

Nemzeti
Közszolgálati Egyetem

KISS CSABA – CSILLAG SÁRA

Szervezeti kultúra



Budapest, 2014

A tananyag az ÁROP-2.2.19-2013-2013-0001 Elektronikus képzési és távoktatási anyagok készítése című projekt keretében készült el.



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



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

Szerző:

© Kiss Csaba – Csillag Sára 2014

Kiadja:

© NKE, 2014

Felelős kiadó:

Patyi András
rektor

Tartalom

I. Szervezetek és kultúrájuk	4
II. A szervezeti kultúra fogalma.....	5
III. A szervezeti kultúra kialakulása	5
IV. A szervezeti kultúra összetevői.....	6
V. A szervezeti kultúra és a szervezeti értékteremtés	7
VI. Nemzeti kultúra és szervezeti kultúra kapcsolata.....	8
VII. Szervezetikultúra-tipológiák.....	8
VIII. A szervezeti kultúra feltérképezése.....	10
IX. Az etikus szervezeti kultúra ismérvei.....	11
IX.1 Szervezeti felépítés, felelősségi és döntési jogkörök	11
IX.2 Etikai intézményrendszer, etikai kódex és ennek beágyazottsága.....	12
IX.3 HR-rendszerek: Teljesítményértékelés és kompenzációs rendszer, képzés-fejlesztés.....	12
IX.4 A szervezet missziója, céljai és stratégiája, alapvető értékei	12
IX.5 Integritás mint meghatározó szervezeti érték	12
IX.6 Etikátlan vezetői/követői gyakorlatok.....	13
X. A szervezeti kultúra megváltoztatása.....	14
XI. Új közigazgatási kultúra.....	14
XII. Szervezeti kultúra vizsgálata a közigazgatásban külföldön és Magyarországon	16
Irodalomjegyzék.....	18
Fogalmak definíciója.....	19
Önellenőrző tesztkérdések.....	20
Kérdések továbbgondolásra.....	21

I. SZERVEZETEK ÉS KULTÚRÁJUK

A szervezetek bonyolult, emberek és tárgyak alkotta (ún. szociotechnikai) rendszerek, amelyekre sokféleképpen nézhetünk. Gareth Morgan¹ szerint mindannyiunk szervezetekről való gondolkodását az alábbi nyolc alapvető metafora valamelyike határozza meg (vagy akár több is).

- **Gép:** a szervezetekre tekinthetünk úgy, mint a gépekre, hiszen elméletileg a szervezetben rendezett viszonyok uralkodnak világosan elhatárolt részegységek közt. Ez a metafora közel áll Taylor szervezetcélfogásához, és napjainkban is népszerű. A szervezetekről folytatott diskurzusokban gyakran felbukkan, amikor olyan kifejezéseket hallunk, mint „szervezeti egység”, „felülről lefelé” stb.
- **Agy:** ez a metafora a szervezetben zajló információáramlás és -feldolgozás, kreativitás és döntési folyamatok megértésének fontosságára irányítja rá a figyelmet.
- **Elnyomás:** ez a metafora kiemeli a szervezetekben jelen levő kizsákmányolást. Rámutat, hogy a szervezetek világában sokak erőfeszítése a kevesek érdekében történik.
- **Kultúra:** a szervezeti tagokat közös hiedelmek, értékek, rituálék, szokások, ceremóniák jellemzik. Ezért tekinthetünk a szervezetekre sajátos kultúrák metaforájaként is.
- **Organizmus:** e metafora alapján az alábbi megállapításokat tehetjük: a szervezet világra jön, létezik, aztán pedig megszűnik létezni. Eközben folyamatosan kölcsönhatásban van a környezetével, megfelelő feltételekre van szüksége a működéshez, és bizonyos határokon belül képes alkalmazkodni a környezeti változásokhoz.
- **Politikai rendszer:** ez a metafora rámutat arra, hogy a szervezeteket hatalmi viszonyok hálózzák be, a szervezeti szereplők egymástól sokféle módon függenek. Megfigyelhetők az érdekkonfliktusok, a versengés és az együttműködés különböző mintázatai.
- **Pszichológiai börtön:** ez a metafora rávilágít, hogy a szervezetekben tudatos és tudatalatti magatartások egyaránt megfigyelhetők. Az emberek a világot korlátozottan, számos észlelési szűrőn és torzításon keresztül látják, ezek pedig csapdába is tudják ejteni az egyént és a szervezeteket. Nehéz kitörni az előfeltevéseink, hiedelmeink rendszeréből.
- **Transzformáció:** a világot egyszerre jellemzi az állandóság és a változás. Nincs ez másként a szervezetek esetén sem. A szervezetek megértéséhez át kell látnunk, mi hívja életre és mi változtatja meg a szervezeteket.

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

¹ MORGAN, 1997

II. A SZERVEZETI KULTÚRA FOGALMA

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

A szervezetek működését vizsgáló szakirodalomban az utóbbi 30 évben sok szerző foglalkozott azzal a kérdéssel, hogyan fogható meg ez a szervezetek által kifejlesztett gyakorlat, a kihívásokra adott válaszok, alkalmazott viselkedésminták összessége, azaz az egyes szervezetekre jellemző **szervezeti kultúra**, és mindez hogyan hat a szervezet működésére, fennmaradására, sikerességére.² Többen egyenesen úgy vélik, hogy szervezeti kultúra, a „kulturális tőke” az a tényező, amely leginkább meghatározza a vállalati sikert, eredményességet, versenyképességet és a fenntarthatóságot.³ De vajon mit is jelent pontosan a szervezeti kultúra? A következőkben röviden áttekintjük magát a fogalmat, a szervezeti kultúrát befolyásoló tényezőket, és bemutatunk néhány tipológiát.

A **szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszerét nevezzük szervezeti kultúrának.**⁴ Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik, és a szervezetbe belépő új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodás és magatartásmódot, illetve érzelmi mintázatokat.⁵ Ebből következően a szervezeti kultúra kialakulása hosszan tartó tapasztalati tanulási folyamatnak tekinthető.⁶

III. A SZERVEZETI KULTÚRA KIALAKULÁSA

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

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

(2) Számos olyan külső adottság van, amely befolyásolja a szervezeti tagok meggyőződéseit, értékrendjét: **ilyenek a természeti és társadalmi környezet, az adott régió történelme és a nemzeti kultúra, a jogi és politikai adottságok.** Ezekre a tényezőkre általában jellemző, hogy a szervezet csak kis mértékben (bizonyos esetekben egyáltalán nem) képes őket befolyásolni. Izgalmas kérdés lehet például, hogy a szervezeti struktúra vagy a szervezeti kultúra fejlesztésekor változtathatatlanak tekintjük-e a (magyar) nemzeti kultúra sajátosságait vagy egy-egy konkrét szervezetben megpróbálunk alakítani rajtuk. Szintén érdekes dilemma, hogy a globális vállalatok és más nemzetközi szervezetek (pl. az EU intézményei) mennyiben alkalmazkodnak az egyes országok nemzeti kultúrájához, értékrendjeihez, illetve mennyiben törekednek „**kultúrafüggetlen**” stratégiát követve egységes, nemzetek fölött álló (esetleg az anyavállalat nemzeti értékrendjét követő) szervezeti kultúra kialakítására.

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

2 például DEAL és KENNEDY (1982): Corporate Cultures, Peters and Waterman (1982): In search of excellence, Denison (1990) Corporate Culture and Organizational Effectiveness

3 SZABÓ et al., 2007

4 BAKACSI, 2010:201

5 GAZDAG, 2003

6 TAKÁCS, 2003

IV. A SZERVEZETI KULTÚRA ÖSSZETEVŐI

A szervezeti kultúra tartalmaz **látható, megfigyelhető és nehezen vagy egyáltalán nem látható, nehezen azonosítható és vizsgálható jegyeket, összetevőket**. Daft (1992) sokak által osztott véleménye alapján a szervezeti kultúra jéghegyhez hasonlatos, hiszen a valóban meghatározó rész a felszín alatt található.

