

Domschitz Mátyás – Ruzsa Ágota

Szervezeti kultúra és integritás



SZERVEZETI KULTÚRA ÉS INTEGRITÁS

Dialóg Campus Kiadó ❖ Budapest

A kiadvány a KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16-2016-00001 „Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében” című projekt keretében készült el és jelent meg.

A kézirat lezárva:
2018. március 1.

Szerzők:

Dr. Domschitz Mátyás
Ruzsa Ágota

Szakmai lektor:

Dr. Klotz Péter

© Dialóg Campus Kiadó, 2018
© A szerzők, 2018

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

TARTALOM

1. A FAVÁGÁSTÓL AZ ÖNREFLEXIÓIG	5
2. HA A MUNKA KOMMUNIKÁCIÓ	9
3. KONSTRUÁLT VILÁGUNK, A KULTÚRA	11
4. A FÜGGŐLEGES ÉRTÉKELŐ DIMENZIÓ	13
5. AZ INTEGRITÁS, MINT KOHERENCIA	15
6. BENNÜNK A KULTÚRA	19
7. A NEMZETI KULTÚRÁK	22
8. A SZERVEZETI KULTÚRÁK	25
9. SZERVES, SZERVETLEN	30
10. FOKÁLIS ÉS JÁRULÉKOS TUDATOSSÁG	32
11. A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A TANULÓ SZERVEZETEK	34
12. A TANULÓ SZERVEZETEK	48
FELHASZNÁLT IRODALOM	52

BEVEZETÉS

Átalakulóban van a szervezetekről való közvélekedés. Eredetileg az ipari szervezeteket a hadsereg mintájára szervezték meg. Ezt a mintát továbbfejlesztette a differenciálódó munkamegosztás, amely hatalmas fejlődési lehetőséget adott a technológiának és az iparnak. Ennek révén a világ egyre kisebb részeit tudjuk leegyszerűsítve elkülöníteni, és az elkülönített részletet egyre hatékonyabban tudjuk alakítani. Ez az elgondolkodás napjainkban egy sor saját maga által gerjesztett problémába ütközik. Miközben egyre hatékonyabbak vagyunk a világ részekre bontásában, a részekre bontott világot egyre nehezebb egészé szervezni. Ez pedig kommunikációt igényel. A munka alapja egyre inkább a kommunikáció, s ennek logikája más, mint az iparé. A mai szervezeteket egyre inkább úgy kell nézni, mint kommunikatív, értelmi rendszereket; erre korábban nem volt (annyira) szükség. A szervezetben dolgozók cselekvését az szabja meg, ahogyan gondolkodnak, a gondolkodásukat meg az, hogy hogyan és miről kommunikálnak. A kommunikációra fókuszáló szemlélet az emberi és a szervezeti kultúrát társadalmi viszonyokat konstruáló tényezőnek tekinti, és bemutatja, hogy a szervezeti és az egész kultúra hordozói az emberek. A fejlődés azt is hozta, hogy a termelés olyan területekre – az emberi és élő szerves viszonyokba – is kiterjedt, ahol az elkülönítő technológia szemlélete gyakran több problémát szül, mint mennyit megold. E tanulmány ezek a következményeit tekinti át.

1. A FAVÁGÁSTÓL AZ ÖNREFLEXIÓIG

Egészen a legutóbbi időkig a racionális gondolkodás alapvető feltevése az volt, hogy odakint van egy megismerendő, alakítandó világ, és ez tükröződik a tudatunkban. E szerint a tudatunk, az érzékszerveinken keresztül „veszi” a külvilág információit, és ez alapján alakítjuk ki a valóság képét. Legyen a modellünk a favágás.



Ebben a logikában a favágó megismeri a fát, a baltát, a saját szándékát, célszerű mozdulatait, és ezek alapján vágja a fát. A belső elméleti állapotaival úgy ábrázolhatjuk, hogy amit csinál kívül, azt elképzeli belül. A helyzet egyértelmű, és ez a későbbiekben fontos lesz, egy értelem van benne, a favágóé.



Az utóbbi pár évtizedben kiderült, hogy ez a modell több sebből vérzik. Manapság egy alapvető társadalmi átalakulás kezdetén-közepén vagyunk. Ahhoz hasonló ez, mint amikor a mezőgazdasági társadalom iparivá alakult. Ugyanúgy átalakítja a világot. Akkor a mezőgazdaságból az iparba áramlottak a dolgozók, most a tudásalapú gazdaság kialakulása történik. Mindez a korábbi folyamatok váratlan, de logikus következménye. Nézzük meg a logikáját!

Az ipari forradalom adta hatalmas anyagi gazdagság alapja az intenzív munkamegosztás volt. Ennek során a komplex munkafolyamatokat elemi, egyszerű részekre bontják, majd ezeket a részeket végzik el a munkások. Ezt az egyszerű munkát begyakorolják, ezért nem kell újra megtervezni, nem kell közben gondolkodni. A munkahelyet, a szerszámokat, a mozdulatokat csak erre az egyszerű műveletre kell célszerűen berendezni. És ha egymás után több száz, ezer munkadarabon végezzük el a műveletet, a munkaasztalt sem kell a műveletek között átrendezni. Az ipar ezzel az újítással több ezerszeresére növelte a termelékenységet: egy munkás egy műszak alatt több ezer munkaműveletet tud elvégezni, míg a régi módon néhány tíz komplex darabot tudott elkészíteni.

Adam Smith 1776-ban jelentette meg a Nemzetek gazdagsága (*The Wealth of Nation*) című könyvét, amelyben *A munkamegosztás* című fejezetben a gombostűkészítő ipar fejlődésén mutatja meg a munka elemi műveletekre bontását.

„Az egyik ember drótot húz, a másik egyenget, a harmadik szabdal, a negyedik hegyez, az ötödik csúcsot köszörül, hogy ráilleszthessék a fejet. A fejkészítés megint két vagy három különálló művelet. Külön mesterség a fej felillesztése, úgyszintén a kész gombostű fényesre csiszolása, sőt még azoknak papírba csomagolása is. Így aztán a gombostűkészítés fontos mestersége mintegy tizennyolc külön műveletre oszlik.” (Smith 1992, 16.)

Most két és fél évszázaddal később még mindig ez az alapvető szervezeti gondolkodás. A modellje hasonló a favágás modelljéhez. „Odakinn” a munkadarab, és a részekre bontott munkaművelet, amivel dolgozunk.

Adam Smith idején is volt, aki a munkát így előkészítette, ő már tudásmunkás volt. Elmélyült, fókuszált figyelemmel tanulmányozta az alkatrészt, a művelet, a világ egy kicsiny, „gombostűnyi” részletét. Igyekezett megismeri, hogy céljainak megfelelően tökéletesítse. Egy becslés szerint egy mai átlagos autó körülbelül harmincezer alkatrészből áll. És ha annak egy gombostűnyi alkatrészének elkészítése körülbelül húsz műveletből áll, akkor egy autó elkészítése hatszázezerből. Ekkor még nem számítottuk bele az alapanyagok (fémek, műanyagok, segédanyagok) kitermelését, előállítását. És kialakul a munkafolyamatok globális összefüggő hálózata, a globális gazdaság, a globális társadalom.

A folyamat részeként kialakul a társadalomban az egyszerű munkát végző fizikai munkások tömege. Tőlük fegyelmezett munkavégzést várnak el, és nem szükséges munka közben gondolkodniuk. Nem tilos persze ez sem, sőt, ha valaki kitalál bármilyen tökéletesítő apróságot, azt beépítik a folyamatba. A folyamatok és a gépek is így tökéletesednek. Adam Smith ír egy példát a gőzgép tökéletesítésére is.

„Az első gőzgépeknél állandóan fiúkat alkalmaztak, akiknek az volt a feladatuk, hogy váltakozva nyissák és zárják a kazán és a henger közötti összeköttetést aszerint, hogy a dugattyú emelkedett vagy süllyedt. Az egyik ilyen fiú, aki inkább szeretett volna a pajtásaival játszani, rájött arra, hogy ha az összeköttetést megnyitó szelep fogantyúját zsineggel összekapcsolja a gépnek egy másik részével, akkor a szelep az ő közreműködése nélkül is

nyit, illetve zár, s így lehetővé teszi számára, hogy játszótársaival szórakozzék. Az egyik legjelentősebb tökéletesítés, ami ezen a gépen a feltalálása óta történt, ily módon egy fiúnak a találmánya volt, aki meg akarta takarítani a munkáját.” (Smit h 1992, 20.)

Nekem is van több ilyen példám, de most csak egyet írok le. Fiatalkoromban egy mezőgazdasági gépgyárban dolgoztam lakatosként. Egyszer egy nagyon unalmas feladatot kaptam. Méretre vágott drótdarabokból össze kellett számolni hatvan darabot, és ezeket aztán egy csomagba – kévébe – össze kellett drótozni. Unalmas volt a számolás. És kitaláltam, hogy a hatvan darab egymás mellé helyezve kiad egy méretet. Ezt bejelöltem egy pontozóval a munkapadon. Ezután nem kellett számolnom, hanem csak kiterítettem egymás mellé a drótokat, és a jelek közti mennyiséget összedrótoztam. Hamarosan mentem a művezetőhöz, hogy adjon másik munkát, mert készen vagyok. Hogy csináltad? – kérdezte. Megmutattam neki. Látta ezt még más is? – kérdezte. Nem. – mondtam. Ne is mondd el senkinek, mert akkor ez lesz a norma. – mondta. A norma is így tökéletesedik (ha nem vigyázunk). És persze nem mehettem játszani a pajtásaimmal, megkaptam a másik munkát. De a rendszer tökéletesedett.

Mivel ez a szöveg a szervezeti kultúráról szól, vegyünk észre a két példában két eltérő szervezeti értékrendet. Az első példában a fiú találmányát beépítették a gépbe, a szervezeti kultúra innovatívnak mutatkozott. A második példában az újítást el kellett titkolni, nehogy megemeljék a normát. A szervezeti kultúra konzervatívnak mutatkozott.

Bárki, aki a valóság egy piciny szeletével foglalkozik, észrevesz új részleteket, felfedez összefüggéseket, kitalál tökéletesítő eljárást. Szervezeti kultúra válogatja, hogy ezeket beépíti-e a szervezet, vagy nem.

Három fő oka van annak, hogy így megnövekedett a munkamennyiség, amit egy embercsoport el tud végezni. Az ismétlődő feladatvégzés miatt kialakuló begyakorlottság, a megtakarított átállási idő, és a műveletekre specializálódott emberi figyelem számos gépet alakított ki. A folyamat még most is ez, ahogy a gondolkodás is. A tárgyról való gondolkodás a valóság elkülönült kis szeletére fókuszálva maga is intenzívebbé és megosztottá válik.

De most irányítsuk át a figyelmünket a tárgyak fizikai előállításáról az erről gondolkodókra. A háromszáz éves történet során ritka, hogy magáról a gondolkodásról gondolkodnak. Ez nem is a gyakorlat embereinek a dolga. Foglalkozzanak ezzel a filozófusok. Pedig közben az (így) gondolkodókkal is fontos dolgok történnek, amelyek mostanáig észrevétlenek maradtak.

