogó hatást, amelyet az *output* (eredmény) gyakorol a közvetlen kedvezményezettekre és érdekeltekre (belsőkre és külsőkre egyaránt), vagy a szélesebb társadalomra. Ilyen hatás például, ha megvalósul az elhatározott településkép kialakítása, csökken a halálos közúti balesetek száma, javul a közoktatás színvonala.

Példa az eredmény (output) és hatás (outcome) közötti különbség értelmezéséhez: A fegyvertartás feltételeinek szigorítása kevesebb tartási engedély kiadásához vezet. Ennek a szigorításnak az *eredményeként* kevesebb lőfegyver lesz a társadalom birtokában.

Ugyanakkor a szigorítás *hatására* hosszú távon a társadalom szintjén magasabb fokú biztonságérzet valósulhat meg.

Hatékonyság (Efficiency)

A felhasznált erőforrások, illetve költségek és az eredmény közötti viszony. Azt mutatja meg, hogy egy folyamat, tevékenység vagy fejlesztés milyen erőforrás, idő vagy költség felhasználása mellett érte el eredményét. Általában az a megvalósítás tekinthető hatékonyabbnak, amelyik kisebb erőforrás és költség felhasználásával, illetve rövidebb idő alatt érte el ugyanazt az eredményt.

Az eredményesség és a termelékenység jelentése megegyezik. A termelékenység mérésénél vagy az összes termelési tényezőt figyelembe veszik (teljes tényezőtermelékenység), vagy egy bizonyos tényezőt vesznek alapul (munka- vagy tőke-termelékenység).

Hálózat (Network)

Embereket vagy szervezeteket összekötő informális szervezet, amely formális utasítási láncsal rendelkezhet. A hálózat tagjai gyakran azonos értékeket vallanak, és közösek az érdekeik.

Információ (Information)

Az információ az adatok üzenetté szervezett csoportja; jelentéssel bíró adat. Az információ egyik általános meghatározása: azon tények, amelyekhez valamivel vagy valakivel kapcsolatban hozzájutunk, vagy amelyeket valamiről vagy valakiről megtudunk.

Példa: Törvény, jogszabály, előírás, eljárás, jelentés, iránymutatás, levél, e-mail, cikk, utasítás, előadás, üzenet, ábra, űrlap, könyv vagy újság tartalma, tervrajz.

Innováció (Innovation)

Az innováció a jó ötletek új szolgáltatásokra, folyamatokra, eszközökre, rendszerekre és emberek közötti kapcsolatokra való átültetésének folyamata. A szervezet akkor mondható innovatívnak, amikor egy feladatot a munkahelyen újnak számító módon oldanak meg, vagy amikor a szervezet az ügyfeleknek új szolgáltatást kínál új módon.

Intézkedési terv (Action plan)

Egy projekttel kapcsolatban a feladatokat, a felelősség megoszlását, a végrehajtás céljait (pl. konkrét célkitűzések, határidők) és a szükséges erőforrásokat (pl. munkaórák, pénz) meghatározó dokumentum.

Jövőkép (Vision)

Egy megvalósítható elképzelés vagy törekvés, amely meghatározza a szervezet jövőjének irányát. A jövőkép felvázolja, hogy a szervezet mit kíván tenni, milyenné akar válni, mit szeretne elérni. Az elképzelés, illetve törekvés tágabb összefüggéseit a szervezet küldetése határozza meg.

Kiválóság (Excellence)

Kiemelkedő gyakorlat egy szervezet irányítása és az eredmények elérése terén. E gyakorlat az EFQM⁴ által kidolgozott, a teljes körű minőségirányításhoz kapcsolódó alapfogalmakon alapul. E fogalmak közé tartozik az eredményorientáltság, az ügyfélközpontúság, a vezetés minősége és a cél állandósága, a folyamatokkal és tényekkel történő irányítás, a munkatársak bevonása, a folyamatos fejlesztés, az innováció, a kölcsönösen előnyös partnerkapcsolatok és a szervezetek társadalmi felelősségvállalása.