Schein a szervezeti kultúrát egy hagyományhoz hasonlítja, amelynek három rétegét különböztethetjük meg⁷:

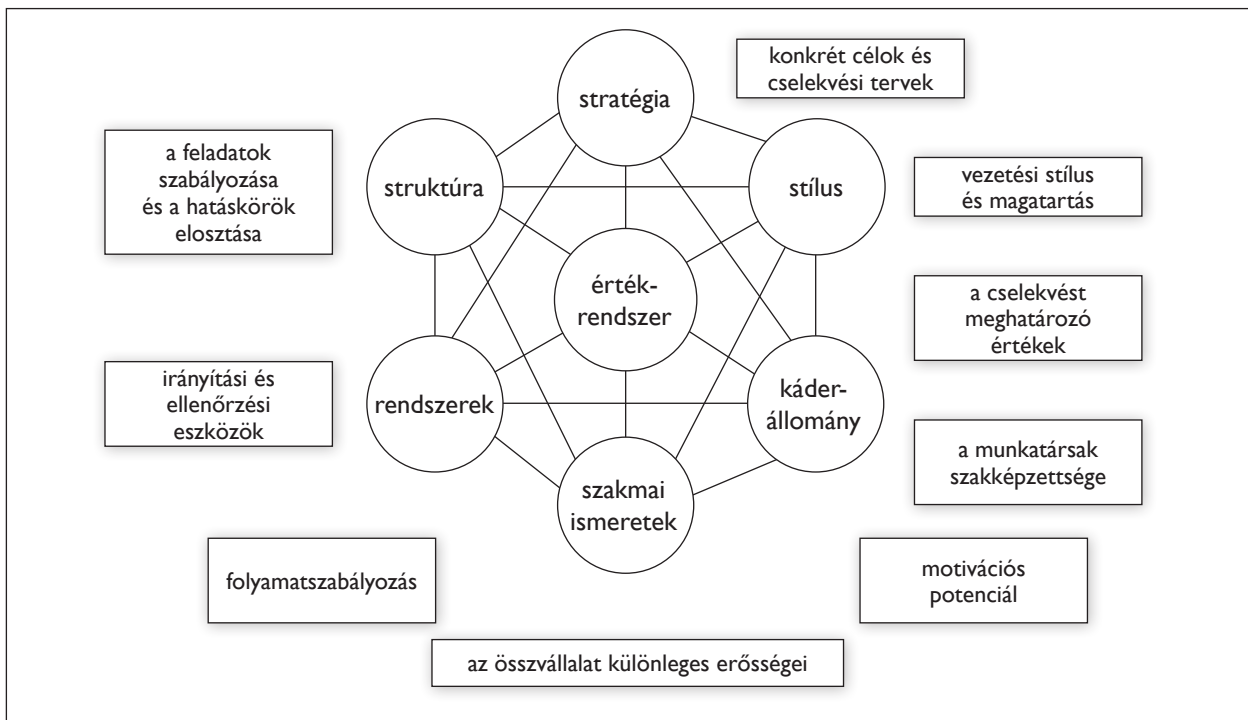
(1) A legfelső szinten találhatóak a **megfigyelhető kulturális képződmények, szimbólumok**, mint a látható viselkedés, a használt nyelvezet és alkalmazott szakzsargon, öltözködés, a szervezeti ünnepek és szertartások, a szervezet fizikai megjelenése (pl. a tárgyak és berendezések, a logó). Ezekből a jegyekből több-kevesebb biztonsággal következtethetünk a szervezeti kultúra tényleges tartalmára, mélyebb rétegeire.

(2) A középső szinten a nem látható jegyek egyik csoportját a **szervezeti értékek, normák, szabályrendszerek** alkotják. Ezek megfigyelésekor és értelmezésekor azonban komoly nehézségekkel találkozhatunk. Fontos különbséget tennünk a **kinyilvánított, vallott** értékek, amelyek formális szervezeti dokumentumokban (pl. a vízióban, misszióban, stratégiában) vagy a felsővezetők nyilvános megszólalásaiban tükröződnek, illetve a valóban **követett értékek** között, amelyek a szervezet tagjainak mindennapos viselkedésében, tetteiben mutatkoznak meg. A kinyilvánított és a valóban követett értékrend és kultúra között olykor jelentős különbség létezhet – ennek feltárása a szervezeti problémák és ellentmondások megértésében, valamint a szervezet fejlesztésében is segíthet.⁸

(3) A szervezeti kultúra legmélyebb szintjét a **rejtett előfeltevések, hiedelmek** jelentik. Ezeknek az alapvető feltevéseknek sokszor tudatában sem vagyunk, megkérdőjelezhetetlen és megingathatatlan ténynek tekintjük őket. A szervezet tagjai sokszor csak akkor szembesülnek saját kultúrájuknak például a világ működéséről, az emberi természetről alkotott alapfeltevéseivel, amikor egy másik szervezeti kultúrával találkoznak.⁹ Ennek megfelelően ez a réteg igen nehezen tárható fel.

A szervezeti kultúra szerkezetét jól szemlélteti az amerikai McKinsey tanácsadó cég több mint 30 éves 7S modellje¹⁰, amely **kemény** (stratégia, struktúra, rendszerek) és **szoft** tényezőket (szakmai ismeretek, stílus, értékrendszer, munkatársak) azonosítja. A máig alkalmazott modellben a szerzők rámutatnak az egyes tényezők közötti kapcsolatrendszerre is (lásd 1. ábra).

1. ábra: McKinsey 7S modell¹¹



7 SCHEIN, 1985

8 TAKÁCS, 2003

9 BAKACSI, 2010

10 PASCAL és ATHOS, 1981

11 HEIDRICH, 2001: 10

V. A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A SZERVEZETI ÉRTÉKTEREMTÉS

Ha az egyén mélyen azonosul a szervezeti kultúra alapvető hiedelmeivel, alapértékeivel, az megteremti az alapot magasabb rendű szükségleteinek a kielégítéséhez, és megerősítheti belső motivációját. Emiatt a munkavállalók nem anyagi jellegű kompenzációs elemként észlelhetik az értékrendjükkel egybevágó szervezeti kultúrát.

Ez messzemenő jelentőséggel is bírhat, mint azt Hallowell¹² szemléletesen bemutatja. A gondolatmenet megértéséhez érdemes az alternatívaköltség fogalmát bevezetni. Egy egyén számára az alternatívaköltség az a legkisebb összegű ellentételezés, kompenzáció, amit egy adott erőfeszítésért cserébe elvár. Ez fejezi ki az egyénnek azt a felmerülő – tágan értelmezett – használdozat-költségét, amelybe neki ennek az erőfeszítésnek a megtétele kerül, vagy amekkora haszna elmarad amiatt, hogy ezt az erőfeszítést megtette és nem mást csinált helyette. A vállalat számára az alternatívaköltség költségminimumként jelenik meg, ez alá nem tudja szorítani az adott munkavállaló felé irányuló teljes ellentételezés nagyságát.

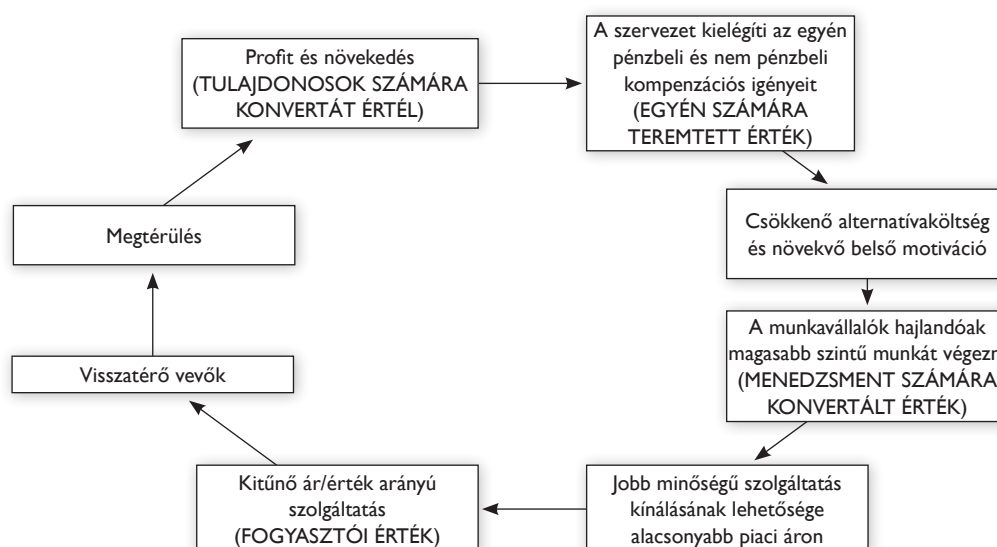
A nem pénzbeli kompenzációs eszközök három tekintetben függnek össze a munkavállalók alternatívaköltségével.