A munka elemi részekre bontását valakiknek el kell végezni. És egyre több ember azzal foglalkozik, hogy a termelés valamilyen kis részét, alkatrészét, összetevőjét elemezze (további részekre bontsa). Ezek már tudásmunkások. Gondolkodnak, és problémákat oldanak meg azért, hogy a termelésben egyre egyszerűbb műveletekkel lehessen dolgozni. Ehhez a mérnöki, technikai szakmáknak is fejlődniük kellett, egyre több a mérnök, a mérnököt

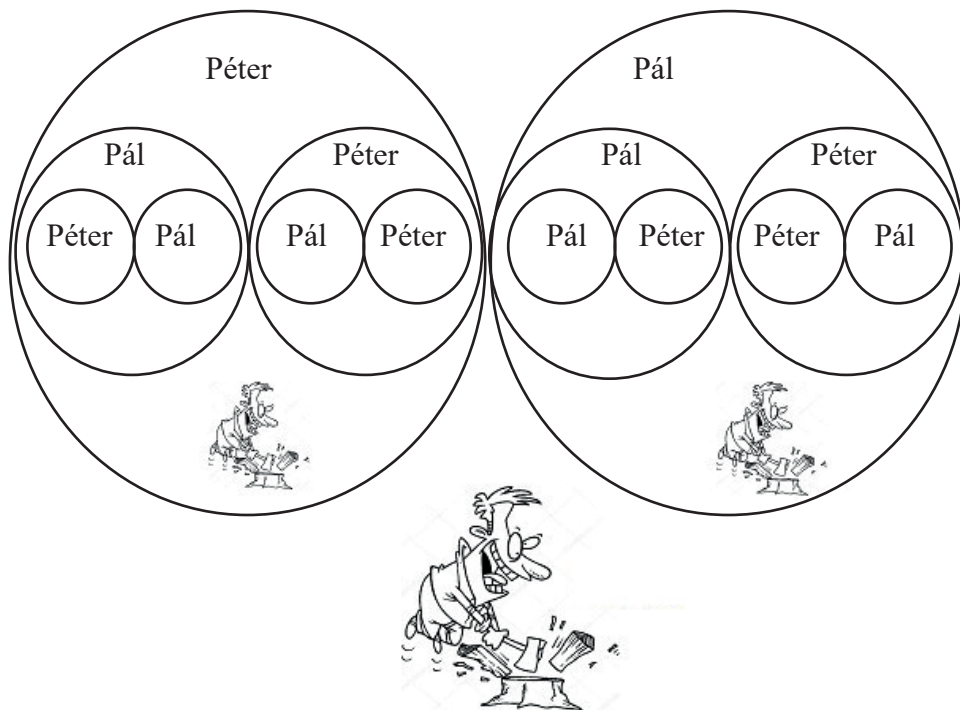
képzők és a mérnöki tudást előállító kutatók. Közben megnöttek a szervezetek, fejlődött a marketing, a gazdaságtan, a pénzügyek és ezek mind tudásmunkát igényelnek. A bonyolult szervezetek összehangolását menedzserek végzik, így fejlődött menedzserképzés, a menedzsmentkutatás és a szervezetek kutatása. A szervezetek és a technika világa egyre bonyolultabb rendszerré vált, és kialakult a döntően szellemi munkát végzők tömege. Ők a tudásmunkások, akiknek többsége részekre specializálódik.

De a részmegoldásokat össze kell rakni. Ez pedig kommunikációt igényel. Úgy, hogy a munka egyre inkább kommunikációalapú, a favágás gondolkodási modellje használhatatlan. A kommunikáció nem egyértelmű, több értelem szerepel benne. Nézzük ennek a modelljét.

2. HA A MUNKA KOMMUNIKÁCIÓ

Péter és Pál egy szervezetben dolgoznak, és már több éve ismerik egymást. Ezért nagyjából meg is tudják jósolni egymás viselkedését. Tudják, hogy a másik mire hogyan fog reagálni. Erre azért képesek, mert az elméjükben benne van a másik valamilyen modellje. Mondjuk, hogy a faapritás szakértői, és a favágás tökéletesítéséről beszélgetnek.

A kommunikáció mindig egy úgynevezett figyelmi háromszögben történik. (Tomassello 2002) A háromszög szögeiben a két kommunikáló fél van, itt most Péter és Pál, és a téma, a favágás. A kommunikáció létrejöttéhez egy sor feltétel szükséges.



1. ábra

A figyelmi háromszög

Forrás: A szerző szerkesztése

A felek kommunikációs szándékot tételeznek a másokról. Az emberé válás és a nyelvi kommunikáció kialakulásának ez egy fontos összetevője: az ember olyan élőlény, aki fajtársait önmagához hasonló, intencionális (szándékokkal rendelkező, gondolkodó) lénynek tekinti.

Ezért, amikor az emberek gesztusokat tesznek, hangokat bocsájtanak ki, ezt szándékosnak tételezzük. Például ha valaki kacsint, azt nem rángató szemidegnek tekintjük, ha hangokat bocsájt ki a száján, azt beszédnek tételezzük (még ha nem értjük, akkor is.) Ezért, amikor a másik embert elképzeljük, akkor nemcsak a külső viselkedését modellezzük, hanem elképzeljük a belső gondolati, érzelmi tartalmait is. A szándéktulajdonítási hajlammal nemcsak az emberekre vonatkozik, el tudunk olyat képzelni például, hogy „kiszúrt velünk az időjárás”.

Ezért, amikor Péter és Pál kommunikálnak a favágásról, akkor látják egymás külső viselkedését (1. ábra, nagy körök); elképzelik magukat és a másikat mint a témáról kommunikáló feleket (közepes belső körök és a favágás témája. Ebben azt képzelik el, hogyan fognak kommunikálni). Péter elképzei és megtervezi a maga kommunikációját Pállal, és elképzei Pálét vele, és hasonlóan jár el Pál is. Ugyanakkor – mivel szándékokkal rendelkeznek és a másikat is szándékokkal rendelkezőnek tekintik – azt is elképzei, hogy mit szándékozhat a másikk. Péter elképzei, hogy mit gondol Pál a helyzetről, önmagáról és róla (kis körök). Hasonlóan tesz Pál is. Ezek az elképzeések vagy bejönnek, vagy nem. Ha Pál tényleges kommunikatív viselkedése (nagy kör) eltér attól, amit Péter elképzei róla (középső kör), akkor úgy ítéli meg, hogy sikertelen volt a kommunikáció, ezért átalakítja a saját kommunikatív cselekvését (középső kör), vagy ha ez se jön be, átalakítja a Pál belső állapotáról alkotott képet (kis kör). A felek ezen keresztül összehangolják a kommunikatív cselekvéseiket, addig a mértékig, amely kielégítő számukra. Miközben soha nem fogják teljesen tudni, hogy mi van a másikk elméjében. Mindkét fél figyelmének fókuszában van a téma, a saját kommunikatív cselekvés és a másikk kommunikációja. Ez a figyelmi háromszög dinamikája, amely lehetővé teszi a felek közötti kommunikációt.

Annak, hogy ez így létrejött, az emberi kultúra kialakulásában döntő szerepe van. A kommunikációnak van még egy olyan tulajdonsága, hogy irányítja és fókuszálja a figyelmet. Képzeeljünk el őseinket, akik már tudnak így kommunikálni. Például az apa megmutatja a fiának egy őz nyomát. „Nézd, ez egy őz nyoma” – mondja az apa. A gyerek ekkor figyelmét a mutatott alakzatra fókuszálva megtanulja észlelni a nyomot. A gyerekeknek ezt már nem kell önállóan felfedeznie. Hogy létrejött a figyelmi háromszögon alapuló tudásátadás, lehetővé tette őseinknek, hogy a gyerekek generációról generációra haladva nemcsak az őz nyomát, hanem a köveket, érceket, növények és állatok fajtaikat, a cselekvéseket, elemeket, vegyületeket, atomokat, azok részeit, a bolygókat, a galaxisokat stb. is egyre jobban meg tudták különböztetni. Így egyre differenciáltabban észleljük természeti világunkat, és ennek révén egyre jobban tudjuk manipulálni tárgyaikat. Ez alapozta meg az ember technikai fejlődését.

3. KONSTRUÁLT VILÁGUNK, A KULTÚRA

A nyelvi kommunikáció révén az emberek egyre differenciáltabban képesek megosztani egymással tapasztalataikat, így egyre bonyolultabb nyelvi és fogalmi valóságot képesek alkotni. Ez kihat a technikai fejlődésre, de a tudomány, a művészetek stb. fejlődésére is. Egyre mélyebb a munkamegosztás, és az újabb generációk elsajátítják elődeik tapasztalatát, és egyre nagyobb (megosztott) tudásbázison élnek.

A gazdagodó fogalmi rendszer segítségével új és új konstrukcióit hozzák létre a helyesnek tartott szándékaiknak, s differenciálódnak az ezeket hordozó intézményeik. Kialakul az erkölcs, a jog s a vallások. Ebben az emberi társadalom, a cselekedetek, a dolgok az értékek hierarchikus rendje épül, amely a cselekedetek koordinációját, rendjét szabályozza. Ez is problémamegoldó felkészültség.

Így ír erről Tomasello.

„Valahol Afrikában, körülbelül 200 000 évvel ezelőtt a Homo egy populációja új úton indult el az evolúcióban. Új életmódot alakított ki Afrikában, majd elterjedt az egész világban, legyőzve az összes többi Homo-populációt, olyan utódokat hagyva hátra, akiket ma Homo sapiens néven ismerünk... Ezen új faj egyedei számtalan új testi jellegzetességgel rendelkeztek, így például nagyobb agyuk volt, de a legmegdöbbentőbbek mégis új kognitív képességeik és az általuk létrehozott alkotások:

- különféle céloknak megfelelően számtalan új kőeszközt készítettek, a faj minden populációja külön, csak rá jellemző eszközhasználati „ipart” alakított ki – ennek végeredményeként egyes populációk olyan dolgokat hoztak létre, mint a számítógépesített gyártási folyamatok;
- a kommunikáció és a társadalmi élet megszervezése céljából nyelvi, sőt művészi szimbólumokat kezdtek használni kőfaragványok és barlangrajzok formájában – ennek végeredményeként egyes populációk olyan dolgokat fejlesztettek ki, mint az írott nyelv, a pénz, a matematikai jelrendszerek és a művészet;
- új társadalmi szokásokat és szervezeteket alakítottak ki, a halottak szertartásos eltemetésétől kezdve a növények és állatok háziasításáig – ennek végeredményeként egyes populációk olyan dolgokat alkottak meg, mint a tételes vallások, kormányzati, oktatási és kereskedelmi intézmények.” (Tomasello 2002, 10–11.)

Bontsuk ki, hogy mi az, amit az emberek konstruálnak! (Domschitz 2013)

1. A legfeltűnőbb, hogy tárgyakat. S tárgyaikkal sokféle feltételrendszerben tudunk élni.
2. Az ember kommunikál is. Nevezzük ezt az ember fogalmi, nyelvi eszközének, amelynek segítségével kommunikálni és gondolkodni tudunk.
3. Az emberek viselkedése koordinált, az emberek úgy követnek célokat, hogy azok közös rendszerbe illeszkednek. Illusztráljuk a KRESZ-szabályrendszerével, amely felhasználja a kommunikációt. A KRESZ szabályai elmondják, hogy milyen közlekedési helyzetben hogyan kell viselkednünk. Mindegyik szabály mögött van valamilyen „értelem”, van értelmes oka, hogy így legyen. Az „elsőbbségadás kötelező” tábla tanulásával azt is megismerjük, milyen balesetek lehetnek abból, ha nem tartjuk be e szabályt. Ezt a rendet az emberi társadalom intézményei hordozzák. Ez a cselekvések értelmes, értelmi, és értékelő rendszere.

Mindhárom tényező valamilyen problémátípus megoldására szolgál. Együttesük a kultúra, így a szervezeti kultúra is, amely tárgyi, nyelvi-fogalmi és értelmi típusú felkészültségeket tartalmaz. E hármasság rendszert alkot, s velük az ember egy háromdimenziós társadalmi felkészültségteret konstruál magának. E rendszerben benne van az ember is, és a cselekvés is e háromdimenziós térben történik. Az ember néha „tárgy”, az írni tudó kéz pedig „eszköz”. A gesztust mutató kéz „jel”, s ugyancsak a fogalmi rendszer része a szimbólumot értő psziché, amely értelmet lát az írásokban, gesztusokban. A kultúrát az emberi pszichék és testek együttese hordozza.

4. A FÜGGŐLEGES ÉRTÉKELŐ DIMENZIÓ

E tanulmány szempontjából, most a harmadik összetevőre, az eszmék, értékek kategóriájára fókuszálunk.

Vannak magasabb és alacsonyabb rendű dolgok, magasabb és alacsonyabb rendű szempontok. Amikor a jobbat, értékesebbet, a magasabb rendűt mutatjuk, felfele mutatunk, felfele nézünk, s amikor az alacsonyabb rendűt, lefele. Az emberi dolgokban van több és kevesebb értelem. Van több és kevesebb „jó”. Van értékesebb és értéktelenebb (Domschitz 2013).