Kompetencia (Competence)

A kompetencia fogalma magában foglalja az egyének tudását, készségeit és képességeit, amelyeket a munkájuk során alkalmaznak. A kompetencia alatt általában az alábbi összetevőket érthetjük: ismeretek, [tudás](#), készségek-jártasságok, személyes értékek, attitűd, [személyiség](#) és motiváltság. Úgy tekinthetjük, hogy aki képes sikeresen elvégezni egy feladatot, az rendelkezik a feladat elvégzéséhez szükséges kompetenciával.

Konszenzus (Consensus)

Megegyezés kialakítása, amire általában az egyéni önértékelést követően kerül sor, amikor az egyes értékelők összegyűlnek, hogy összevessék és megvitassák egyéni értékeléseiket és pontszámaikat. A folyamat végére az egyéni értékelők általában egyezsége jutnak, aminek

⁴ EFQM – European Foundation for Quality Management

eredményeként kialakul a szervezetre vonatkozó egységesen elfogadott pontszám és a hozzá tartozó szöveges értékelés.

Konszenzus- vagy önértékelési jelentés (Consensus or self-assessment report)

Az önértékelés eredményeit bemutató jelentés. Tartalmaznia kell a szervezet erősségeit és a fejlesztendő területeit. Ez a jelentés további javaslatokat tartalmazhat a szervezet más kiemelt fejlesztéseihez kapcsolódóan is.

Kormányzás (Governance)

A jó kormányzás legfontosabb elemeit a hatáskörök és az irányítás meghatározott keretei szabják meg. Magukban foglalják az elérni kívánt céllal kapcsolatos beszámolási kötelezettséget, az intézkedések és a döntéshozatali folyamatok átláthatóságát az érdekeltek számára, a hatékonyságot és az eredményességet, a társadalmi szükségletek iránti fogékonyságot, az előrelátást a problémák és trendek vonatkozásában, valamint a törvények és szabályok tiszteletben tartását.

Költséghatékonyság (Cost effectiveness)

A szervezet céljaival összefüggésben keletkező eredmények és azok eléréséhez kapcsolódó költségek – lehetőség szerint ideértve a teljes társadalmi költséget is – közötti viszony. Ez tulajdonképpen a szervezet vagy folyamat kiadási oldalról szemlélt hatékonysága (lásd még: „hatékonyság”).

Következmény (Impact)

A köz-, magán- vagy harmadik szféra lehetséges és tényleges intézkedéseinek, beavatkozásainak vagy politikájának rövid távú következményei, közbenső eredményei. Míg a társadalmi eredmények hosszú távú célok megvalósítását jelentik, addig a közbenső eredmények a távlati célok elérését szolgálják, hatásuk már rövid távon belátható.⁵

⁵ A fogalmak pontosításának forrása: Horváth M. Tamás: *Közmenedzsment*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs, 2005, 170. o.

Közpolitika (Public policy)

Ágazatpolitikák összessége, amelynek keretében meghatározzák az egyes területek fejlesztésével kapcsolatos társadalmi célokat. Ebben az értelemben a közpolitika részeként beszélhetünk egészségügy-politikáról, felsőoktatás-politikáról, energiapolitikáról, adópolitikáról stb. Használatos továbbá annak a tudományágnak a jelölésére is, amely a kijelölt társadalmi céloknak megfelelő döntések eredményeit, kihatásait vizsgálja.⁶

Felfogható ugyanakkor kormányzati szervek és köztisztviselők által egy probléma vagy egy közérdekű ügy kezelése során követett átgondolt lépések sorozataként is. Ebbe beletartozik a kormányzati lépés megtétele vagy meg nem tétele, döntés meghozatala vagy meg nem hozatala, valamint az egymással versengő alternatívák közötti választás.

Közigazgatási szervezet (Public administration)

Közigazgatási szervezetnek tekintjük azt az intézményt, amely a megválasztott (országos, regionális vagy helyi) kormányzat politikai irányítása és felügyelete alá tartozik, szakpolitikák kialakításával, a jogszabályok előkészítésével és végrehajtásával foglalkozik, azaz az állampolgárokkal szemben elsődlegesen közhatalmat gyakorol. Alapvető tevékenységi köréhez közszolgáltatások nyújtása általában nem tartozik.