Egyrészt az egyén oldaláról nézve a teljes kompenzáció értékét az általa kapott pénzbeli és nem pénzbeli kompenzáció összessége adja ki. Ha több nem pénzbeli kompenzációs eszközben részesül, megnő az az érték, amit a szervezettől kap. Vagyis még az iparági átlagot jelentő pénzbeli kompenzációs szint mellett is vonzóbb lehet számára egy olyan szervezet, amely több nem pénzbeli kompenzációs eszközt kínál neki. Másrészt a nem pénzbeli kompenzációs eszközök alkalmazása nem vagy csak minimális költséggel jár a vállalat számára. Harmadrészt, amikor az egyén észlelésében az általa kapott érték növekedik, az alternatívaköltsége lecsökken. Ugyanis azonos teljes kompenzáció alacsonyabb pénzbeli kompenzációs szint mellett érhető el számára.

A vállalat számára a nem pénzbeli kompenzációs eszközök alkalmazása két ponton jelent előnyt: egyrészt ugyanazt a munkamennyiséget (vagy akár még többet és/vagy jobb minőségben) lehet elvégeztetni alacsonyabb alternatívaköltségű (olcsóbb) munkavállalókkal, másrészt érték teremődik, ha a nem pénzbeli kompenzációs eszközök alkalmazásának költsége nem haladja meg a munkavállalók alternatívaköltségének csökkenését. Olyan iparágakban, ahol a munkavállalók magatartása a fogyasztók által észlelt termékminőséget közvetlenül befolyásolja (ilyenek pl. a szolgáltatások), a munkavállalók magasabb rendű szükségleteinek nem pénzbeli kompenzációs eszközökkel történő kielégítése egyszerre alkalmas a szolgáltatásminőség növelésére és – a munkavállalói alternatívaköltség csökkentése révén – a munkaerőköltség megtakarítására is.

Ebből egy, a 2. ábrán bemutatott önerősítő értékteremtő és -konvertáló ciklus bontakozhat ki (Hallowell, 1996):

2. ábra: Értékteremtő és -konvertáló ciklus



A szervezeti kultúra tudatos formálása, valamint a munkavállalók beilleszkedésének elősegítése tehát minden olyan szervezet esetén fontos, ahol a munkavállalók közvetlen kapcsolatban vannak az ügyfelekkel, így a közszolgálati szervezetekben is.

12 HALLOWELL (1996)

VI. NEMZETI KULTÚRA ÉS SZERVEZETI KULTÚRA KAPCSOLATA

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

A nemzeti kultúrák hatásának bemutatására először Geert Hofstede holland pszichológus tett kísérletet az 1970-es években¹³. Az IBM vállalatcsoport több mint 40 országban működő leányvállalatainál azt vizsgálta, hogy egy amerikai globális vállalat szervezeti kultúrája mennyiben tud érvényesülni a befogadó lokális nemzeti kultúrák mellett. Kutatásai alapján négy olyan dimenziót határozott meg, amelyek által a vizsgált nemzeti kultúrák különbségei jól megragadhatók, ezek a **(1) hatalmi távolság, a (2) bizonytalanságkerülés, az (3) individualizmus-kollektívizmus szintje és a (4) férfias illetve nőies értékek meghatározó volta** (később ezt kiegészítette a hosszú távra gondolkodással, mint ötödik meghatározó dimenzióval). Különösen meghatározónak érezte a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés jellemzőket: erre a két indexre építve négy jellemző szervezeti kultúra „ideáltípust” határozott meg, amelyek egyes országokra különösen jellemzők:

- **Piac** (alacsony hatalmi távolság, alacsony bizonytalanságkerülés): jellemzően lapos a hierarchia, nem gyakoriak és nem elfogadottak a nagy hatalmi távolságok, a tagok az autonómiát és a mellérendeltséget preferálják, nem igénylik a részletes szabályozást, jól tűrik a bizonytalan helyzeteket, jól meg tudják oldani a strukturálatlan problémákat. Példa: USA, Egyesült Királyság, skandináv országok, Kanada.
- **Jól olajozott gépezet** (alacsony hatalmi távolság, magas bizonytalanságkerülés): jellemzően bürokratikus szervezetek, amelyek működését szabályrendszerek határozzák meg, és amelyekben mindenki ismeri a teendőit. A kiterjedt szabályozás mellett egyedi utasításokra kevéssé van szükség, erre épülve kevés az emberek közötti konfliktus. Példa: Németország, Ausztria, Magyarország.
- **Piramis** (magas hatalmi távolság, magas bizonytalanságkerülés): teljes bürokrácia, ahol a tagok közötti nagy hatalmi különbségek jellemzők: a hatalom forrása a szervezeti hierarchiában elfoglalt hely. A tagok nem szívesen vállalnak kockázatot, és idegenkednek a bizonytalan helyzetektől, strukturálatlan problémáktól. Példa: Olaszország, Franciaország, Törökország, Mexikó.
- **Család** (magas hatalmi távolság, alacsony bizonytalanságkerülés): személyorientált bürokrácia, ahol az erős személyes kapcsolatok támogatják a kockázatvállalást. Példa: India, Délkelet-Ázsia.

A nemzeti kulturális sajátosságok ismerete több szempontból is fontos: a szervezet a saját szervezeti kultúrája kialakításakor vagy változtatásakor figyelembe kell, hogy vegye a nemzeti sajátosságokat, veszélyes lehet a nemzeti kultúrával ellentétes célokat kitűzni. Ugyanakkor az egyes menedzsmentelméletek bizonyos kultúrákban gyökereznek: magyar kultúrkörünkben a japán vagy amerikai vezetési módszerek átvételénél figyelembe kell venni a kulturális különbségeket.¹⁴

VII. SZERVEZETIKULTÚRA-TIPOLOGIÁK

A szervezeti kultúrákat számos módon csoportosíthatjuk. Ezek közül a következőkben hármat mutatunk be, amelyek Slevin és Covin, Handy valamint Cameron és Quinn nevéhez köthetők. Bátorítjuk az olvasót, hogy gondolja végig, a saját szervezetére mi lehet a jellemző!

Slevin és Covin¹⁵ **mechanikus** és **organikus** kultúrákat különböztetett meg: a mechanikus kultúrák alapvetően hierarchikusak és formalizáltak, a működés uniformizált és erősen szabályozott, szoros ellenőrzés és a döntések centralizáltsága jellemző rájuk. A mechanikus kultúrák nehezen alkalmazkodnak – ellentétben a kevéssé formalizált, laza, egyéni szaktudásra építő organikus kultúrákkal, amelyek nagyon sikeresek lehetnek gyorsan változó, bizonytalan környezetben.¹⁶ Fontos, hogy egy-egy cselekedet megítélése nagyon különböző lehet a mechanikus vagy organikus jegyeket mutató kultúráknál: például a szabályok be nem tartása egy mechanikus szervezetben súlyos probléma, míg egy organikus szervezetben csekély jelentőséggel bír (vagy éppen elvárt magatartási forma).

¹³ HOFSTEDE, 1980, 1991

¹⁴ A Globe változókról, illetve a jelenlegi és kívánatos kultúrákról lásd BAKACSI (2014)

¹⁵ SLEVIN és COVIN in HEIDRICH, 2001

¹⁶ HEIDRICH, 2001

Handy¹⁷ csoportosításának középpontjában az áll, hogy a szervezet mennyire centralizált, illetve mennyire eredménycentrikus. Az egyes típusokhoz metaforákat, illetve patrónusokat is választott.