Ha a miért kérdést – bármilyen társadalmi jelenségre vonatkoztatva – a „mi az értelem” értelmében kérdezzük, úgy nem oksági magyarázatot keresünk, hanem teleologikust. Adhatnánk okságit is, de ez „értelmetlen” lenne. A „Miért tanítom a gyerekeimet?” kérdésre mondhatnám, hogy azért, mert a neuronjaim éppen így tüzelnek, s ez ezt a viselkedést váltja ki nálam? Mondhatnám, ám ha lenne is ebben igazság, nem tekintenénk értelmes válasznak, mert a kérdező sem erre az oksági perspektívára volt kíváncsi, hanem a szándékomra. Emberi világunk ezzel az értelemmel teli, ezzel „sűrű”. Clifford Geertz a *Sűrű leírás* (Geertz 2001) című írásában, bemutatja a ritka és a sűrű leírást.

Vegyünk két fiút, akik gyorsan lecsukják a szemüket, ám ez az egyiknél akaratlan rángás, tikkelés, a másiknál kacsintás, s mint ilyen, jel. A ritka leírás szintjén csak a szemhéj lecsukása látszik, s ez ugyanaz mindkét esetben. A ritka leírás így szól, „sebesen összezárja jobb szemhéját” A sűrű leírás „tréfásan utánozza barátját, aki kacsintást tett, hogy becsapjon egy ártatlan nézőt, aki így arra gondol, hogy összeesküvést szőnek.” A sűrű leírás megkísérli a cselekvések értelmét is kibogozni, keresi a cselekvések értelmét, célját, a benne rejlő szándékot. A sűrű leírásban „tréfál”, „utánozza, tettetve a kacsintást”, „azért, hogy (reláció) becsapjon”, „aki ezért arra gondoljon”, hogy összeesküvést szőnek. Ez a leírás nem biztos, hogy igaz, de megkockáztatja az igazság leírásának egy mélyebb módját.

Ez az értelmi, jelentésteli háló a kultúra, amelynek elemzése pedig a jelentés nyomába szegődő értelmező tudomány, s ennek eszköze a sűrű leírás. Ez szemben áll a „ritka” leírással, az értelmezés nélküli, behaviorista módon kiritkított, csak a viselkedést leíró leírással.

Az értékelő, értelmi dimenziót a társadalom intézményei biztosítják. Ilyenek például a nyelv, a jog, az erkölcs. Ezekben az együttes cselekvést biztosító közös meggyőződések egy részét normaként, kötelességekként is meghatározzák. Így az intézmények nemcsak ismereteket, szokásos, bevett nézeteket hordoznak, hanem „helyességeket” is, azt, hogy bizonyos dolgot hogyan „helyes”, és hogyan „helytelen” nézni. Ezek a normák gyakran

a szerepek előírásai. Egy-egy társadalmi státuszhoz hozzátartozik, mit kell problémákként észrevenni és megoldani, ehhez mit kell tudni, s mi a helyes tudás, ebben a szerepben hogyan kell cselekedni, milyen értéket kell szolgálni stb.

A társadalmi tények – legyenek, intézmények, tárgyak, fogalmi felkészültségek – három összetevőjű, „tömbszerű” társadalmi tények. Egy egységes rendszert alkotnak. Összetevők: az anyagi tárgyi összetevő, a nyelvi-fogalmi szimbolikus jelek, valamint az értékek és értelem.

Mindegyik összetevő maga is tömbszerű:

- Minden tárgynak van értelme, s észleléséhez kell(ett) fogalmi felkészültség.
- Minden fogalomnak van célja, értelme, s kommunikálhatóságához kell valamilyen anyagi természetű hordozó.
- Minden értelem kifejezéséhez, kell nyelv, fogalmak, kommunikálhatóságához valamilyen (bármilyen kicsi is legyen az) fizikai hordozó.

A függőleges értékelő-értelmi szempontnak az egészséges életvezetés szempontjából is fontos szerepe van. Fontos jelentőségére a terápiás gyakorlat is felhívta a figyelmet. Meg lehet betegedni lelkileg abban, ha életvezetésünkben, mindennapjainkban nem találunk értelmet. Ennek terápiás gyógyítására alakult ki a logoterápia gyakorlata. (Frankl 2004) Az egyes ember számára ez az értelem egyenesen létkérdés, vagy szolidabban: életminőség kérdése.

Az értelemre szükségünk van: személyesen, a szervezetekben és a társadalomban.

Az élet értelmének ismeretlensége neurózis oka is lehet.

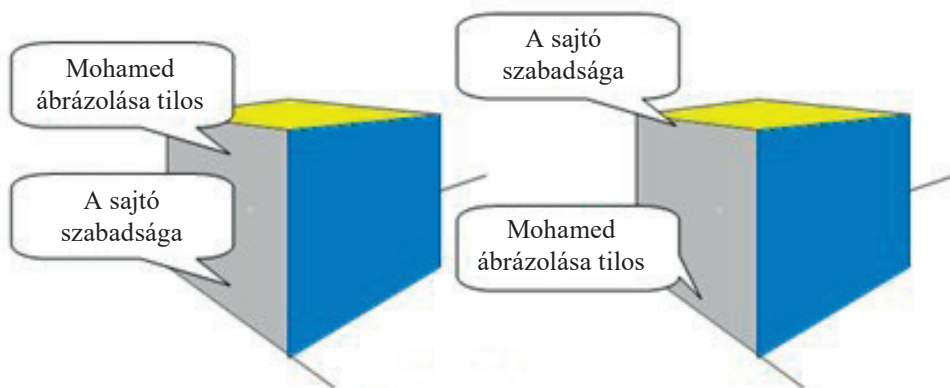
„A pszichoneurózis végső soron az olyan lélek szenvedése, amely nem találta meg értelmét. Csakhogy a lélek szenvedéséből fakad minden szellemi alkotás és a szellemi embernek minden haladása, és a szenvedés oka a szellemi tétlenség, a lelki meddőség.

Ezzel a felismeréssel azután az orvos olyan területre lép, amelyhez csak igen kényszeredetten közeledik. Itt ugyanis annak szükségességével kénytelen szembenézni, hogy gyógyító fikcióval, lelkivel szolgáljon, mert hiszen éppen ez az, amit a beteg igényel, túl mindazon, amit az ész és a tudomány nyújtani képes... az orvost... szakmai lelkiismerete nem kötelezi rá, hogy legyen világnézete. Mi történik azonban akkor, ha az orvos napnál világosabban látja, hogy mi a baja a páciensének, tudniillik nem ismeri a szerelmet, csak a pusztá szexualitást, nincs hite, mert retteg a vakságtól, nincs reménye, mert a világ az élet megfosztotta minden illúziójától, és nincs tudása, mert nem ismerte meg saját léte értelmét? Sok művelt páciens kategorikusan elutasítja, hogy teológushoz menjen. Filozófusról meg hallani sem akarnak, mivel a filozófi története hidegen hagyja őket, és az intellektualizmus a kietlenebbnek tűnik fel a szemükben. És hol vannak az életbölcesség nagy tudorai, akik nem csupán beszélnek az élet értelméről, hanem ennek birtokában is vannak?” (Jung 1997, 358–359.)

5. AZ INTEGRITÁS, MINT KOHERENCIA

A szervezeti integritásnak az értékelvűség mellett van még egy olyan értelmezési lehetősége, hogy az összerendezett, szerves, koherens. Ilyen, ha abban az értékek és a célok nincsenek ellentmondásban egymással.

Akkor koherens ez az értelmi rendszer, ha az egyre átfogóbb kategóriák, alá-fölé rendezések szervesek, ez általában azonos kultúrán belül lehet így. Ám konfliktusosak, ha e rendezési elvekben – s ezen keresztül a helyes rendben – nem értünk egyet. A közelmúltban abban például, hogy szabad-e Mohamedet karikatúrán ábrázolni. Az ábrázolás tilalma az emberiség egy részénél előbbre való volt a sajtószabadság értékénél, az emberiség euroamerikai részénél viszont a sajtószabadság értéke volt feljebb.

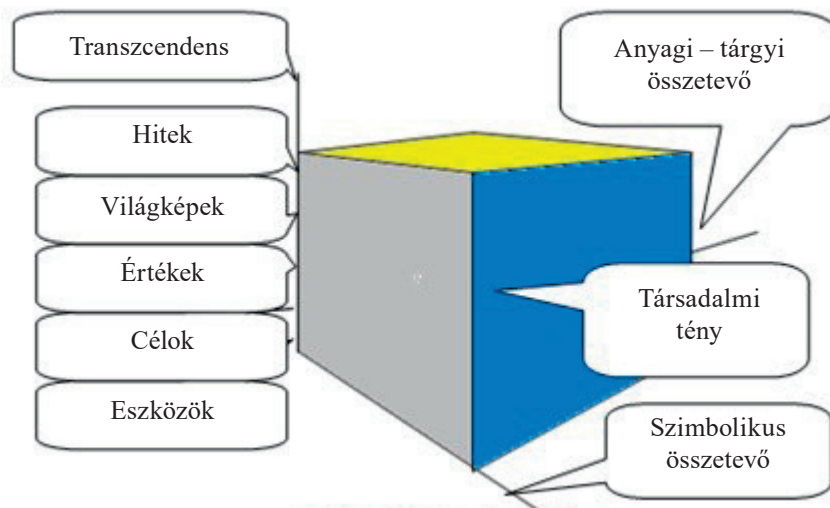


2. ábra

Az ábrázolás tilalma vs. sajtószabadság

Forrás: A szerző szerkesztése

Ezért amíg több kultúra él egymás mellett, a rend konstruálása konfliktusos marad. Minden racionális érv bele van ágyazódva e „rendezésbe”, s ezer szállal kapcsolódik az értékeknek e hálózatába, s annak talaján a magasabb rendű elvekbe. Ezért az értelem többes számú rendszereiről kell beszélni. Amikor egy szervezetben az integritást növelő programot szervezünk, tudnunk kell, hogy a szervezetben korábban is volt, s van értékrend, amely lehet, hogy nem feltétlen támogató az új integritást növelő programokkal kapcsolatban.



3. ábra
Érvek és értékek

Forrás: A szerző szerkesztése

Ezt a perspektívát kell használnunk akkor is, amikor a társadalomban az emberek által követett értékeket kívánjuk megismerni. Ebben értjük meg, ha egy válságban értékek vagy célok legitimitása, vagy az emberek által használható célelérési eszközök legitimitása rendül meg, ha anómiás a társadalom. (Merton 1980) A társadalmi tények tömbjét, a hierarchikus „értelem” dimenziót részletesebben kibontva így ábrázolhatjuk. (3. ábra) (Domschitz 2013)

Az ábrázolás mutat egy hierarchikus elrendeződést a függőleges dimenzióban. Minden eszköz célokat szolgál, és minden cél valamilyen értéket érvényesít. Az értékek világképekbe, hittekbe ágyazódnak. A hierarchia csúcsára a *transzcendens* szót tettem. Hívőnek ez természetes, a tudomány szempontjából magyarázatot igényel.

Ha egy eszköz értelmére rákérdezzünk, akkor azt abban találjuk meg, hogy milyen célt szolgál. Ha egy cél értelmére kérdezzünk, azt abban, hogy milyen értéket, értékeket szolgál. Az értelem kérdésével mindig azt kérdezzük, mi a szerepe az adott elemnek egy átfogóbb rendszerben. A „mi az élet értelme” is értelmes kérdés, és akkor az életen túlira kérdezzünk rá. Nem hívő számára ez lehet a család, a nemzet, az emberiség segítése, hívőnek lehet „a” transzcendens.

A másik érve az, hogy a modern kultúrák mindegyike tradicionálisan vallásos magyarázatot ad a végső értelem kérdésére. Ilyen értelemben az európai kultúra a zsidó-keresztény kultúrán alapul, akkor is, ha világi intézményeit igyekszik vallásilag semlegesnek építeni.

Összefoglalva az eddigieket az ember társadalmi-kulturális élőhelye egy komplex, problémamegoldásra alkalmas felkészültségrendszer, amelyet az emberiség tőkéjének tekinthetünk. (4. ábra)

A komplexen felfogott tőke tartalmaz:

1. Célszerű, emberi szükségletek kielégítésére létrehozott tárgyakat. Tudjuk, hogy van bennük, mellettük fogalmi tudás, és van a létüknek értelme, s van értelmes és „értelmesebb” használatuk.
2. Célszerű nyelvi-fogalmi eszközöket a világ leírására, megértésére és a kommunikációra, a cselekvések koordinálására. Tudjuk, hogy van bennük, mellettük fizikai, természeti hordozó, és van a létüknek jelentése, értelme, s van értelmes és „értelmesebb” használatuk.
3. Értelmes célszerűségeket, amelyek az emberi tárgyak, szimbólumok, cselekvések célszerű elrendezését, értelmét adják. Tudjuk, hogy van bennük, mellettük fizikai természeti hordozó, és megértésük tartalmaz fogalmi eszközöket.