Kulcsfontosságú eredmények (Key performance results)

Ezek a szervezet alapvető teljesítménycéljaival, kiemelt feladataival kapcsolatos eredmények. A szervezet stratégiájához és kiemelt céljaihoz kapcsolódó eredményei, amelyek a különböző érdekeltek szükségleteihez és igényeihez (külső eredmények), valamint a szervezet irányításához és fejlesztéséhez (belső eredmények) kapcsolódnak. A modell e két területre osztja fel kulcsfontosságú eredményeit.

Küldetés (Mission)

A küldetés meghatározza mindazt, amit a szervezetnek az érdekelt felek tekintetében el kell érnie. A közszféra szervezeteinek küldetése közpolitikai és/vagy jogszabályi felhatalmazásból fakad. Ez adja a szervezet létjogosultságát. Azokat a végső célokat, amelyeket a szervezet a

⁶ A meghatározás forrása: Horváth M. Tamás: *Közmenedzsment*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs, 2005, 68. o.

küldetésével összhangban el kíván érni, a szervezet víziójában (jövőképében) kell meghatározni stratégiai és működési célok formájában.

Jó/Legjobb gyakorlat (Good/Best practice)

Élenjáró/kimagasló teljesítmények, módszerek vagy megközelítések, amelyek kivételes eredményekhez vezetnek. A legjobb gyakorlat egy relatív fogalom, és gyakran olyan újszerű vagy érdekes gyakorlatokra utal, amelyeket a benchmarkingon és a benchlearningen (egymástól tanuláson) keresztül azonosítottak be a szervezeten kívül. Mivel nehéz meghatározni, mi tekinthető az adott területen a legjobb gyakorlatnak, ezért a szervezetek gyakran a „jó gyakorlat” kifejezést használják a „legjobb gyakorlat” helyett. A két kifejezés használata ágazatonként is eltérő.

Magatartási kódex (Code of conduct)

Egyénekre, szakmai csoportokra vagy szervezetekre vonatkozó magatartási normákat meghatározó, írásban vagy egyéb módon rögzített vagy hallgatólagos szabályok és iránymutatások. A magatartási kódexek egyes tevékenységekre is vonatkozhatnak (pl. az auditálásra vagy a benchmarkingra), és gyakran etikai normákon alapulnak.

Minőség (a közsférában) (Quality)

Közszolgáltatás nyújtása meghatározott tulajdonságok/jellemzők mentén, amelyek fenntartható módon eleget tesznek, illetve megfelelnek a következőknek:

- előírások/követelmények (törvény, jogszabály, rendelet);
- az állampolgárok/ügyfelek elvárásai;
- minden más érdekelt fél elvárásai (politikai, pénzügyi, intézményi, személyzeti).

Munkatársak (People/employees)

A szervezet által foglalkoztatott minden személy, ideértve a teljes és részmunkaidőben, valamint a határozott idejű jogviszony keretében foglalkoztatott személyeket.

Mutatók, mérőszámok (Indicators)

Olyan, általában számszerűsített mérési értékek, amelyek egy cselekvés, intézkedés eredményét mutatják meg.

Partnerkapcsolatok (Partnership)

Harmadik felekkel megvalósuló kereskedelmi vagy nem kereskedelmi alapú tartós munkakapcsolat egy közös cél elérése érdekében, amely a szervezet, annak ügyfelei, illetve az érdekeltek számára hozzáadott értéket teremt. Ilyen partnerség alakulhat ki a közigazgatási szervvel együttműködő társszervekkel, vagy a társadalmi csoportokat képviselő szervezetekkel.