- **Hatalomkultúra** (pókháló, patrónus Zeus): az ilyen kultúrával rendelkező szervezetben minden hatalom, befolyás és tekintély a központban, gyakran egyetlen személy kezében összpontosul. Kevés a szabály, a vezetés a hatalmát a fontos személyek kulcspozíciókba való helyezésével gyakorolja. Az ilyen szervezetekre jellemzőek a politikai játszmák, a koalíciók, a kíméletlen verseny. Az egyéneket a teljesítményük, eredményeik alapján ítélik meg, a felhasznált eszközök nem fontosak. A hatalmi kultúrák gyors reagálásra és változásra képesek, de gyenge pontjuk az utódlás és a méret. Tipikus példái lehetnek a családi vállalatok.
- **Feladatcultúra** (háló): lényege a feladat és teljesítményorientáció, a befolyás forrása a szakértelem, ennek következtében a hatalom megosztott. Jellegzetesen csoportkultúra, díjazza a rugalmasságot és a konstruktivitást, az egyének széles döntési jogkörrel rendelkeznek és saját magukat ellenőrzik. Az értékelés kizárólag a teljesítményen alapul, formális pozíció vagy a szervezetben eltöltött idő nem számít. Jól működhet változó piaci környezetben, gyorsan elavuló termék-életgörbénél, ahol a kreativitás, érzékenység fontos – gyenge pontja lehet a kontroll hiánya, az erőforrások szűkössége okozta felesleges versengés, illetve a méret.
- **Szerepkultúra** (görög oszlopcsarnok, patrónus Apolló): a kultúra lényege az ésszerűség és a logika, tartóoszlopai a funkcionális szakterületek. Központjában a szervezeti szerepek, a hozzájuk kapcsolódó feladat, hatáskör és felelősség definiálása, valamint az egyes szerepek kapcsolatát és együttműködését rögzítő szabályrendszerek állnak. A hatalom fő forrása a betöltött pozíció, a személyiségen alapuló hatalmat erős gyanakvás övezi. Ebben a kultúrátípusban az egyes szerepeket betöltő egyének személyes jellemzői, az egyéni ötletek, újítások, és egyéni ambíciók nem fontosak. A szerepkultúrák jól működhetnek stabil, kiszámítható környezetben, programozható tevékenységek esetén, de merevségük, lassúságuk veszélyes lehet változások idején. Jó példái lehetnek például a közhivatalok.
- **Személyiségkultúra** (laza halmaz, patrónus Dionüszosz): mindenekelőtt a szervezeti tagokat szolgálja ki, ezért általában speciális tevékenység (ügyvédi irodák, tanácsadócégek) köré csoportosul. Lényege, hogy nagy szakértelemmel bíró emberek saját maguk alapítanak szervezetet, tartanak fenn infrastruktúrát és személyzetet. Az ilyen szervezet inkább egyének laza halmaza. Kevésbé jellemző a formális hatalom, inkább a tagok közös megegyezése dönt a különböző kérdéses helyzetekben.

Quinn¹⁸ modelljében a rugalmasság, illetve szoros ellenőrzés, és a kifelé vagy befelé összpontosítás szempontjait alapul véve különít el négy típust: ezek a teamkultúra, az adhokrácia, a cégkultúra és a hierarchiakultúra.

- **Klán vagy támogatókultúra** (rugalmas – befelé irányuló): a rugalmas működésre és a belső kapcsolatokra helyezi a hangsúlyt, a legfontosabb szervezeti értékeknek a szervezet iránti elkötelezettséget, a kölcsönös bizalmat és csoportkohéziót, valamint a felelősséget tekinti. Központi érték az emberi erőforrások fejlesztése, az egyének önkitaljesítésének támogatása. (Egyes fordításokban Human Relations kultúra.)
- **Adhokrácia vagy innovációorientált, nyílt kultúra** (rugalmas – kifelé összpontosító): a külső környezet folyamatos figyelemmel kísérése, a versenyszellem, a rugalmasság és a kísérletezés, a gyors cselekvőképesség és a jövőorientáltság van a középpontban. Központi érték a növekedés, a környezeti erőforrások megszerzése és a gyors adaptáció.
- **Cég vagy célorientált, racionális kultúra** (szoros kontroll – kifelé összpontosító): a magas termelékenység és a gazdaságos működés a fő szervezeti cél – ennek eszközei a racionális tervezés, a központi célmeghatározás és az ellenőrzés. Központi értéke a profit, a hatékonyság, a teljesítmény.
- **Hierarchia vagy szabályorientált, bürokrata kultúra** (szoros kontroll – befelé összpontosító): a formális pozíciók fontossága, a munkamegosztás és a szabályozottság, a hierarchikus felépítés, az írásbeli kommunikáció és az ellenőrzés van a középpontban. Központi értéke a stabilitás és az egyensúly, az eddigi eredmények megőrzése.

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

17 HANDY, 1986

18 CAMERON és QUINN, 1999

Fontos még szót ejteni arról, hogy a szervezeti kultúrákat három különböző perspektívából vizsgálhatjuk: az integrációs, a differenciációs és a fragmentációs nézőpontból¹⁹. Az **integrációs** nézőpont a szervezet tagjai között az értékeket illető konszenzust, illetve a szervezeti szintek közötti konzisztenciát feltételez. Az integrált, egységes kultúrától való eltérést diszfunkcióként, sajnálatos problémaként értelmezi. A **differenciációs** megközelítés a különböző szubkultúrák vizsgálatára koncentrál. Ebben a logikában ezek különböző ismérvek köré szerveződnek a szervezeti struktúra horizontális (funkcionális) vagy hierarchikus szintjei, az informális vagy demográfiai jellemzők (faji hovatartozás, vallás, nem, kor, munkaviszony időtartama) mentén. A **fragmentációs** megközelítés esetében az értelmezési folyamat központjában a különböző kultúrák közötti interakciók, konfliktusok állnak. Értelemszerűen az eltérő perspektívák, elemzési keretek nagyon különböző vizsgálati módszereket eredményezhetnek, illetve különböző eredményekre és következtetésekre juthatnak.

VIII. A SZERVEZETI KULTÚRA FELTÉRKÉPEZÉSE

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

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

- A szervezet formális dokumentumainak vizsgálata és elemzése (pl. misszió, vízió, etikai kódex, szervezeti felépítést bemutató dokumentumok, munkaköri leírások és kompetencialisták, SZMSZ és egyéb szabályzatok, HR-rendszerek működéséhez kapcsolódó dokumentumok, kommunikációs kiadványok és honlap stb.).
- Interjúk és fókuszcsoportos beszélgetések a vezetőséggel, a szervezet tagjaival, esetleg a szervezet legfontosabb egyéb, külső érintettjeivel.
- Kérdőíves felmérések (például a szervezeti értékeket illetően, vagy a szervezeti elégedettség, elkötelezettség, motiváció témakörében).
- Részvevő megfigyelés (szervezeti eseményeken, projektekhez kapcsolódva, a mindennapokban).

¹⁹ TOARNICZKY, 2011

IX. AZ ETIKUS SZERVEZETI KULTÚRA ISMÉRVEI

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

A gazdaságetika irodalmában régóta vitatják az – egyébként eredetileg Shakespeare által felvetett – ún. almáskosár-problémát. E dilemma lényege, hogy vajon etikátlan egyének alakítanak-e ki etikátlan szervezeti gyakorlatokat, és a szervezetek önmagukban etikailag semlegesek-e (azaz egy-egy penészes alma rohasztja-e meg a kosárnyi almát), vagy pedig a szervezetek maguk szocializálják-e és alakítják-e etikátlanná a munkavállalókat, azaz maga a kosár fertőzi-e meg az almákat.²⁰ Mindkét befolyásoló hatást elfogadva feltételezhetjük, ha egy szervezetben sikerül valóban domináns értékeké tenni az etikus viselkedést és a személyes integritásra való törekvést (azaz egy ezekre az értékekre „hangolt” szervezeti kultúrát kialakítani), akkor az erős szervezeti kultúra a kritikus helyzetekben is az etikus cselekedetet és viselkedést fogja bátorítani.