4. ábra

A kultúra mint problémamegoldás

Forrás: A szerző szerkesztése

Az emberi kultúrát és a szervezeti kultúrát így „know-how” jellegűnek mutattuk be. Hogyan készítsünk célszerű tárgyakat, nyelvi-fogalmi eszközöket és értelmes rendet? Mindhárom összetevő valamilyen problémamegoldási típusra tartalmaz felkészültségeket.

Az 1. csoportba soroltakkal kapcsolatban elmondható, hogy vannak természetalakító problémák. Ezekben egy „hogyan csinálj valamely célszerű oksági kapcsolatot” típusú tudás van. Ezeket a tárgyak hordozzák.

A 2. kategóriáról szólva: vannak reprezentációs problémák. Hogyan értjük meg egymást és a világot? Ebben is van „hogyan csináld” típusú tudás, a fogalmak előállításának szabályai segítségével hogyan csináljunk közös, hasonló reprezentációt.

A 3. csoporttal kapcsolatban pedig: vannak értelmező-értékelési problémák. Ebben egy „mi a jobb” típusú tudás van. Ennek előállítására is vannak az intézményekben „hogyan állapítsuk meg közösen, hogy mi a helyesebb, mi a jobb” típusú szabályok.

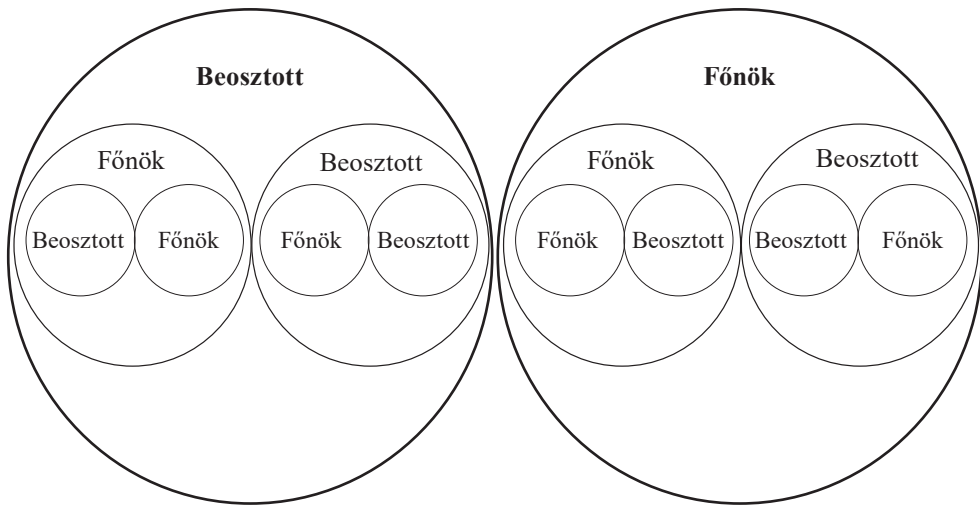
Ez a hármasság, a kultúra, az emberiség komplex tőkéje. Így, ha egy emberi társadalmi jelenséget pontosan le akarunk írni, akkor mindegyik tényezővel számolni kell. A szervezeti kultúra megismerése is igényli mindhárom oldal megismerését.

6. BENNÜNK A KULTÚRA

Így alakul ki az emberi kultúra. Most tegyük fel a kérdést, hogy hol vannak az emberek közti viszonyok? Hol van a társadalom? Hol van a kultúra?

Ha megkérdézem a diákokat, hol vannak az emberek közötti viszonyok, először furcsállják a kérdést. „Hát közöttük.” – mondják. De hol van ez a „közöttük” lévő viszony? Némi tanácsalanság, beszélgetés után segít az a számítógépes hasonlaton alapuló kérdés, hogy az erről szóló információnak hol lehet a „tárhelye”? Eljutunk oda, hogy bennük, mert nem találjuk odakinn. A Péter és Pál közti viszony Péterben és Pálban van, s nincs máshol. Esetleg még ezen kívül más emberekben, akik ismerik őket, és ezért ők is kialakítottak egy belső modellt róluk.

Menjünk tovább e gondolatmeneten, és képzeljük el, hogy Péter főnöke Pál. Ekkor a közük lévő viszonyban benne van egy alá-fölé rendeltségi viszony is. Péter és Pál kialakítják közös főnök-beosztotti viszonyaikat. Menjünk még tovább! Péternek volt már korábban több főnöke, és Péter velük is kialakította a maga beosztotti viselkedését, és a Pállal való viszonyában ezek a korábbi viszonyok is benne vannak. Péternek voltak beosztott kollégái, a saját beosztotti viselkedését az ő mintáik alapján is alakította. Ugyanígy Pálnak is volt már korábban is több beosztottja, akikkel közösen kialakította e viszony belső modelljét. A főnökkel való viszony hatalmi viszony is, ebben meg benne vannak a legkorábbi családi kapcsolatok emlékei apával és anyával. A családban gyerekként szerzett tapasztalatok belekerülnek a későbbi diák-tanár, majd beosztott-főnök viszonyokba is. Péter és Pál viszonyában ott van a történetük és a közös alkotásuk. Bennük van a személyes múltjuk.



5. ábra

*Főnök-beosztott modell**Forrás: A szerző szerkesztése*

Péterből egyszer vezető lesz. Vezetői magatartását nem a semmiből fogja kialakítani, abban benne lesznek a korábbi vezetőkkel kialakított belső mintái. Ezekből a mintákból fogja konstruálni a maga új vezetői mintáit. Saját jelenbeli vezetői magatartásában benne élnek a korábbi főnökeiről alkotott belső minták. Benne élnek a korábbi társairól alkotott képek, vele élnek személyes múltjának szereplői is. Péter egyéni magatartása személyes múltjának szereplői által készített kollektív alkotás is. Ebben persze Péter a fő alkotó, de a nyersanyag, amiből építkezik, társas.

Az időben visszafele még tovább mehetünk. Pál is volt beosztott, neki is volt főnöke, még korábban a főnökének is volt főnöke, és így mehetünk visszafele az emberiség őskoráig, minden kialakított társadalmi viszony a múltja mintáiból építkezik. Ezek lehetnek szülőgyerek, férfi-nő, kolléga-kolléga, barát-ellenség kapcsolatok, minden társadalmi szerep.

Minden szerephez hozzátartoznak tárgyak, azok használatának ismerete, a szerepre vonatkozó ismeretek. Minden szerepre vonatkoznak viselkedési szabályok, normák értékek, értelmek. Minden szerepben ott él az előbb bemutatott három dimenziós felkészültség-rendszer.

És mivel minden szerep együtt jár a maga komplementer (kiegészítő) szerepeivel, minden szerephordozó a komplementer szerepek modelljét és a komplementer szerepekre

vonatkozó háromdimenziós elvárásokat is hordozza. Az orvos a beteg modelljét és viszont, a szülő a gyereket és viszont és így tovább. A társadalom viszonyai bennünk vannak. A történelem bennünk van. Nemcsak a személyes történetünk, hanem a közösségünk története is. Ettől még időnként azt tapasztaljuk, hogy a valóságunk változik, annak ellenére, hogy a múlt bennünk van. Az is társadalmilag meghatározott, hogy egy társadalomban az innovációnak van hagyománya, vagy a változatlan ismétlődésnek. Az európai kapitalizmus az innováció „hagyományát” alakította ki, és rákényszeríti a világ többi tradicionálisabb társadalmára.

A múlt nemcsak az iskolában tanultak és az idősek által elmesélt történetek miatt van bennünk, hanem az előbb bemutatott szerepminták belső modelljeiben is. E belső modellek döntően nem tudatosan működnek, így változtatásuk nehéz. Lehet, hogy több generáció apró változásaira van szükség az átalakuláshoz. Ezért nem lehet forradalommal átalakítani a társadalmakat. A forradalom tud pusztítani, például elpusztíthatja a régi vezetőket. De nem tudja elpusztítani a régi beosztottakban lévő vezetői mintákat. Így a régi szolgálkából kialakuló új vezetők magatartásában újjáélednek a bennük élő régi vezető minták. Így találunk ma is jobbagy és földesúr magatartásokat, még ha nem is így nevezzük őket.

Ugyanígy nem lehet egy szervezetet változtatni pusztán jogszabályokkal, rendeletekkel. A változtatási próbálkozásoknak el kell jutniuk a belső minták mélységéig.

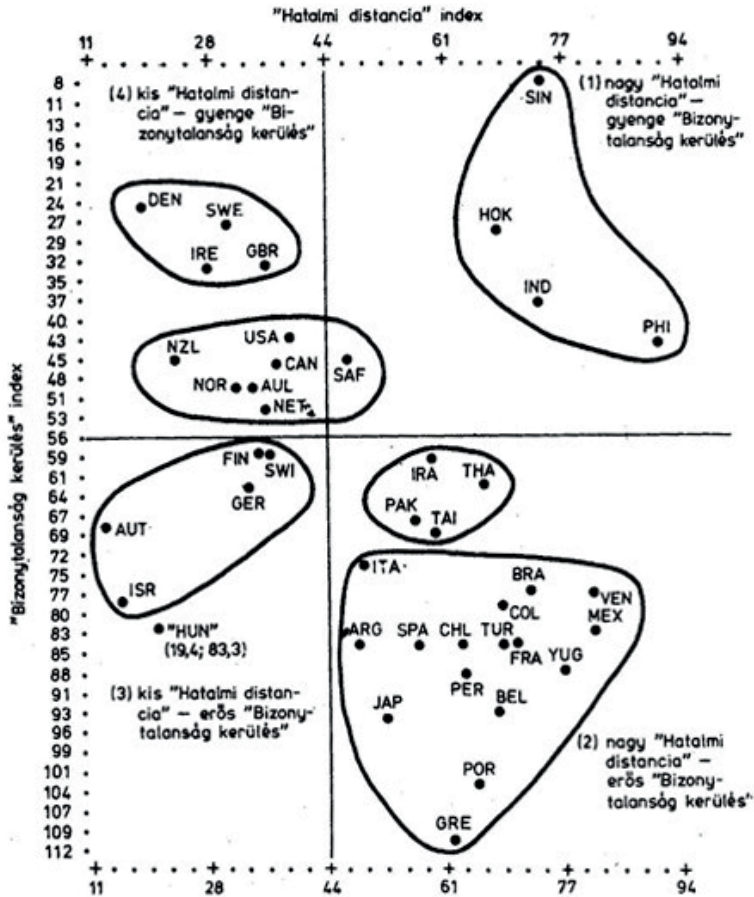
7. A NEMZETI KULTÚRÁK

Hofstede holland kutatók a nemzeti kultúrákat négy dimenzióban vizsgálták (Hofstede – Hofstede 2008).

1. *Hatalmi távolság.* Ez azt fejezi ki, hogy a nemzet(i szervezet) különböző hatalommal rendelkező tagjai mennyire várják, fogadják el, hogy különböző mértékű hatalommal rendelkeznek. Ahol kicsi a hatalmi távolság, ott az egyenlőtlenség helyett az „egyenlőbbséget” várják el, a vezetők gyakran kikérik a beosztottaik véleményét, a hierarchia szintjei között kisebbek a kiváltságkülönbségek. Inkább a decentralizáció a jellemző. Ahol nagy a hatalmi távolság, ott az egyenlőtlenség elvárt dolog, a centralizáció a normális; nagyok a különbségek a különböző kiváltságokban.
2. *Individualizmus – kollektívizmus.* Az individualizmus ott erős, ahol az egyének közti kapcsolatok gyengék, a közösségek ereje kicsi. Az az elvárt, hogy mindenki gondoskodjon saját magáról. Jellemző az *én*. Ahol a kollektívizmus az erősebb, ott a gyerekek is már a közösségekben szocializálódnak, és egész életükben erős szükségét érzik annak, hogy közösségekhez tartozzanak, s ezekhez a közösségekhez hűségesek. Jellemző a *mi*.
3. *Férfias-nőies értékek.* A „férfias” társadalmakban a társadalmi szerepek erősen eltérnek egymástól. Erős a szakmai siker motívuma, a verseny, a karrier, az egyéni teljesítmény. A nőiesebb társadalmakban a szerepek átfedik egymást, fontosabbak a kapcsolatok, a kompromisszum, a társadalmi teljesítmény. Az utóbbi években a szervezeti kultúrák feminin irányba tolódnak el.
4. *Bizonytalanságkerülés: a struktúra iránti igény.* Ez a dimenzió azt a mértéket mutatja, hogy egy kultúra tagjai mennyi bizonytalanságot viselnek el, tartanak normálisnak, vagy milyen mértékűtől érzik fenyegetve magukat. Néhány nemzetben a bizonytalanságkerülés miatt erős szervezeti struktúrákat, szabályokat építenek, míg mások lazább struktúrákban szeretnek működni.