PDCA ciklus (PDCA cycle)

W. Edwards Deming által kidolgozott négy szintű ciklus, amely a folyamatos fejlesztés négy lépéses logikai felépítését szemlélteti. Szintjei:

- **Plan:** Tervezés (a tervezés fázisa)
- **Do:** Megvalósítás (a megvalósítás fázisa)
- **Check:** Ellenőrzés (az ellenőrzés fázisa)
- **Act:** Beavatkozás (a cselekvés, kiigazítás és javítás fázisa)

Azt hangsúlyozza, hogy a fejlesztési programokat körültekintő tervezéssel kell elindítani, amit hatékony cselekvés követ. A következő lépés az ellenőrzés, végül a kiigazításra (beavatkozásra) kerül sor. Mivel folyamatos ciklusról van szó, ezután ismét a körültekintő tervezés fázisa következik.

PEST elemzés (PEST analysis)

Politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai szempontokra épülő elemzés, amelynek neve a szempontok angol megfelelőiből összeálló mozaikszóból ered (*Political, Economic, Social, and Technological analysis*). A PEST elemzés a stratégiai menedzsment környezetelemzési komponensében használt makrokörnyezeti tényezők keretét írja le.

Ugyanebben a kontextusban alkalmazzák a **STEER** (társadalmi-kulturális, technológiai, gazdasági, ökológiai és szabályozási tényezőket alapul vevő) vagy a **PESTLE** (politikai, gazdasági, szociológiai, technológiai, jogi és környezeti tényezőket alapul vevő) mozaikszavakat is. Arra a feltételezésre alapoznak, hogy amennyiben a szervezet képes felmérni jelenlegi környezetét és felbecsülni a lehetséges változásokat, hatékonyabban, gyorsabban fog tudni reagálni a változásokra.

SMART célok (SMART objectives)

A szervezetek célokat tűznek ki maguk elé, meghatározva mindazt, amit meg kívánnak valósítani. A célok meghatározásakor érdemes figyelembe venni az angol SMART mozaikszóban megbúvó szempontokat (a *smart* szó egyébként önmagában is értelmes, jelentése *okos*):

- **Specific:** Specifikus, pontosan körülírt;
- **Measurable:** Mérhető;
- **Achievable:** megvalósítható, elérhető;
- **Realistic:** a szükséges erőforrásokhoz igazodó;
- **Timed:** időben megfelelően ütemezett.

Sokszínűség (Diversity)

A sokszínűség a különbségekkel függ össze. Vonatkozhat csoportok vagy csoporton belüli egyének közötti különbségekre értékek, attitűd, kultúra, filozófiai vagy vallási meggyőződés, tudás, készségek, tapasztalat és életmód szempontjából. Alapulhat nem, nemzeti vagy etnikai származáson, fogyatékoságon vagy életkoron.

A közigazgatásban az olyan szervezet tekinthető sokszínűnek, amely visszatükrözi a társadalmat, amelyet szolgál.

Stratégia (Strategy)

A szervezet hosszú távú terve, amely kiemelt céljainak elérését, valamint küldetésének megvalósítását támogató akciókat tartalmaz.

SWOT elemzés (GYELV elemzés) (SWOT analysis)

Magyarul szokás GYELV elemzésnek is nevezni (GYELV: **G**yenge pontok, **E**rősségek, **L**ehetőségek, **V**eszélyek).

A SWOT angol mozaikszó, amely arra utal, hogy az elemzés milyen szempontok alapján közelíti meg a szervezet értékelését: **S**trengths (erősségek), **W**eaknesses (gyenge pontok), **O**pportunities (lehetőségek, potenciális előnyök) és **T**hreats (kockázatok, potenciális veszélyek).

Szervezeti kultúra (Organisational culture)

Az a teljes magatartási, etikai és értéktartomány, amelyet a szervezet tagjai továbbadnak, gyakorolnak és megerősítenek. A szervezeti kultúrára befolyással lehetnek az állami, társadalmi, politikai és jogi hagyományok és rendszerek.

Szervezeti struktúra (Organisational structure)

A szervezet felépítése, azaz a munkaterületek és feladatkörök eloszlása, a hivatali út a kommunikációban a vezetés és a munkatársak között, valamint a feladatok és felelősségek felosztása a szervezeten belül.