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

IX. 1 Szervezeti felépítés, felelősségi és döntési jogkörök

A szervezeti kultúra etikussága szempontjából alapvető kérdés, hogy mennyire alaposan definiáltak és átláthatóak a felelősségi körök, mennyire centralizált a döntéshozatal. Kutatások alapján megállapítható, hogy míg a centralizált, a hatások megtapasztalásától eltávolított döntéshozatali folyamat emeli az etikátlan gyakorlatok esélyét, addig abban az esetben, ha a döntések a hierarchia alsó szintjén, a végrehajtáshoz közel születnek, ahol a döntéshozó megtapasztalja a döntés hatásait, következményeit, és közvetlen kapcsolatban áll az érintettekkel, nagyobb eséllyel születet etikus döntés.²¹

Ehhez hasonlóan, minél kevésbé tisztázottak egy szervezetben a felelősségi körök, annál inkább jellemző lehet a személyes felelősségvállalás hiánya („gazdátlan döntések”), és annál nagyobb eséllyel jelennek meg a kultúrában az etikátlan gyakorlatok. Bauman²² alapján a nagy, bürokratikus szervezetek sokszor „erodálják a lelkiismeretet”, és a megfelelő szervezeti biztosítékok nélkül etikátlan gyakorlatokhoz vezetnek. Hasonló hatása lehet annak is, ha a munkavállalók nem látják át a döntési folyamatokat, és nem tudják azonosítani az egyes döntéseik hatásait. A felelősségvállalás szűkebb („csak egy kis fogaskerék vagyok a gépezetben”) vagy tágabb értelmezése („felelős vagyok a szervezet tevékenységéért”) alapvetően befolyásolni fogja a kultúra minőségét.

Fontos azt is mérlegelni, hogy a nagy hatalmi távolság, a merev hierarchikus viszonyok hogyan hathatnak az etikusságra: a kutatások alapján azokban a szervezetekben kevésbé jellemzőek az etikátlan gyakorlatok, amelyekben az önálló gondolkodás és döntéshozatal dominál, és a munkavállalónak lehetősége van megkérdőjelezni az utasításokat, szemben azokkal a szervezetekkel, ahol a felsőbb utasítások maradéktalan végrehajtása és a tekintély tisztelete az elsődleges elvárás és gyakorlat.²³

20 TREVINO, 1986, Radácsi, 2000, Csillag, 2012

21 JONES, 1991

22 BAUMAN, 1983

23 JOHNSON, 2005

IX. 2 Etikai intézményrendszer, etikai kódex és ennek beágyazottsága

A szervezeti kultúra etikusságát jelzi, hogy rendelkezik-e a szervezet etikai kódexszel, illetve amennyiben van kódex, az milyen területekre terjed ki. Az etikai kódexek egyik csoportja értékekre koncentrál, míg a másik csoport konkrét helyzetekre (például a beszállítókkal való kapcsolattartásra, titoktartásra és információk bizalmas kezelésére, diszkriminációmentességre és egyenlő esélyek biztosítására vagy etikátlan gyakorlatok bejelentésére) vonatkozó magatartási szabályokat állít fel.²⁴ Itt ismét felvethető a vallott és követett értékek kérdése, azaz a kódex a valódi, követett szervezeti kultúra értékeit tükrözi-e, vagy inkább a külső környezetnek, jogi és társadalmi elvárásoknak való megfelelni vágyásból született.

IX. 3 HR-rendszerek: Teljesítményértékelés és kompenzációs rendszer, képzés-fejlesztés

A szervezeti kultúra etikusságát jelezheti, hogy a különböző HR-rendszerekben megjelenik-e elvárásként az etikus munkavállalói magatartás, és ha igen, milyen módon. Azaz például a kiválasztás, toborzás alkalmával szempont-e, hogy a jelentkező milyen értékrenddel bír, vagy morálisan mennyire fejlett.²⁵ Szerepel-e formális elvárásként a teljesítménymenedzsment- és kompenzációs rendszerben valamilyen, az etikussághoz köthető kritérium (például környezettudatosság, minőség, személyes integritás mint kompetencia)? Léteznek-e a szervezetben az etikus viselkedéshez, a korrupció elleni harchoz kötődő képzések? Ezeket kötelező-e részt venni? Összességében: a szervezetben mennyire jellemző „a cél szentesíti az eszközt”-logika, vagyis az, hogy a kitűzött célok elérése mellett lényegtelen az oda vezető út, illetve ezzel szemben mennyire helyez hangsúlyt a működés, a folyamatok etikusságára.

IX. 4 A szervezet missziója, céljai és stratégiája, alapvető értékei

Alapvető kérdés, hogy magának a szervezetnek a deklarált célja mennyiben tekinthető etikusnak. A csak egyetlen célrendszerben (legyen az gazdasági, politikai, jogi stb.) gondolkodó cégeknél jellemző lehet, hogy az egyéb célokhoz köthető értékek elsikkadnak. Amennyiben a cég alapvető dokumentumaiban más jellegű célok (pl. fenntarthatóság, vevői elégedettség, minőségi kiválóság) is megjelennek, nagyobb az esélye annak, hogy ezek a vállalati gyakorlatokat is befolyásolják.

IX. 5 Integritás mint meghatározó szervezeti érték

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

Reidenbach és Robin²⁶ a szervezeti kultúrák etikusságának négy szintjét határozzák meg: az **amorális szervezeti kultúrák** nem foglalkoznak etikai kérdésekkel, nem integrálnak etikai szempontokat a működésükbe. Ezekben a szervezetekben például a normál üzletmenet részeként jelennek meg a különböző hatóságok által kirótt bírságok. A **törvénytisztelő kultúrával** rendelkező szervezetekben a törvények és szabályok betartása a szervezeti kultúra szerves része, ezek formalizáltak meg is jelennek a működésben, de a szervezet nem lép túl a törvény által elvárt minimumra.

²⁴ ANGYAL, 2009

²⁵ KOHLBERG, 1964

²⁶ REIDENBACH és ROBIN 1991

mon. (A szakirodalom a dohánycégeket említi példaként, amelyek a törvénynek megfelelnek, de nem mérlegelik alaptevékenységük etikailag problémás voltát). A **felelős kultúrák** törekednek arra, hogy minden érintettel kapcsolatban felelősen, etikusan, integritásra törekvő módon viselkedjenek, de inkább reaktív módon, az etikailag kérdéses esetekre utólag reagálva működnek. A **valóban etikus szervezeti kultúrákban** a szervezet tagjai a mindennapokban is képviselik a szervezet etikai elveit, ezen értékek tiszteletben tartását egyértelműen az elsődleges szervezeti célok elé helyezik. A szakirodalom példaként említi Lord Cadburyt, a legendás csokoládégyárost, aki békepárti révén nem akart csokoládét szállítani az angol hadseregnek. Végiggondolva azonban az érintettek érdekeit, ezen belül a leginkább kiszolgáltatott katonák helyzetét, nem akarta megvonni tőlük a zord körülmények között a csokoládét – ezért úgy döntött, hogy önköltségi áron szállít a hadseregnek, azaz nem nyer a háborún, de nem bünteti meg a katonákat.

IX. 6 Etikátlan vezetői/követői gyakorlatok

Végül érdemes néhány olyan jelenséget végiggondolni, amelyek a vezetők és a munkavállalók viselkedésében etikailag megkérdőjelezhető gyakorlatokat jelezhetnek.

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

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

Izgalmas kérdés, hogy mennyire jellemző a szervezetre az információval való visszaélés (az információk elhallgatása, a munkavállalók félrevezetése, hazugság), illetve mennyire fordítanak figyelmet a folyamatos és őszinte kommunikációra, a személyes szféra tiszteletben tartására. Kutatások alapján a vezetői példa ebben is meghatározó.²⁷ Ez nyilván köthető ahhoz, hogy mennyire jelenik meg a szervezetben az igazságosság, a vallott és követett értékek konzisztenciája. Azokban a szervezetekben, ahol az őszinte kommunikáció nem érték, a munkavállalók nem mernek ellentmondani, nem merik a negatív híreket közvetíteni.