A következő ábra egy „világtérképet mutat két dimenzióban, a hatalmi távolságban és a bizonytalanság kerülésben.”¹ Magyarország a kis hatalmi távolságot preferáló és bizonytalanságkerülő értékével a német és osztrák kultúrához van közel. Ezt érdemes figyelembe venni, amikor nemzetközi szervezeti mintákat adaptálunk. Például divatos az amerikai mintákat átvenni, de ott például kisebb a bizonytalanságkerülés, az a kultúra jobban és tartósabban viseli a kockázattal járó helyzeteket, mint mi. Nekünk európai mintákat érdemes keresnünk. (Varga 1988)

¹ ARG Argentína; AUL Ausztrália; AUT Ausztria; BEL Belgium; BRA Brazília; CAN Kanada; CHL Chile; COL Kolumbia; DEN Dánia; FIN Finnország; FRA Franciaország; GBR Nagy Britannia; GER Németország; GRE Görögország; HOK Hong Kong; IND India; IRA Irán; ISR Izrael; ITA Olaszország; JP Japán; EX Mexikó; NET Hollandia; NOR Norvégia; NZL Új-Zéland; PAK Pakisztán; PER Peru; PHI Fülöp-szigetek; POR Portugália; SAF Dél-Afrika; SIN Singapur; SPA Spanyolország; SWE Svédország; SWI Svájc; TAI Tajvan; THA Thaiföld; TUR Törökország; USA Egyesült Államok; VEN Venezuela; YUG Jugoszlávia; „HUN” előzetes magyar minta. (Varga 1988, 208)



10.2 ÁBRA. 40 ország¹⁴ (és a vizsgált hazai szervezet, „HUN”) elhelyezkedése a „Hatalmi távolság” és a „Bizonytalanságkerülés” skáláin

6. ábra

Nemzeti kultúrák

Forrás: Varga 1988, 208.

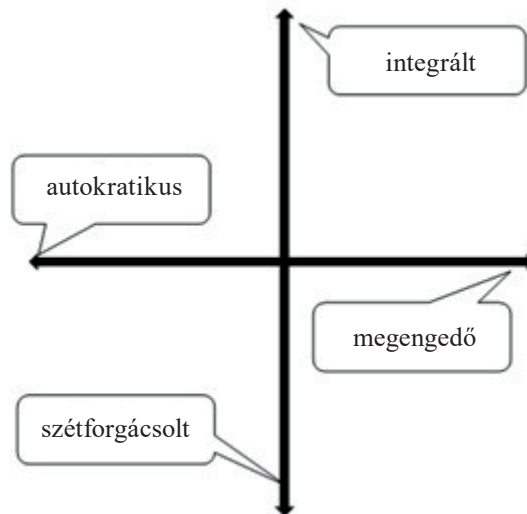
8. A SZERVEZETI KULTÚRÁK

A nemzeti keretek s hatások között, de a szervezet saját történetének hatására alakulnak ki az egyes szervezetekre jellemző szervezeti kultúrák.

Többféle szervezeti-kultúra-típológia van, itt most Handy tipológiáját mutatjuk be. (Handy 1986, 73–80) Ez a szervezeti kultúrát az integrált–szétforgácsolt–autokratikus–megengedő dimenziókban méri. Az autokratikus–megengedő-tengelyen azt, hogy a vezetés mennyire avatkozik be a részletekbe is, vagy mennyire engedi a kollégák szabadabb problémamegoldását; míg a másik tengelyen azt, hogy a szervezet mennyire tekinthető összerendezettnek.

E dimenziók négy szervezeti-kultúra-negyedet jelölnek ki.

1. Az integrált–autokratikus negyedben a bürokratikus szerepkultúra;
2. A szétforgácsolt–autokratikus negyedben a hatalomorientált kultúra;
3. A megengedő–szétforgácsolt negyedben az anarchikus személykultúra;
4. Az integrált–megengedő negyedben a feladatcultúra.



7. ábra

Handy szervezeti-kultúra-dimenziói

Forrás: a szerző saját szerkesztése Handy 1986 alapján

A bürokratikus szerepkultúra jellemzői

- A döntő a vezetői szerep, a vezetői státusz;
- a kommunikáció döntően felfele és lefele irányul;
- a döntést a vezető hozza;
- a beosztottak kevés ötletet javasolnak, és inkább a vezetőtől várják a válaszokat;
- a beosztottak függenek a vezetőtől és mérsékelten a csoporttól;
- az emberek között alacsony fokú a kölcsönhatás;
- magas fokú a vezetői elégedettség.



8. ábra

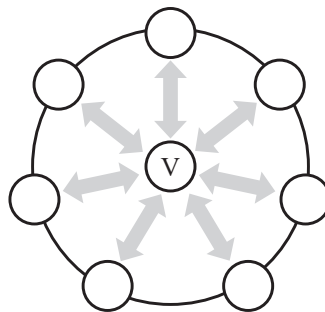
A szerepkultúra

Forrás: a szerző saját szerkesztése Handy 1986 alapján

„Ez a kultúra a logika és az ésszerűség alapján működik. A szerepkultúrájú szervezet ereje oszlopaiban: hatásköri vagy szakismereti elemeiben van. [...] Itt a szerep, vagy a munkaköri leírás gyakran fontosabb, mint a személy, aki azt betölti. Az embereket az adott szerep megfelelő ellátása céljából válogatják ki, s a szerepeket általában úgy határozzák meg, hogy azt a legkülönbözőbb emberek betölthetik. Nincs szükség a szigorúan előírt szerepeken kívül vagy a fölött nyújtott teljesítményre. [...] A szerepkultúrájú szervezet mindaddig sikeres, amíg állandó környezetben működhet. [...] A szerepkultúrák lassan észlelik a változás szükségességét, s még ezután is lassan változnak. Ha a piac, vagy a termék iránti igények, vagy a konkurenciaharc környezete megváltozik, a szerep kultúrája rendszerint a kitaposott úton halad tovább, abban a magabiztos hitében, hogy képes a jövőt saját képmására alakítani. Ezután rendszerint bekövetkezik az összeomlás. Sok nagyvállalat került ilyen helyzetbe a 60-as évek változó viszonyai között.” (Handy 1986, 76.)

A hatalomkultúra jellemzői

- Döntő a hatalom „politika” szerepe;
- a vezetés követel vagy visszautasít kéréseket;
- a kultúra részvételelles, az „oszd meg és uralkodj” elve gyakori;
- a beosztottak visszatartják az ötleteiket;
- a beosztottak összefognak a vezető ellen (a háttérben);
- a vezetői döntéseket elutasítja a csoport (ha nem is nyíltan);
- a beosztottak nem függnnek a csoporttól;
- a tagok és a vezető elégedettségi foka kicsi.



9. ábra

A hatalomkultúra

Forrás: a szerző saját szerkesztése Handy 1986 alapján

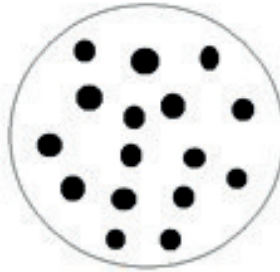
„A hatalom kultúrájával gyakran találkozunk kisebb vállalkozói szervezeteknél. Felépítése leginkább a pókhálóra emlékeztet: ehhez a kultúrához a hatalom központi forrására van szükség, a központi figurából sugárzik ki a hatalom és befolyás minden irányba. Ezeket a sugarakat hatásköri vagy szakmai szálak összekötik ugyan, azonban a tevékenység és a befolyás központjai a hatalom gyűrűi.” (Handy 1986, 73.)

„A hatalom kultúrájának gyenge pontja a méret. A háló könnyen elszakadhat, ha túlságosan sok tevékenységet próbál összekötni. Valójában az ilyen pókhálóhoz hasonló struktúrájú szervezet csupán egyetlen módon növekedhet és maradhat hálószerkezetű: ha újabb szervezeteket, újabb hálókat fi dzik.” (Handy 1986, 74.)

A személykultúra jellemzői

- Egyes egyéneknek döntő befolyásuk van;
- nincs csoportdöntés, alacsony szintű az együttműködés, a részvétel;

- a tagok között alacsony fokú a kölcsönhatás;
- a tagok birtokolják a saját ötleteiket;
- egyéni megoldások a jellemzők;
- a tagok alig függenek a csoporttól;
- az egyéni elégedettség változó.



10. ábra

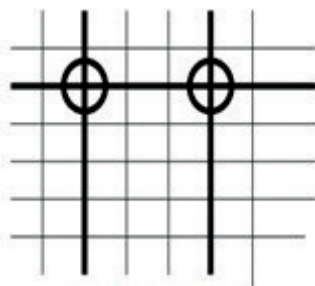
A személykultúra

Forrás: a szerző saját szerkesztése Handy 1986 alapján

„[S]zokatlan kultúráról lesz szó: ezt nem találjuk meg minden szervezetnél, mégis sokan váltig hangoztatják értékeit. Ebben a kultúrában az egyén a középponti alak. Struktúrájának alapja, hogy az emberek egy csoportja (pl. ügyvédi kamarák, építészszövetségek, hippikommunák, társas csoportok stb.) úgy dönt: saját érdekük az összefogás, s ebben segítségükre lehet egy iroda, egy helyiség, valamilyen felszerelés, sőt esetleg hivatali munkaerő is. Felülről diktált cél ez esetben nem látszik. Az ilyen szervezet felépítése a lehető legegyszerűbb, talán halmaznak tekinthetjük. [...] A szervezetek többsége azonban nem bírja el az ilyen kultúrát, mivel általában olyan célokat tűznek ki, amelyek túlmutatnak az őket alkotó egyének célkitűzéseinek összegén.” (Handy 1986, 79.)

A feladatcultúra jellemzői

- A feladat szabja meg a tevékenységek jellegét;
- a csoport konszenzusos döntéseket hoz, a megoldásokat együtt keresik;
- a tagoknak megosztott befolyása van a történésekre;
- magas fokú a részvétel és a tagok közötti kölcsönhatás;
- a tagok sok ötletet vetnek fel;
- az elégedettség megoszlik a tagok között, a vezetőnek kevesebb jut.



11. ábra

*A feladatcultúra**Forrás: a szerző saját szerkesztése Handy 1986 alapján*

„A feladatcultúra munka, vagy terv-centrikus. Az ehhez tartozó struktúrát leginkább négyzetháléhoz hasonlíthatjuk, amelyben egyes szálak erősebbek és vastagabbak, mint a többiek. A hatalom és a befolyás jórészt a háló keresztezési pontjaiban, a csomópontokban alakul ki. A feladatcultúrának egyik megjelenési formája az úgynevezett »mátrixszervezet«.” (Handy 1986, 77.)

„Az ilyen felépítésű szervezetekben a hangsúly teljes egészében a munka elvégzésén van. Ez a kultúra arra törekszik, hogy a szervezet alkalmas szintjén koncentrálja a megfelelő eszközöket, a megfelelő embereket, s aztán rájuk bízva a továbbiakat. A befolyás alapja elsősorban a szaktudás hatalma, s nem a beosztásé, vagy a személyiségé.” (Handy 1986, 77.)

9. SZERVES, SZERVETLEN

Ha egy kicsit visszagondolunk a gombostűkészítés példájára, amelyben a munkaműveletet elemi részekre bontották, és azokat folyamatosan tökéletesítették, felfedezhetünk még egy alapvető különbséget, ha a szervezeti kultúráról vagy általánosabban a társadalmi vagy emberi jelenségekről gondolkodunk.