Tanulás (Learning)

Tudás és információ elsajátítása, megértése, ami fejlesztésekhez és változtatásokhoz vezethet. A szervezeten belüli tanulási tevékenységek körébe tartozik a *benchmarking*, a *benchlearning* (az egymástól tanulás), a belülről és kívülről vezetett értékelések és/vagy auditok, valamint a jó gyakorlatok tanulmányozása, az egyéni tanulás körébe pedig a képzés és a készségfejlesztés.

- **Tanulási környezet**

Egy munkahelyi közösségen belüli környezet, ahol a tanulás készségszerzés, tudásmegosztás, tapasztalatcsere és a jó gyakorlatokról folyó párbeszéd útján megy végbe.

- **Tanuló szervezet**

Olyan szervezet, ahol a munkatársak folyamatosan bővítik a kívánt eredmények elérésére irányuló képességeiket, ahol új és a látókör tágítására irányuló gondolkodásmintákat segítenek elő, ahol teret engednek a közös törekvéseknek, és ahol a munkatársak folyamatosan tanulnak a teljes szervezeten belül.

Társadalmi felelősségvállalás (Social responsibility)

Az állami és a magánszektor szervezeteinek kötelezettségvállalása, amelynek keretében a foglalkoztatottakkal, családjaikkal, a helyi közösségekkel és a társadalommal együttműködve közösen hozzájárulnak a fenntartható fejlődéshez, azon keresztül pedig az életminőség

javításához. A társadalmi felelősségvállalás célja, hogy mind a szervezetek, mind a társadalom számára előnyöket teremtsen.

A közszolgáltatást nyújtó szerveknek alapfeladatuk ellátásából adódóan fontos társadalmi szerepük van. Azonban ezen társadalmi szerepükön felül működésükkel más hatást is kifejtenek a társadalomra, például a környezetvédelem (pl. irodai papírfelhasználás, hulladék toner keletkezésén keresztül) vagy a foglalkoztatás (mint a környék egyik munkáltatója) területén. Ezért fontos, hogy a közszolgáltató szervezetek ezekre az egyéb társadalmi hatásukra is figyelmet fordítsanak.

Technológia⁷ (Technology)

Működési folyamatok kapcsolják össze a szervezet céljait és eredményeit, valamint az elérésükhöz szükséges feltételeket. Az igazgatási munka technológizálása a munkafolyamatok módszeres, racionális kialakítását, valamint az eljárások, szervezeti megoldások, eszközhasználat összehangoltságát, intézményesítségét jelenti. Hagyományos technológiák: irodatechnológiák, adatfeldolgozási technológiák, kommunikációs technológiák. A korszerű számítógépes információtechnológia képes integráltan biztosítani az említett technológiák funkcióinak teljes körét.

Teljesítmény (Performance)

Az a mérték, amelyet az egyén, a csapat, a szervezet elért, vagy ami a folyamat során megvalósult.

Teljesítményértékelés (Appraisal/Performance appraisal)

A teljesítményértékelést a szervezet teljes irányítási rendszeréhez való kapcsolatának szempontjából kell értelmezni. A szervezet irányítási rendszere általában magában foglalja a munkatársak egyéni teljesítményének értékelését. E gyakorlat segítségével, az egyéni teljesítményeknek a szervezeten belüli különböző irányítási szinteken történő összesítése révén figyelemmel kísérhető az egyes szervezeti egységek és a teljes szervezet teljesítménye is. A leggyakrabban alkalmazott értékelési mód a munkatárs és vezetője közötti személyes