Fontos kérdés, hogy a szervezetben hogyan kezelik (egyáltalán kezelik-e) az antiszociális viselkedést, azaz jelen van-e az agresszió, munkahelyi pszichoterror, diszkrimináció. Korunkban nemcsak az iskolákban, hanem a munkahelyeken is egyre jobban felismerhetők ezek az erőszakos tendenciák – kérdés, hogy a szervezet azonosítja-e ezeket és fellép-e ellenük, vagy inkább szőnyeg alá söpri a problémát, magukra hagyva az áldozatokat.

Jellemző-e a szervezetre „agymosás”-jellegű szocializációs folyamat? Az egyén szervezetbe, munkához való illesztését nevezzük szocializációnak. Kérdés, hogy ez a folyamat mennyiben jelenti a személyes értékrend, viselkedési minták teljes átalakítását. Arnott (1999) izgalmas könyvében olyan vállalati kultúrákat ír le, amelyek leginkább vallási szektákhoz hasonlítanak.

²⁷ JOHNSON, 2005 és 2007

X. A SZERVEZETI KULTÚRA MEGVÁLTOZTATÁSA

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

Trice és Beyer²⁸ a kultúraváltoztatások három alapvető fajtáját különböztetik meg:

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

XI. ÚJ KÖZIGAZGATÁSI KULTÚRA

A történelem során kialakult nemzeti közigazgatási intézményrendszer a többirányú megfelelési kényszer okán – pl. a központ/állami meghatározottság vs. ügyfélorientáció, szakmai vs. politikai meghatározottság – olyan speciális (természetesen távolról sem homogén) szervezeti kultúrával bír, ami meghatározza az alkalmazható menedzsment-eszközöket (Heidrich és Somogyi, 2005). Azonban már az 1980-as években elindult az új közmenedzsment (New Public Management) mozgalma, amely megpróbálja megváltoztatni a sokszor merev, sokszor talán túlzottan bürokratikus szemléletet, és “a közszféra irányító, beszámoló és elszámoló szemléletét az üzleti élet módszereihez közelíti” (Dunleavy és Hood, 1994: 9). A közigazgatási reformok iránti igény részben a XX. század végének megváltozott politikai, gazdasági és társadalmi körülményeiből eredt, de a közigazgatás sokszor szűkös anyagi helyzete is “hatással van a közigazgatásnak a versenyszférához hasonló hatékonyabb és eredményesebb szerveződésére” (Scheidler, 1996:7). A megváltozott elvárásokat mutatjuk be az 1. táblázatban.

1. táblázat. A közszektorral szemben támasztott elvárások régen és ma (forrás: Heidrich, 2006)

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

Az új közmenedzsment alkalmazása során csökken az állami szerepvállalás, előtérbe kerül a teljesítményelv, a közigazgatási gyakorlatban is megjelennek a piaci mechanizmusok, előtérbe kerül a decentralizáció és – az egyébként a szolgáltatószeletorra jellemző – ügyfélorientáltság. Ennek megfelelően az új közigazgatási kultúra a szolgáltatóvállalatok értékrendje felé nyit: a standardizált (egyenlőség elvét szem előtt tartó) eljárásokat az innovatív (de legalábbis az egyedi eseteket kezelni tudó) ügyfélkezelés váltja fel, a vezetés eszköztárában az előírásokat és bürokratikus kontrollt a célkitűzések és puhább kontrollmechanizmusok váltják fel. Brunner-Salten (2003) nyolc szempont alapján mutatja be az új közmenedzsment által közvetített értékváltozást és vezetői nézőpontot (2. táblázat).

2. táblázat: Hagyományos vs. új közigazgatás (forrás: Brunner-Salten, 2003 és Heidrich és Somogyi, 2005 nyomán)

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

Az eredményorientált közigazgatási vezetés mint új vezetői felfogás a létező közigazgatási kultúra különböző dimenzióit érinti, és egyértelműen olyan szolgáltatói kultúra és -értékrend kialakulását szorgalmazza, amely nagy részben a klasszikus szolgáltatói kultúrát követi. Ebben az értékrendben már a hatékonyság és az eredményesség dominálja a gondolkodást (a törvényesség alapvető előírás, de nem az dominálja a cselekvést), a hivatalközpontúságot felváltja a ügyfélorientáció, a politikai és szakmai döntéshozatal elválik egymástól. A hagyományos és eredményorientált kultúra különbségeit mutatja be a 3. táblázat.

3. táblázat: A kulturális változás dimenziói (forrás: Scheidler, 1996 és Heidrich és Somogyi, 2005 nyomán)

Hagyományos (bürokratikus) kultúra	dimenziópárok	eredményorientált közigazgatási kultúra
A törvényesség dominál a gondolkodásban és a cselekvésben, a hatékonyság mellékes	törvényesség vs. hatékonyság	A hatékonyság dominál a gondolkodásban és a cselekvésben – a törvényesség alapelőírás
Pozícióból adódó normák, előírások	pozíció szerint előírások vs. menedzsment elvek	A menedzsment határozza meg az előírásokat
Különböző problémák hasonló vagy azonos módon történő megoldása	standardizált vs. eltérő problémamegoldás	Különböző problémamegoldások az eltérő problémákra
Hivatalközpontúság	hivatalközpontúság vs. ügyfélorientáció	Ügyfélorientáció – a struktúra és kultúra a teljesítmény igénybevezetéséhez igazodik
A rendszer uralma a részletek szisztematikus ellenőrzése által	bürokratikus ellenőrzés vs. integráló controlling	A működés ellenőrzése integrált controllingrendszer segítségével
A két rendszer elhatárolása hiányzik	a politika és menedzsment keveredése vs. Szétválasztása	Tiszta elhatárolásra való törekvés
A konstruktív vezetési eszközök hiánya miatti bizalmatlanság	bizalomhiány vs. bizalom	Transzparencia, egyértelmű elvárások és tudatos ösztönzési rendszer miatti bizalom

De mennyiben reális lehetőség, hogy a közigazgatási szervezetek kulturái ténylegesen eredményorientált kultúrává váljanak (vagy tovább lépjenek ezen az úton)? Egyértelmű, hogy a társadalmi környezet és a társadalmi érintettek igényei is megváltoztak a XXI. század elejére: az állampolgárok egyre inkább azt várják, hogy a közigazgatás profi "szolgáltató" legyen. Ebből a szempontból tehát elkerülhetetlen a változás. Ha azonban a központi befolyás nagymértékben determinálja a működést, akkor utóbbit továbbra is a korábbi elvárásoknak való megfelelés fogja meghatározni, nem pedig az ügyfél igényeinek minőségi kielégítése. Ugyancsak nehéz lehet az egyéni igények rugalmas kielégítése – ehhez le kellene küzdeni a közigazgatást hagyományosan meghatározó "ki ne engedjük a szellemet a palackból"-elvet.²⁹

Mindenesetre Magyarországon is egyértelműen azonosítható a kultúraváltás iránti igény, és az állami irányítás kultúraváltó szándéka: "ne egyszerűen egy merev hatóságként, jogalkalmazó, aktatologató hatóságként működjön, hanem egy olyan érzékeny intézményrendszer legyen, amelynek minden intézménye és kormánytisztviselője a legfőbb célnak tartsa, hogy a polgárt és ne általában a polgárokat szolgálja" (Navracsics, 2014)³⁰. Ezen kultúraváltás

29 HEIDRICH és SOMONYI, 2005: 13

30 <http://www.hirado.hu/2014/01/17/navracsics-nemzedekvaltas-mellett-kulturavaltasra-is-szukseg-van-a-kozigazgatásban/>

fontos eszközei lehetnek a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program³¹ különböző elemei, például a személyzetfejlesztésre, életpályamodellre, hivatás-etika kialakítására és fejlesztésére irányuló részek.

A kultúraváltás fontos fázisa a jelenlegi helyzet feltétképezése: ehhez jó alapot nyújthat a 2002-ben létrehozott, kifejezetten a közigazgatásra specializált Közös Értékelés Keretrendszer (Common Assessment Framework)³². Az EU által összeállított, és 2002 óta többször átdolgozott önértékelési keretrendszerben kilenc kritérium (vezetés, munkatársak, stratégia és tervezés, együttműködés és erőforrások, folyamatok, munkatársakkal kapcsolatos eredmények, ügyfél/állampolgár központú eredmények, CSR eredmények, az alapvető teljesítménycélokkal kapcsolatos eredmények) mentén értékeli szervezetüket a szervezet tagjai. Ez a keretrendszer nagyon jó alapot adhat (és számos szervezetnél már adott is) a szervezeti kultúra feltérképezéséhez is. Hazánkban is több, mint száz közigazgatási szervezet alkalmazta már az értékelési rendszert.