Elemek, amelyek önmagukban is létezhetnek, csak az emberek által készített tárgyakban lehetnek. Ha szétszerelem a kerékpáromat, annak vannak alkatrészei, melyek önmagukban is léteznek. Sőt, ezeket külön műveletekben termelik. Ilyen nincs a természetben. Nem tudunk elképzelni egy emberi szervezetet, amely részeit külön-külön legyártanánk, aztán összecsavaroznánk. A fizikai természetben, az élő rendszerekben fokozottabban, és az emberi rendszerekben még fokozottabban igaz az, hogy semmi sem létezik az öt fenntartó háló nélkül. Nincs alkatrész. Minden összefügg a környezetével, míg végül eljutunk oda, hogy minden mindennel összefügg.

Az elemző megértés persze próbálkozik vele, a szerves egységet érthető, elemezhető egységekre bontja. Ezzel óriási eredményeket is ért el. Segített a valóság mélyebb megértésében. De manapság beleütközik saját módszertana problémájába. A tudomány keresi a válaszokat, és az európai tudomány önreflexióját gyakran segítik a keleti filozófiák. Itt egy idézet Alan Wattstól, aki a taoizmust mutatja be, és reflektál a mi problémánkra.

„A változókkal való megküzdés problémája sokrétű. Először: hogy ismerjünk fel és azonosítsunk egy változót vagy egy processzust? Pl. elképzelhetjük a szívet, mint ami szeparálható az erektől, vagy egy ágat a fától különválasztva? Vagy miféle egzakt leírások képesek megkülönböztetni a méh processzusát a virág processzusától? Ezen distinkciók valahogy mindig mesterkélték és konvencionálisak, akkor is, ha igen egzakt nyelven íródtak, hisz e megkülönböztetések inkább a nyelvben lakoznak, semmint abban, amit leírnak. Másodszor: nincs ismert határa ama változók számának, melyek bármely természeti vagy fizikai eseményben jelen vannak – úgy, mint példának okáért egy tojás kiköltésében. A tojánhéj határai élesek és tiszták, de mikor elgondolkodunk e körül, belekeverednek molekuláris biológiai, klíma, nukleáris fizikai, csirkefarm technológiai, ornitológiai, szexológiai [...] megfontolások egészen addig, míg realizáljuk, hogy eme »egyedi eseményt« úgy kell megfontolnunk – ha egyáltalán képesek vagyunk erre – mint ami az egész univerzummal relációban van. De a tudatos figyelem, amely a sorba rendezett, nehezen kislabilizálható szavak eszközeire támaszkodik, csak kevés változót tud egyszerre nyomon követni. [...] Nyilvánvalóan nincs állat vagy növény, ami ugyanolyan módon van csinálva,

mint egy fából készült asztal. Egy élő teremtmény nem részek gyülekezete, összeszögelve, csavarozva, vagy összeragasztva. Tagjai és szervei nem úgy vannak összeszedve távolabbi forrásokból és egy középpontba gyűjtve. Egy fa nem fából van csinálva; ez maga a fa. [...] Noha beszélünk szervezetek mechanizmusairól bizonyos, hogy ez nem több mint analógia. [...] Szükséges megkülönböztetést tennünk egy organizmus, mely differenciált, és egy gép, mely részekből áll, között.” (Wat t s 1990, 26, 60.)

Ettől még a racionális gondolkodás továbbra is kénytelen lesz az elemző logikát használni, de azt ki kell egészíteni az egészséges látásmóddal is.

Komplexitás. A komplexitás problémája összefügg az előző elemző gondolkodás elterjedésével. Emberek tömege foglalkozik elemzéssel. A világ egyre kisebb szegmensét ismeri meg, s egyre több részletet tudunk a világról, amelyben elveszhetünk. Egyre nehezebb az összképet látni. Miközben a globális problémákat, az ökológiai problémákat látva időszerű lenne az átfogó megértésen alapuló cselekvés.

A komplexitást is lehet kezelni. Gyakran gondolati modellekkel tesszük. Ilyen modell több is volt e tanulmányban. Ilyen a nemzeti kultúrák és a szervezeti kultúrák modellje.

Most itt elég legyen annyi, hogy nem véletlenül hoztam az előbb egy taoista szöveget. A mindannyiunkat bennfoglaló komplex valósággal szembeni alázatos, belesimuló, az áramlatokkal haladó, hajlékony cselekvést mutatná. Az európai elemző, tudományos gondolkodásunk érték, sok eredménye van, érdemes kiegészíteni az egészszre figyelni tudó attitűddel.

10. FOKÁLIS ÉS JÁRULÉKOS TUDATOSSÁG

Minden, amit gondolunk, amire a tudatunkat ráirányítjuk, amiről kommunikálunk, azt fenntartja egy sor nem tudatosodó másik gondolati tartalom.

Ha azt írtam az előbb, hogy taoista, akkor valakinek a gondolati háttérben ott lehetett egy kungfuharcos képe, esetleg Bruce Lee, vagy láthat kínai embereket az utcán lassú gyakorlatokat végezni, de beugorhat a Ji King jóskönyve, és lehet, hogy az van a gondolatai háttérében, hogy keleti hókuszpókusz stb. Vagy az előbbi Watts-idézetnél gondolhatta, hogy nem lehet mindig eljutni a tojánhéjtól a világmindenségig.

Különböztessük meg Polányi Mihály segítségével (Polányi 1994) a tudatosság két fajtáját, a fokális és járulékos tudatosságot. A fókuszált tudatosságban van a direkt gondolat, aminek tudatában vagyunk, és ennek nem tudatos peremén a járulékos. A fokális tudatosság a járulékos tudatosság hálójában kapja meg értelmét, mintegy abban létezik. Semmi, amit gondolunk, nincs önmagában, csak akkor és azért értjük meg, mert támaszkodik éppen nem tudatos, de hozzá asszociálódó gondolati tartalmakra.

Miközben a fokális tudatosságunk állandóan változhat, a háttérben van egy állandóbb kulturális beágyazottsága, „beleszövődöttsége” mindenfajta figyelmünknek, fókuszált tudatosságunknak. Minden gondolatunk háttérben ott van a kultúra teljes szövedéke. A medndzment gondolkodásban a fokális-járulékos megkülönböztetést használva azt is mondhatjuk, hogy van olyan gondolkodási típus, amelyik főleg a fokális tudatosságra épül (ezt gondolja magáról), s a fókuszába állított tényekkel logikusan operál, s megkülönböztethető ettől egy olyan, ahol a jelenségeket leíró fogalmaknak „elmosódottabb” a határa, s a gondolkodás jobban épít az intuícóra, ami pedig alapoz a járulékos tudatosságra. Megmutatom Tolsztoj segítségével egy Kutuzovról szóló részben, hogy miről van szó. A Napóleont legyőző főparancsnokról szóló leírás jó lehet vállalatvezetők számára is.

„Andrej herceg sehogy se tudta okát adni, de Kutuzovval való találkozása után megnyugodva tért vissza ezredéhez: jól halad majd a dolog, mert jó kézre bízták. Minél jobban látta, hogy minden egyéni kezdeményezés hiányzik ebből az öregemberből, akiben szinte csupán a megszokott szenvedélyek maradtak meg, a józan ész helyett pedig (amely csoportosítja az eseményeket és következtetéseket von le) csupán az események folyásának nyugodt szemléletére irányuló képesség, annál inkább megnyugodott afelől, hogy minden úgy lesz, ahogy lenni kell. »Nem lesz egyetlen saját ötlete sem. Nem talál ki semmit, nem kezdeményez semmit« – gondolta Andrej herceg – »de meghallgat mindent, észben tart mindent, a maga helyére állít mindent, nem akadályoz meg semmit, ami hasznos, és nem

enged meg semmit, ami árt. Tudja, hogy van valami, ami erősebb és jelentősebb az ő akaratánál: az események elkerülhetetlen folyása, és ő meg tudja látni ezeket az eseményeket, meg tudja érteni jelentőségüket, és a jelentőség tudatában le tud mondani az eseményekben való részvételről: egyéni akaratáról, ha ez másra irányul. És ami a fő« – gondolta Andrej herceg – »azért bízunk benne az ember, mert Genlis regénye, meg a francia szólások ellenére is orosz: mert megremegett a hangja, amikor azt mondta: ‚Idáig juttattak bennünket’, mert szinte zokogott, amikor arról beszélt, hogy ‚rászorítja még a lóhúsevésre őket is’.« Épp ez a többé-kevésbé homályosan, de mindenkiben élő érzés volt az alapja annak az egyértelmű, általános helyeslésnek, amely Kutuzov főparancsnokká választását kísérte: a nép akarta azt, ha ellentétben állt is az udvarbeliek elképzeléseivel.” (Tol szt oj 1976, 177–178.)

Lehet annak is szimbolikája, hogy Kutuzovot félig vaknak mutatta Tolsztoj, s ebből most azt lássuk, hogy a bemutatott „homályos”, nem fókuszált látással megláthatunk olyat is, amit nem látunk fokálisan.

Visszatérve a fokális tudatossághoz, azt láthatjuk, hogy az egymással kommunikáló embereknek azonos lehet a fokális tudatossága, s ezt vezérlik a mondatok, szövegrészek. Életviláguk közös része miatt hasonló lehet mondataik járulékos tudatosságának egy része, (ezért értik meg egymást), míg az eltérő életút, ismeretanyag miatt eltérő lehet a járulékos tudatosságuk más része, s ezért értik meg nehezen egymást. Ezért a közös megértés kialakítása nemcsak a fokális szinten szükséges, hanem a járulékos szinten is. Egymás mélyebb megértése e járulékos összefüggéseket is igényli. Ha kicsi az életvilágaink közötti átfedés, azaz kicsi a közös tudásunk, a megértéshez több körre van szükség, el kell magyarázni, hogy nekem miért jelenti azt, amit jelent, s neked meg miért jelenti am azt. S ez a kölcsönös magyarázat aztán kialakítja a közös járulékos tudatosságot is.

Mindezek miatt a szervezeti kultúra bármilyen megismerése vagy változtatása csak a benne élő emberek közös kommunikációjában oldható meg. Csak akkor, ha a közösen konstruált világukat közösen újra konstruálják.

11. A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A TANULÓ SZERVEZETEK

„Az egészséges (integráns) szervezet a kapcsolatok olyan mentális egysége, amely felkelti az emberekből a reményt, a jövő és az értelmes értékek általi csatlakozás vágyát és azt a keretet biztosítja, ahol az emberek szabadon együttműködve fejlődhetnek.”

(Dee Hock, SoL konferencia, id. Göran Carstedt előadása, 2004.)

Fentebb már kifejtettük a beágyazódott kultúrák holisztikus-holonikus jellegét. A nemzeti, szervezeti és közösségi, családi és személyes kultúrák szerves kölcsönhatásában kialakul egy olyan kultúraszövedék, amely a mély beágyazódások, a kollektív tudat és leginkább a kollektív tudatalatti erőterében egyrészt a tanulási képességeket tudja felgyorsítani, másrészt azonban az újra irányuló tanulási hajlandóságot láthatatlan ellenállási mezőként hátráltathatja, ha és amikor figyelmünkkel csak a fokális tudatosság szintjén mozogva akarunk kultúraváltást. Mi a szervezetek egészére fókuszálva dolgozunk, és integritás tanácsadóként² épp ezért fontos, hogy a láthatatlan, de nagy erővel alakító kultúraszövedékhez is eljussunk. A járulékos tudatosságra is érzékenyen, vagy épp az Alan Watts által megfogalmazott tudatossággal érdemes e munkát elkezdni. Ezen a téren a legizgalmasabb kutatásokat a kohézió, a rezonancia és az élő szervezetek kérdéskörében Rupert Sheldrake, a Cambridge Egyetem kutatója végzi már évtizedek óta³. Elmélete a morfofenetikus mező néven vált ismertté.

„Kérdező: A morfikus mezők elméletének vonatkozásában nagyon érdekes a rezonancia fogalma. Azok a dolgok, amelyek saját rezgései hasonlóak, tehát azonos természetűek, egymással kölcsönhatásba léphetnek. Valószínűleg ezen az elven működnek a gondolatok is. Kapcsolat vagy rezgés keletkezik például hasonló gondolkodású emberek között is.

Sheldrake: Igen, a morfikus rezgés a hasonlóság elvén alapul, az összes többi rezgésformához hasonlóan. Úgy gondolom, hogy ez a rezgésfajta nemcsak térben, hanem időben is létezik, és a természetben ez a memória alapja. Ez az én hipotézisem.