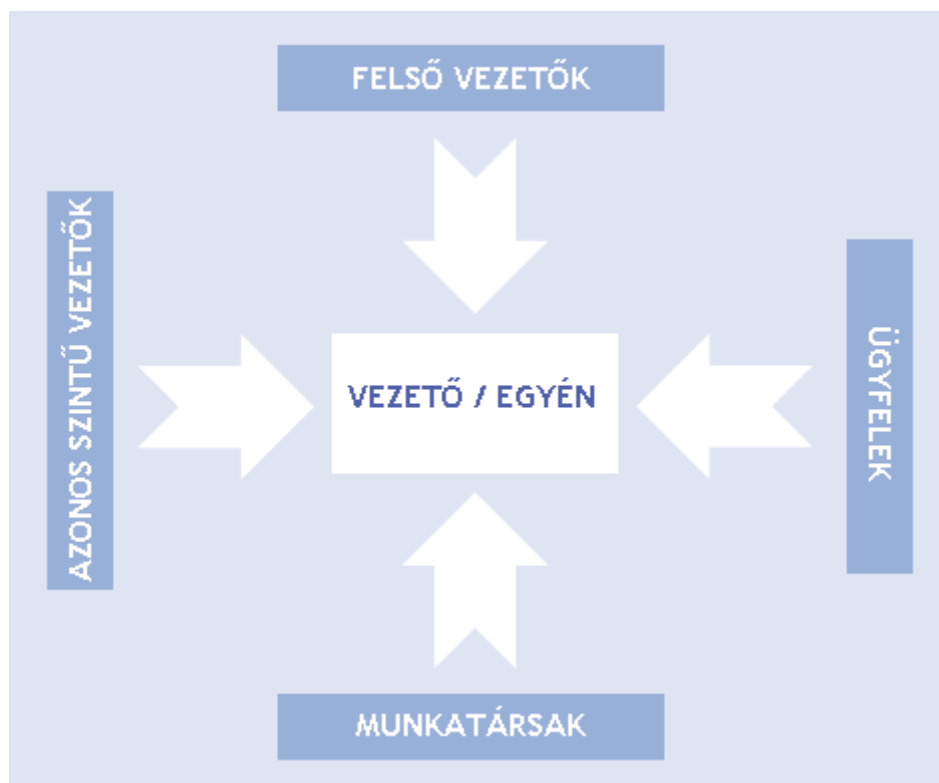
⁷ A meghatározás forrása: Gáspár Mátyás: *Helyi önkormányzati menedzsment* (lépések a teljesítményelvű és polgárközeli közigazgatás felé), Helyi Önkormányzati Know-How Program 1993–1994. Csákberény, 1995, 291. és 336. o.

értékelő megbeszélés. A beszélgetés alatt a teljesítmény értékelése mellett az egyén foglalkoztatásának egyéb aspektusai, így a szakmai tudás és azok a kompetenciák is felmérhetők, amelyek alapján megállapítható, hogy milyen képzésekre lehet szükség. A teljes körű minőségirányításon (TQM) alapuló megközelítésben ez azt jelenti, hogy a PDCA ciklus (*Plan/tervezés–Do/megvalósítás–Check/ellenőrzés–Act/beavatkozás*) alkalmazása egyéni szinten történik, folyamatos fejlesztésre alapozva:

- tervezd meg az éves munkát (TERVEZÉS),
- végezd el a munkát (MEGVALÓSÍTÁS),
- ellenőrizd a megvalósítást a teljesítményértékelő megbeszélésen (ELLENŐRZÉS), és
- szükség szerint igazítsd ki a célkitűzéseket, az eszközöket és a kompetenciákat a következő évre vonatkozóan (BEAVATKOZÁS).

A teljesítményértékelés objektivitásának növelésére számos módszer létezik:

- felfelé irányuló értékelés, amikor a vezetőket a nekik közvetlenül alárendelt munkatársak értékelik;
- 360 fokos értékelés, amikor a vezetők értékelése különböző szinteken, így a felső vezetők, az értékelttel azonos szinten lévők, a munkatársak, illetve ügyfelek révén történik.



17. ábra: A 360°-os értékelés

Teljesítménymenedzsment (Performance management)

A teljesítménymenedzsment megállapodáson alapuló interaktív irányítási modell. Működésének alapja a felek azon megállapodási képességében rejlik, amellyel megtalálják a megfelelő egyensúlyt az elérhető erőforrások és az azok segítségével elérendő célok között. A működés során a teljesítménymenedzsment lényege egyrészt az erőforrások és célkitűzések, másrészt az eredményesség és a minőség lehetőségek szerinti egyensúlyban tartása, valamint a kitűzött célok költséghatékony elérésének biztosítása.