XII. SZERVEZETI KULTÚRA VIZSGÁLATA A KÖZIGAZGATÁSBAN KÜLFÖLDÖN ÉS MAGYARORSZÁGON

Témakörünk szempontjából izgalmas kérdés, hogy hogyan alakultak, fejlődtek a kifejezetten a közigazgatási szervezetek kultúrájára irányuló kutatások. Hajnal (2004) véleménye alapján két fő impulzus generálta ezen vizsgálatok megkezdését: egyik oldalról az 1990-es évektől egyre intenzívebb, hatalmi szempontból pedig szimmetrikus kapcsolatba kerültek egymással a különböző országok közintézményei, és a közös munka, gyakori interakciók kapcsán szembesültek a tevékenységükben megmutatkozó különbségekkel, illetve egyre többször felmerült az a kérdés, hogy miért működnek, vagy nem működnek egyes megoldások („best practices”) a különböző országok apparátusaiban? Erre a dilemmára az esetek nagy részében – az eltérő gazdasági, társadalmi kontextushoz szorosan kapcsolódva – az eltérő, működést alapvetően meghatározó kulturális jellemzők kínáltak választ. Másik oldalról a 80-as évektől kezdve a vállalati működés szoft tényezői közül többen vizsgálták a szervezeti kultúrát és jellemzőit – ennek nyomán a közintézményekben is felvetődött, beszivárgott ez a kérdéskör. Az egyes országok közszolgálati kultúráinak vizsgálatára csak két példát említünk. Brown és Humphreys (1995) a nyugati public management technikák más kultúrákba való transzferének kérdését vizsgálták: angol gyakorlatok egyiptomi közigazgatásban való bevezetését értékelték, és találtak jelentős kultúrabeli különbséget a motivációs technikák illetve a teljesítményértékelés viszonylatában. Néhány évvel később Wollmann és Schröter (2000) az angol és német közmenedzsment reformokat hasonlított össze, kulturális gyökereiket feltárva, és megállapítva, hogy a németeknél inkább a „jól olajozott gép” kultúra és bürokratikus igazgatás jellemző, míg Angliára a „piac” klaszter sajátosságai jellemzők, és erőteljesebben megjelenik a NPM menedzserialista-piacosító hozzáállására.³³

Ahogy talán ezekből a példákból is érzékelhető, a közintézmények kultúravizsgálataiban is erősen megjelenik a nemzeti kultúra meghatározó természete – ráadásul a sokkal hangsúlyosabb lesz az aktuális hatalmi-politikai erőter hatása. Ehhez kapcsolódva Jann (2000) három lehetséges – a korábbiakban bemutatott szervezeti kultúra fogalmat árnyaló – értelmezési szintet is kínál a közigazgatási kultúra fogalmára³⁴:

- A társadalom tagjai körében a közigazgatással szemben fennálló, releváns vélemények, előfeltevések, értékek és magatartási minták összessége. Ebben az értelemben a közigazgatási kultúra mint a politikai kultúra egy eleme, építőköve jelenik meg.
- A közigazgatás személyi állományára jellemző tipikus beállítódások, értékek stb. összessége.
- Egy adott közigazgatási rendszer szervezeteihez kapcsolódva fennálló tipikus beállítódások és értékek összessége; vagyis az adott közigazgatási rendszer szervezeteire jellemző szervezeti kultúra.

Bár a szintek értelemszerűen kapcsolódnak egymáshoz, de alapvetően különböző fogalmakat rejtenek. Mi a következőkben a harmadik meghatározás mentén mutatunk példát magyar közigazgatásban végzett kultúra vizsgálatra.

Hajnal (2004, 2005) hat minisztériumra kiterjedő vizsgálatában Quinn (fejezetünk első felében ismertetett) modelljére alapozva azonosította az egyes magyar minisztériumokban megjelenő, domináns kultúrákat (az eredményeket lásd a 3. ábrán).

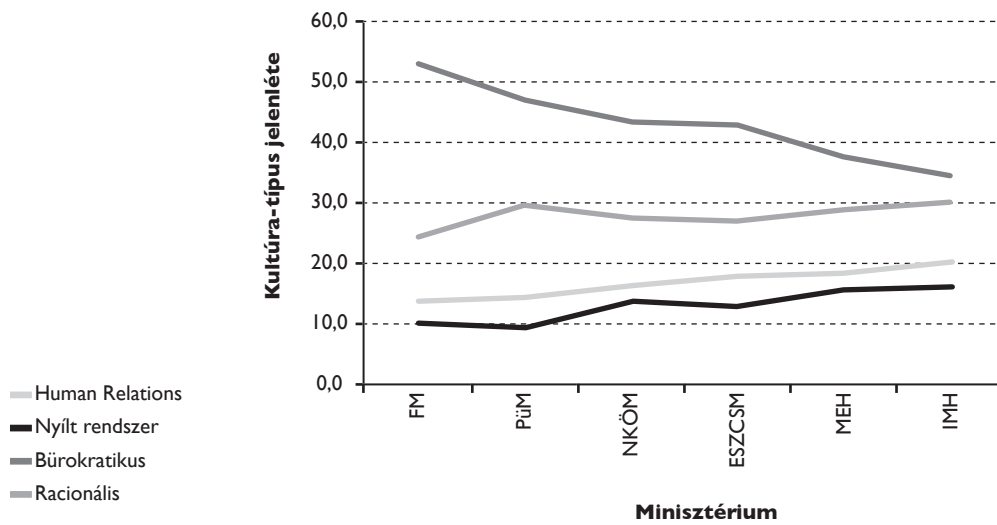
31 <http://magyaryprogram.kormany.hu/>

32 http://en.wikipedia.org/wiki/Common_Assessment_Framework

33 HAJNAL (2004) p54

34 JANN (200) csoportosítását Hajnal (2004) alapján idéztük

3. ábra: kultúra típusok Hajnal (2004, 2005) kutatása alapján



Mind a hat vizsgált szervezetben a bürokratikus/hierarchikus szervezeti kultúra dominált. Izgalmas – és egyben elgondolkodtató – ezen típusú kultúra (Hajnal értelmezésében kivételesen erős) meghatározó jellege. Másik oldalról érdekes és magyarázatot kíván az egyes minisztériumok között felfedezhető különbség (amely Hajnal vizsgálata alapján nem tudható be kizárólag a személyi összetételnek). A kutatás egyik erős megállapítása, hogy a hierarchikus kultúra erőssége fordítottan arányos a szervezet hatékonyságával és a vezetői munka minőségével.

Végezetül visszaidézve a fejezet elején ismertetett szervezet-metaforákat, elgondolkodhatunk azon, hogy a mi közszervezeteink, közigazgatási intézményeink hagyományos és új, eredményorientált, stabil vagy változó kultúrája vajon melyik metaforával azonosítható?