Kérdés: E szerint hol tárolódik a memória tartalma?

² A kiadó megjegyzése: a kifejezést a helyesírásnak megfelelő *integritás-tanácsadó* forma helyett az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítő fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelettel való összhang érdekében közöljük a fenti írásmóddal.

³ Magyarul egy könyve jelent meg: Shel dr ake, Rupert (2013): *Honnan tudják a kutyák, mikor jön haza a gazdi?* Budapest, Ursus Libris.

Sheldrake: A kérdésfeltevés rossz. A memória időbeli, nem pedig térbeli kapcsolat, hanem időbeli jelenség. A múlt és a jelen között fennálló viszonyról van szó. Tehát, ha azt kérdezi, hogy hol tárolódnak az emlékek, akkor azt válaszolnám, hogy mindenhol. Lehetőséges, hogy a múlt mindenhol jelen van. Az emlékek sem az agyban tárolódnak. Általában azt feltételezzük, hogy az emléket az agyban a megváltozott idegvégződések vagy szinapszisok, esetleg más egyebek tárolják. Azonban hiába kutatunk már hosszú ideje sikertelenül az agyban a memória után, még mindig rejtély számunkra, hogy hogyan működik a memóriánk. Úgy gondolom, ez azért van így, mert az emlékek egyáltalán nem az agyban tárolódnak. Az agy inkább hasonlítható egy televízióhoz, mint egy videó lejátszóhoz.⁴

A fenti idézet arra készit bennünket, hogy jelentősen átgondoljuk a szervezeti kultúrák kialakulásának folyamatát, a szervezeti tudást és a szervezeti integritás magasabb szintjeit.

Itt kerül elő a szervezeti munkában a '90-es évek elején kibontakozó és napjainkig töretlen elismerést élvező *tanuló szervezeti modell*. Az elmúlt évtizedek során – épp a modell generikus jellegét bizonyítandó – számos új megközelítés és módszertan alakult ki, amelyek reflektálnak az alapvetésekre; egy-egy hangzás felerősödött, és a szervezeti integritást is gazdagító módszerré alakult át.

Ehhez azonban röviden ismét tekintsünk rá a radikálisan új szemléleti forradalomra, amely új paradigmaként nyert népszerűséget.

Miért a „tanuló szervezetek” elgondolás hozta meg a várva várt áttörést a szervezetek fejlesztését szolgáló, a háború óta különösen nagy és növekvő figyelmet kapó, egyre gazdagabb ismeretekkel rendelkező vezetés- és szervezetfejlesztési kultúrában? Ehhez egy rövid felvezetőre van szükség, amely arra mutat rá, hogy a fent említett immár 80-100 éves periódus, a kataklizmák, a háború okozta személyes és társadalmi traumák, a kiszolgáltatottság (személyes és társadalmi) mind megerősítette azt a vágyat, hogy uraljuk az életünket, a termelési folyamatainkat, de arra is rá kellett döbbeni, hogy ez autonómia és együttműködés nélkül nem fog menni. A hatékonyság érdekében a valaha volt erős, centralizált irányítást felváltotta az elköteleződésen, az értő és pontosan kigondolt rendszereken keresztül növelhető hatékonyság, a minőség és a termelékenység. Ebben az áramban – talán a fenti kiszolgáltatottságot is kompenzáló – egy ideig azonban felerősödött a verseny, amely erősödő kontrollal és befolyással kiterjedt a világ minden területére.

Hogy ennek a törekvésnek mennyi társadalmilag és ökológiailag káros következménye lesz, ezt akkor talán nem tudták, de már a '80-as évektől felismerhető és mostanra nyilvánvaló. Értekezésünk nem erről szól, de érintőlegesen mégis találkozunk a szálak. Hisz épp ettől a korszaktól (a '80-as évektől) kezdve erősödött fel a társadalmi önszerveződésekben és különösen a szervezeti kultúrákban egy komoly változás.

⁴ Sheldrake-interjú. Elérhető: www.o-ws.hu/cikkek/morfogenetikus-mezo-/rupert-sheldrake--telepatiatol-a-morfogenetikus-mezoig.html (a letöltés ideje: 2017. július 18.)

A társstudományok, a kognitív kutatások, és a társadalom átalakulását kutató, elsődlegesen rendszerszemléletbe, dinamikus rendszerszemléletbe ágyazott kutatások új felismerésekhez vezettek. Itt elég csak a híres *A növekedés határai* című könyvre, a Római Klub első jelentésére gondolni. Egyértelművé vált, hogy a mély, rendszerszintű folyamatok megértése, a rendszerek belső integritásának megőrzése egy folyamatosan és dinamikusan átalakuló világban elengedhetetlen. Ezt a szervezeti, közösségi, dolgozói dinamikát életben tartja, és a kívánt jövő fele orientálja a szervezet (társadalom) tanulási képessége. Új fogalom volt ez, hisz eddig csak a frontális, előlről vagy felülről irányított, és az egyénre szabott információ elsajátításban elvárt folyamatokat értette a társadalom többsége tanuláson. Iskolapad, tréning- és képzőterem, tananyag és a *már ismert* tudás átadása mesterektől, vezetőktől, tanítóktól. Ehelyett azonban itt és most, a társadalmi átalakulás előre már meg nem jósolható és kordában nem tartható áramlásában, – mint egy kreatív és jól képzett hullámlovas – azt kellett megtanulni, hogy miként képes egy szervezet jól képzett és folyamatos fejlődésre elkötelezett, az új és előre nem látható folyamatok hullámlovasává válni, sőt e hullámokat megszelídítve annak erejét a szervezeti hatékonyság növelésének szolgálatába állítani.

Ez a szervezeti kultúra átalakulási iránya. A szervezet dolgozói pedig egyre inkább tudásteremtő társak, mint azt egy nagy szervezet vezetője a '90-es években megfogalmazta, „százkezü szervezetből át kell, hogy alakuljanak százfejű szervezetté.” (Nagy Ferenc, ALCOA TS tréning, 1995.) Mit ért vajon ezen? Azt, hogy felerősödik a dolgozói, munkatársi elkötelezett részvétel, a dolgozói bevonás és közös tanulási tér a hatékony és eredményes, a változásokat befogó, és azok hullámán a kívánt irányba haladni képes cél elérése érdekében.

Mivel felerősödött a személyes autonómia osztársadalmi szinten, megváltoztak a politikai és társadalmi színterek is, amelyekben a társadalmi felelősségvállalás, a személyes és közösségi részvétel és a jövő alakításának vágya már osztársadalmi kereteket ölt. A szervezetek hagyományos, hierarchikus és elemeire osztott, kis részegységekbe rögzült és direkt irányításos vezetői kultúráját a közösségi tudás, a szervezeti együttműködésben kialakuló (dolgozók, egymásba kapcsolódó alrészlegei, a külső és belső érintettek összekapcsolásában rejelő), mindaddig kiaknázatlan tudás került előtérbe. Ez az összekapcsolódás és harmonizálás lett a szervezeti integritás alapja.

Erősödött az a felismerés, hogy nem elegendő belső szabályrendszerek mentén csak a felső vezetés vagy épp külső tanácsadók által kigondolt működési rendszereket létrehozni. Szükséges annak a láthatatlan hajszálgökökreből építkező – hitek, értékek, vélemények, meggyőződések mentén élő – mintázatoknak a feltárása és (ha kell) áthangolása, amelyek a szervezet viselkedését jelentősen meghatározzák, és mint a tudatalatti belső dimenziói, visszavezetik a múlt olyan bugyraiba, ahol már nem élő, és a kor kihívásaira semmiképp nem válaszoló minták éltetik a viselkedést.

Ez a látásmód, amely a rendszerszintű kapcsolathálót egy belső dinamikákban megnyilvánuló szabályszerűségbe képes modellálni, amely a munkatársak tudását egy náluknál magasabb szintű szinergiába hangolja, és mindeközben a dolgozók személyes integritás fejlődését, a kreativitás és együttműködés tereit nyitja meg, valódi szervezeti forradalmat indított be. Az integritás egyéni, szervezeti és társadalmi szinten ilyen feltételek mentén képes folyamatos kibontakozásában a közjót szolgálni.

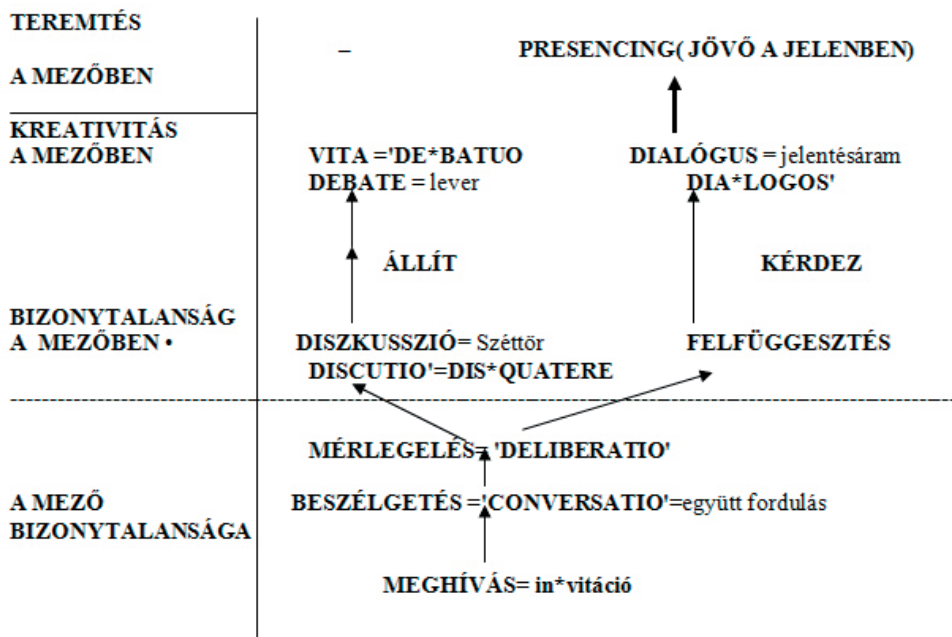
A tanuló szervezetek koncepciója – először a 20. század végén az MIT keretében, Donella és Dennis Meadows, Jay Forrester, Peter M. Senge által felvázolva – Ed Schein és később Otto Scharmer irányításával erre a hullámra, társadalmi átalakulási trendre reflektált, és ennek adott nevet, módszertant és erősödő új irányt, ami aztán a 21. századra egy ágas-bogas új fejlesztési erőterré nőtt.

A rendszergondolkodás a folyamatos változás mentén dinamikusan kiegyenlítődésre törekvő rendszerek belső törvényszerűségeit és rövid, hosszú távú hatásait ismerő látásmód, amely így együttműködési, sőt esetenként beavatkozási hatékonyságot képes növelni.

A komplex rendszerek felismeréséhez (és ilyenek a társadalmi, emberi folyamatok is) a bevonásra, participációra építő, *dialógikus kommunikáció* válhat a csoportok és szervezetek tanulásának alapjává. Ez a folyamat képes a *jövőtervezésre*, nem a felismert és létező hibák és hiányosságok javításával, hisz akkor mindig a múlt mintázatai mentén akarnánk a jövőt kiszabni, hanem a szervezet dolgozóiban életre kelő, az értelmes életet szolgáló vágyak és jövőképek szinkronizálása mentén. A támadó és fenyegető jelen helyett a vágyott és közösen kialakított, megálmodott jövőből építkeznek a jelen tettei és választásai.

Ahhoz, hogy a *team tanulás*, az összehangolt, részvételre építő szervezeti tanulás és közös jövőtervezés megvalósulhasson, elengedhetetlen *önmagunk belső fejlesztése*. A fókusz a külső szabályok, a már meglévő ismeretek helyett, de azokat el nem hagyva, áttevődik a belső világunkra. Az eddig nem ismert énünk feltárására, személyes és társas intelligenciánk, érzelmi és – sok esetben spirituális (Dana Zohar) – intelligenciánk fejlesztésére, tetteinket meghatározó, a mély tudatban munkálkodó gyakran tacit értékek és hiedelmek feltárására van szükség. Mindezt azért, hogy az „itt és most”-ban képes legyek a jövő megpillantására, társaimmal a *jövő képének* összerakására, és racionális elköteleződésem mellett a mélytudati mintázatokat mint cselekedeteim táptalaját ehhez tudjam áthangolni, és társakkal együttműködve felépíteni.