Termék (Product)

Közigazgatási értelemben a termék a közigazgatási szervezeti egység tevékenységének mérhető és önálló eredménye, amely külső vagy belső felhasználói igény kielégítését szolgálja. A közigazgatási termék lehet materiális (pl. feljegyzés, határozat elkészítése vagy véleményezés) vagy immateriális (pl. telefonhívások fogadása).

Top-down (felülről lefelé építkezés)

Az az irány, amely mentén például az információ vagy a döntés a szervezeten belül eljut a felső szintről az alsó szintig. Ellentéte a Bottom-up* (alulról felfelé építkezés).

Tudás (Knowledge)

A tudás a tapasztalat, az összefüggések, az értelmezés és a gondolkodás által megváltoztatott információ. A tudás az egyes információkon végzett átalakítási munka eredménye. A tudást meg kell különböztetni az adattól és az információtól, mivel elsajátításához az ember kognitív képességére is szükség van. Azaz a tudás a feldolgozott adatokból nyert információk alapján jön létre, és az információk feldolgozásának egy magasabb szintjét képviseli.

Példa: gyakorlat, know-how, szakértelem, szakmai tudás.

Tudásmenedzsment (Knowledge management)

A tudásmenedzsment a létfontosságú tudás világos és szisztematikus irányítása – és ehhez társulóan az alkotás, szervezés, terjesztés, alkalmazás és kiaknázás folyamatai.

Fontos megjegyezni, hogy a tudás felöleli mind a rögzítetlen (az emberi elmében meglévő), mind a rögzített (az adatbázisokban, dokumentumokban stb. található információ formájában megjelenített, kifejezett) tudást. Egy jó tudásmenedzsment-program mindkét tudásformára vonatkozóan megcélozza a tudásfejlesztés és -transzfer folyamatait. A legtöbb szervezetben a legfontosabb tudás az ügyfelekre, folyamatokra, az ügyfelek igényeihez igazított termékekre és szolgáltatásokra, valamint a munkatársakra vonatkozó tudáshoz, a szervezeti emlékezethez, a múltból, illetve a szervezeten belül más területeken felhalmozott tapasztalatokból levont tanulságokhoz, a kapcsolati tőkére, vagyoni értékekre, valamint a szellemi tőke felmérésére és irányítására vonatkozó tudáshoz kapcsolódik. A gyakorlatok és folyamatok széles tárházát alkalmazzák a tudásmenedzsment terén. A leggyakrabban használtak közé tartoznak az alkotás és a felfedezés, a megosztás és a tanulás (szakmai közösségek), a szervezés és az irányítás.

Változásmenedzsment (Change management)

A változásmenedzsmentbe beletartozik egyrészt a szervezetben szükséges változások azonosítása és elindítása, ami általában egy korszerűsítési, illetve átalakítási terven alapul. Másrészt beletartozik a változás dinamikájának irányítása a változás szervezése, végrehajtása és támogatása által.

Vezetés (Leadership)

A vezetés rendkívül összetett fogalom, amely magában foglalja a célok, a célok eléréséhez vezető út meghatározását, a munkatársak és magatartásuk pozitív értelmű befolyását, valamint a célok elérését szolgáló erőforrások felhasználását. A szervezet vezetésének fogalmába beletartozik a szervezet küldetésének és jövőképének kialakítása, és ezek elérésének támogatása a vezetők konkrét tevékenységének és magatartásuknak a segítségével.

A szervezet vezetésének fontos eleme, hogy milyen mértékben vonódnak be a szervezet vezetői a szervezet irányítási rendszerének kialakításába, működtetésébe és fejlesztésébe, valamint a szervezeten belüli innovációba. A „vezetés” kifejezést általánosan a szervezetet irányító csoportokra lehet használni.

Nemzeti Közszolgálati Egyetem

Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 15.
Cím: 1101 Bp., Hungária krt. 9-11.,
Telefon: +36(1)432-9000
Web: www.uni-nke.hu

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszecsenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.