Irodalomjegyzék

- ANGYAL, Á. (2009). Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős vállalatirányítás. Budapest: Kossuth Kiadó.
- ARNOTT, D. (1999). Corporate cults. The Insidious Lure of the All-Consuming Organization. New York: Amacom.
- BAKACSI, Gy. (2010). Szervezeti magatartás. Budapest: Aula Kiadó.
- BAKACSI, Gy. (2014). A kulturális ingahatás. Vezetéstudomány. XLV. 2014. 3. szám 4-18.
- BAUMAN, Z. (1993). Postmodern ethics. Oxford: Wiley-Blackwell.
- BROWN, ANDREW D. and Michael Humphreys (1995): International cultural differences in public sector management, International Journal of Public Sector Management Vol. 8 No. 3 pp. 5-23
- BRUNNER-SALTEN, R. (2003). Handbuch Public Change Management; Effizientes Veränderungsmanagement für öffentliche Verwaltungen. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH.
- CAMERON, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Reading: Addison-Wesley.
- CSILLAG, S (2012): Az emberi erőforrás menedzsment, mint morális útvesztő. Etikai kérdések az emberi erőforrás menedzsmentben. PhD értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem.
- DEAL, T. E. – Kennedy, A. A. (1982). Corporate Cultures. Reading, MA: Addison-Wesley.
- DENISON, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. John Wiley & Sons.
- DUNLEAVY, P.- Hood, C. (1994): From Old Public Administration to New Public Management; Public Money and Management, Vol. 14., 9-16.
- GAZDAG, M (2003): Szervezet, Szervezetfejlesztés, módszerek. In: Alkalmazott pszichológia, V. évfolyam, 3-4, 63-79.
- HALLOWELL, R. (1996). Southwest Airlines: A Case Study Linking Employee Needs Satisfaction and Organizational Capabilities to Competitive Advantage. Human Resource Management, 35(4), 513-534.
- HAJNAL, Gy. (2004): Igazgatási kultúra és New Public Management reformok egy összehasonlító esettanulmány tükrében (Ph.D értekezés, BCE)
- HAJNAL, Gy. (2005): The spirit of management reforms. Public Management Review Vol. 7. 495-513.
- HANDY, C. (1993). Understanding organisations. Oxford: Oxford University Press.
- HEIDRICH, B. (2001). Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Humán Telex Consulting: Budapest
- HEIDRICH, B. – Somogyi, A. (2005). Az elengedett kéz dilemmája avagy a vezetők kulturális lehetőségei a szolgáltató és közigazgatási szervezetekben. Vezetéstudomány, XXXVI. 2005. 9.szám, 2-14.
- HEIDRICH B. (2006). Szolgáltatásmenedzsment. Humán Telex, Budapest
- HOFSTEDE, G. (1995). CulturesConsequences: International Differences in Work Related Values. Sage Publications.
- JANN, WERNER (2000): Verwaltungskulturen im internationalen Vergleich. Ein Überblick über den Stand der empirischen Forschung, Die Verwaltung Vol. 33 pp. 325-349
- JOHNSON, C. (2007). Ethics in the workplace. London: Sage.
- JOHNSON, C. (2005). Meeting the ethical challenges of leadership. London: Sage.
- JONES, T. (1991). Ethical decision making by individuals in organisations: an issue contingent model. Academy of Management Review, 366-391.
- KOHLBERG, L. (1964). Development of moral character and moral ideology. In M. Hoffmann, Review of child development research pp. 383-431. New York: Russell Sage Foundation.
- MORGAN, G. (1997). Images of organization. Wiley.
- PASCALÉ, R. & ATHOS, A (1981). The art of Japanese management: applications for American Executives. New York: Simon and Schuster.
- PETERS, T. & WATERMAN, R. (1982). In Search of Excellence, Harper & Row, New York.
- RADÁCSI, L. (2000): Szervezeti etika és etikai intézményesedés (Corporate ethics and institutionalization). PhD értekezés.
- REIDENBACH, R., & Robin, D. (1990). Toward the development of multidimensional scale for improving evaluations of business ethics. Journal of Business Ethics 639-653.
- SCHEIN, E. (1985). Organisational Culture and Leadership. Jossey-Bass: San Francisco.
- SCHEDLER, K. (2004). Wirkungsorientierte Verwaltungsführung: Begriffe und aktueller Stand der Entwicklung (Eredetileg megjelent: Pulitano, Donatello (2000): New Public Management. Terminologie – terminologie– terminologia c. munkájában, Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt, 33-47.)
- TAKÁCS, S. (2003): Szervezetfejlesztés. In: Chikán-Wimmer: Üzleti fogalomtár. Aula: Budapest
- TOARNICZKY Andrea (2011): Multikulturális szervezet és identitás. In: Dobák, M., BAKacsi, Gy. és Kiss, Cs.(szerk): Stratégia és menedzsment. AULA Kiadó, Budapest. 379-404 o.
- TREVINO, L. K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. The Academy of Management Review, 601-617.
- WOLLMANN, HELLMUT and ECKHARD SCHRÖTER (2000) (ed.): Comparing public sector reform in Britain and Germany, Dartmouth: Aldershot

Fogalmak definíciója

Alternatívaköltség: az a legkisebb összegű ellentételezés, kompenzáció, amit a munkavállaló egy adott erőfeszítésért cserébe elvár. Ez fejezi ki az egyénnek azt a felmerülő – tágran értelmezett – használdozat-költségét, amibe neki ennek az erőfeszítésnek a megtétele kerül, vagy amekkora haszna elmarad amiatt, hogy ezt az erőfeszítést megtette és nem mást csinált helyette.

Differenciációs nézőpont: a szervezeti kultúrák vizsgálatának azon megközelítése, amely a különböző szubkultúrák vizsgálatára koncentrálna: ebben a logikában ezek különböző ismérvek köré szerveződnek: a szervezeti struktúra horizontális (funkcionális) vagy hierarchikus szintjei, az informális vagy demográfiai jellemzők (faji hovatartozás, vallás, nem, kor, munkaviszony időtartama) mentén.

Erős kultúra: olyan szervezeti kultúra, amelyben az alapvető értékeket széles körben vallják a szervezet tagjai, és amelyek erőteljesen befolyásolják a szervezeti tagok viselkedését.

Fregmentációs nézőpont: a szervezeti kultúrák vizsgálatának azon megközelítése, amelynek a középpontjában az értelmezési folyamat áll, a különböző kultúrák közötti interakciók és konfliktusok.

Gyenge kultúra: olyan szervezeti kultúra, amelyben a kisebb egységek, területek kulturái (az úgynevezett szubkultúrák) aláássák, gyengítik a központi kultúrát, amely ezáltal nem tudja integrálni a szervezeti tagokat.

Integrációs nézőpont: a szervezeti kultúrák vizsgálatának azon megközelítése, amely a szervezet tagjai között az értékeket illető konszenzust, illetve a szervezeti szintek közötti konzisztenciát feltételez.

Mechanikus kultúra: olyan szervezeti kultúra, amelyre erős hierarchia és formalizáltság jellemző, a működés uniformizált és messzemenően szabályozott, szoros az ellenőrzés és a döntések centralizáltak.

Organikus kultúra: kevés hierarchiaszintből felépülő, kevésbé formalizált, egyéni szaktudásra építő szervezeti kultúra.

Szervezeti kultúra: a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere.

Önellenőrző tesztkérdések

1. Milyen metaforákkal jellemezte Gareth Morgan a szervezeteket?

.....

.....

.....

.....

2. Kinek a nevéhez köthető a nemzeti kultúrák egyik leginkább meghatározó összehasonlító vizsgálata?

.....

.....

.....

.....

3. Milyen metaforával szokás jellemezni a szervezeti kultúrát az alábbiak közül?

.....

.....

.....

.....

4. Mi jellemzi Hofstede „piramis” típusú kultúráját?

.....

.....

.....

.....

Kérdések továbbgondolásra

1. *Mit értünk szervezeti kultúra alatt?*

.....

.....

.....

2. *Milyen elemeit különböztetjük meg? Gondolja végig a könnyen azonosítható elemeket egy Ön által ismert szervezet esetében, és próbáljon következtetni belőle a szervezeti kultúra mélyebb rétegeire!*

.....

.....

.....

3. *Mutasson be egy tetszőleges szervezetikultúra-tipológiát! Gondolja végig, hogy saját szervezetének (vagy egy Ön által jól ismert szervezet, intézmény) kultúrája melyik kultúrafajtába sorolható be!*

.....

.....

.....

.....

4. *Mitől lehet etikus vagy etikátlan egy szervezet kultúrája? Azonosítson olyan vezetői gyakorlatokat, amelyek elősegítik, illetve gátolják az etikus egyéni és szervezeti döntéshozatalt!*

.....

.....

.....

.....

5. *Miben tér el a közszervezetek hagyományos és eredményorientált kultúrája? Gondolja végig, hogy az Ön által ismert közigazgatási szervezetekben mennyiben érzékelhető az új kultúra felé való elmozdulás?*

.....

.....

.....

.....