Ezért lett a tanuló szervezet a dialógikus szervezetfejlesztés alapja.



12. ábra

A dialógus folyamata

Forrás: W. Isaacs – Ruzsa Ágota, SoL Intézet

Ez a szemléleti változás kiérlelte az új megértést és változást hozó folyamatokat. Mi az alábbiakban ezt a globális kultúraváltozást eredményező új tudományos paradigmára építő szervezeti kultúrát és módszertant mutatjuk be, amely – ha komolyan vesszük – jelentős változást hozhat a szervezeti integritás kialakítására tett törekvésekben.

Az alábbi modellek és a fenti Sheldrake-beszélgetés között a kapcsolat abban a felismerésben rejlik, hogy amikor egy szervezet a nem fokális tudatosság szintjén akar és tud működni, akkor sokkal nagyobb valószínűséggel lesz képes a változást mint harmonikus fejlődést megélni. Kiindulópontként hadd idézzem az MIT egyetem professzorát, Edgar H. Scheint, aki a szervezeti kultúra egyik legelismertebb kutatója.

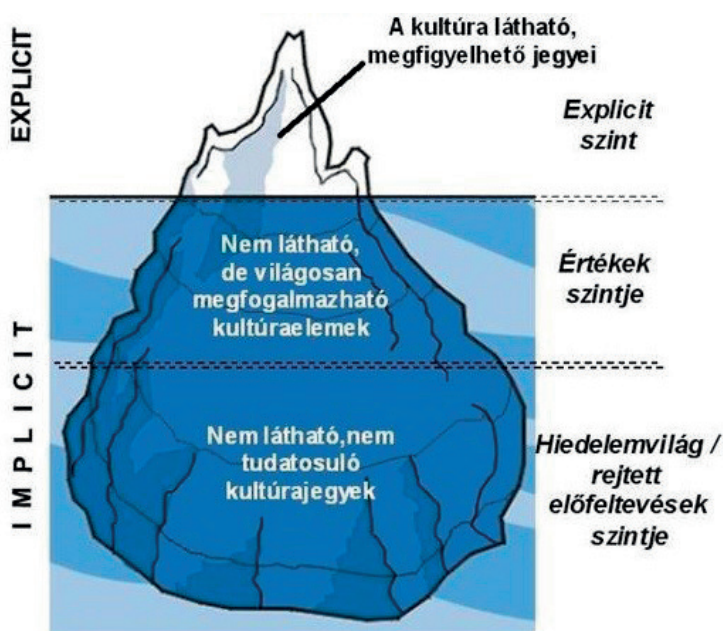
Edgar Schein szerint (Schein 1978) a kultúra rendkívül fontos. A fentiekben már kifejítettük ennek a kialakulási folyamatát, alább inkább azzal foglalkozunk, hogy Schein miként értelmezi a kultúrát, a szervezeti kultúrát, és hogy ez az értelmezés hogyan illeszkedik a szervezeti tanulásba és ebből fakadóan az integritásba. A kultúra mind a személyes, mind pedig a kollektív viselkedéseinket, gondolati mintáinkat és értékeinket erőteljesen meghatározó, de gyakran rejtett és tudattalan erők összessége. A szervezeti kultúra a műkö-

désünket, céljainkat és a változási folyamatokat egyaránt befolyásolja. Így mikor integráns szervezeti kultúra kialakításáról beszélünk, nagyon fontos ennek ismerete.

A szervezeti kultúra azonban nem csak viselkedésünk szintjén ragadható meg (a rítusaink, szokásaink, az értékeink, a vezetői stílusok, a felvételi és jutalmazási rendszerünk). Több szinten, a tudatos és a mélyvízi szinteken egyaránt jelentkezik.

A látványos, viselkedési szint: amikor első benyomásainkat szerezünk egy szervezet életét szemlélve, megtapasztalva.

A szervezeti terek kialakítása, a fizikai környezet, az irodák berendezése, a színek, a növények, képek, az ajtók – nyitott office vagy különálló szobák, emeletes épület, vagy egyszintes munkahely, bútorok – Office Depo vagy épp kézműves munka, az emberek öltözködési etikettje, a hely hangulata, az emberek viselkedése egymással és velünk.



13. ábra

A kultúrjegyek jellemzői

Forrás: Bakacsi (2010)

Személyes tapasztalatom, hogy mikor a vezetés eltökélt egy bizonyos értékrend kialakítására, akkor is a dolgozók belső értékei és megszokásai, gondolati mintái erősek még, és például az én esetemben, bár egy zöldmezős vállalkozásról volt szó, benne nyitott iroda, mellette megbeszélésre, tárgyalásra alkalmas termék, majd maga a gyártó üzem, mégis

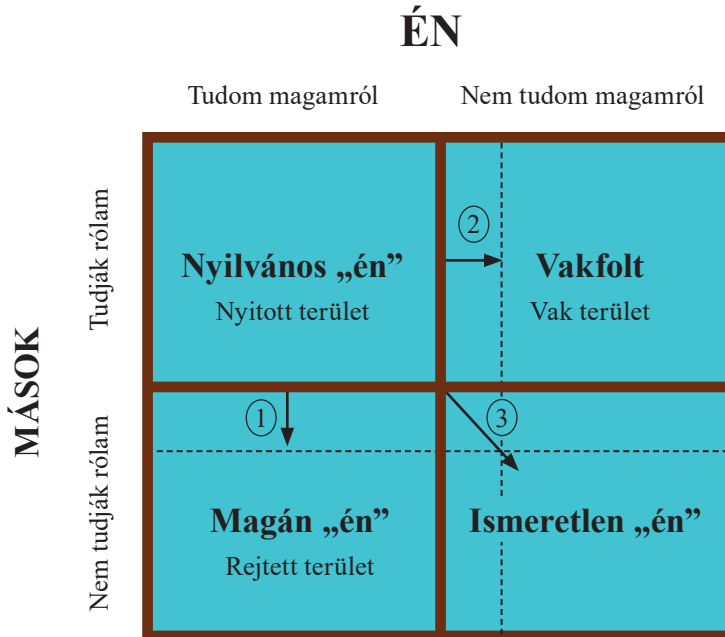
hosszú ideig a dolgozók, mikor átmentek például a HR-osztályra, azt mondták, hogy „felmegyek az irodába a főnökhöz”. De végül a tér átalakítása sikeresen felgyorsította a szervezeti kultúra kialakulását, függetlenül a hozott mintáktól. Ebben nagy segítségre volt, hogy a tér mellett a munkaszervezés, a lapos szervezeti felépítés is kialakult.

Ugyanakkor egy másik szervezet életében, ahol a régi épületek falai már árasztják a főnök-alkalmazott viszonyt, és kicsi átalakítás történt az elmúlt évtizedekben, annak falai közé bezárva, hihetetlen erős a hierarchikus szintkülönbség, s mivel az épületet nem tudják átalakítani, sokkal több közösségi beszélgetésre, informális fejlesztésre van szükség ahhoz, hogy az új irányokra képesek legyenek integráns módon átállni. Ellenpéldaként álljon még itt egy másik, a fi talokat nagyon vonzó, a lendületes vállalkozói szellemet életre hívó co-working office, amelynek típusa egyre gyakoribb. *Miért van ez így?* Kérdésünk már egy közvetkező szintre vezet, aminek a megértéséhez és felderítéséhez nem elegendő pusztán jelen lenni és figyelni. A kérdéseinkre a mélyebb összefüggéseket, értékeket, célokat és az egész rendszert átlátó személyek tudnak választ adni.

A támogatott értékek szintje: értékek, elvek, filozófiák és célok

Itt válik a figyelem és a jelenlét mellett fontossá a dialógus, a beszélgetés művészetének első szintje, mikor a kapcsolat minőségétől függően választ kaphatunk kérdéseinkre, elindulhat egy racionális „fokális” beszélgetés, megnézhetjük a vallott célokat, jövőképet és stratégiákat, minőségi és fenntarthatósági elvárásokat, az integritás és kockázatkezelés folyamatának pontos és lépésről lépésre lebontott teendőit. Ezek alapján már a korábban és fent felvázolt Handy-féle kultúratipológiát kérdőívek segítségével kialakíthatjuk.

De ez még mindig zátonyra futtathatja a szervezeti kultúra megismerésének hajóját. Van ugyanis a szervezeti kultúrának még egy mélyebb szintje, amely hasonlatos a Johari-ablak ismeretlen én, sötét ablakrészhez.



14. ábra

*Johari-ablak**Forrás: Joseph Luft – Harry Ingham*

Itt lesz elengedhetetlen szerepe a mély dialógusoknak. Milyen gondolatok és felfogások húzódnak meg a különbözőségek mögött? Mi lehet az a visszahúzó erőter, amely olyan nagyon megakadályozza a változást? Akarjuk bár kidolgozni a lehető legbiztonságosabb kockázatkezelési integritásmodellt, ha ez beleütközik a mélyben szunnyadó, korábbi értékek, morfogenetikus mezőmemória tárába, akkor nagyon kicsi a hatékonyság, amivel tanácsadóként dolgozhatunk.

Ez a tacit szint, a hallgatólagosan osztott feltevések szintje, ahol a tudattalan hitek, hiedelmek, trauma és sérülés okozta befagyott értékek, természetesként elfogadott érzések és gondolkodási folyamatok kapnak helyet.

A szervezeti kultúrának ez a legmélyebb szintje a nemzeti, sőt a globális kultúránkba ágyazva működik, és az időhöz, a térhez, a természethez és világegyetemhez, a társadalomhoz kapcsolódik. Itt raktározódik mély tudatunk a világról, a rendről, a társadalmi elrendeltségről, a hagyományról, vallásról, Istenről, hitről vagy épp az igazsághoz való viszonyunk. Mit jelent maga az élet? Véges vagy végtelen? Egy életünk van vagy több is

netán? Uralkodjunk-e környezetünkön vagy áramoljunk azzal? Férfi k és nők szerepe a családban és a munkahelyen? Sokszínűség vagy homogenitás, foglalkoztatunk-e fogyatékkal élőket, más szexuális beállítottságúakat stb. Verseny vagy együttműködés, az ember eleve önző vagy altruista? Egyéneken gondolkodunk vagy közösségekben?

Ekkor lesz fontos az alapítói hitvallás, a szervezeti memória és a legendák, szimbólumok és történetek. Egy szervezet ilyen szintű felfogásainak megértéséhez vissza kell nyúlni a szervezetet alapítókig és meghatározó vezetőikig. Milyen értékek, hitek és meggyőződések vezérelték őket abban az időben, amikor sikeressé tették a szervezetüket? A titok nyitja itt a sikeressé válás: az alapítók és kulcsvezetők a saját meggyőződésüktől vezérelve cselekedtek, amelyek helytállóságát az *akkori* környezet és társadalom megerősítette. A szervezet sikerességét látva a benne lévők és később csatlakozók elfogadták, hogy a vezető által adott minta a siker záloga, a megfelelő válasz a kihívásokra. Ennek hatására váltak közösen elfogadottá.

Schein szerint ezen a szinten található a szervezeti kultúra esszenciája: azok a közösen megtanult, elfogadott és adottak tekintett értékek és előfeltevések, amelyek a szervezet története során a sikerességhez vezettek, és amelyeknek köszönhetően a szervezet fennmaradt. És bár ezek az értékek és elgondolások kezdetben az alapítók és vezéralakok fejében léteztek, az együttes tanulási folyamat során közössé váltak. Ahhoz, hogy egy szervezet kultúráját valóban megértsük, ezeket a mélyen a tudattalanban meghúzódó, mégis a mindennapokban működő feltevéseket kell felszínre hoznunk.

Miként kapcsolódik a szervezeti tanulás, a szervezeti kultúra integritása és a dialógus? Erről beszéljen Schein.

„Szeretnék még amellet is érvelni, hogy a dialógus mennyire szükséges a kultúrák és szubkultúrák megértésében, és hogy a tanulói szervezetek, azaz a szervezeti tanulás végső soron épp az ilyen kulturális megértésen alapszik.

Ezért lesz a dialógus minden szervezeti átalakulás lényeges része.

MI A PROBLÉMA? MIÉRT LÉNYEGES A DIALÓGUS?

A kérdés megválaszolásához a dialógust, a kultúrát és a szervezeti tanulást a vállalati/szervezeti világban jelentkező változások kontextusába kell elhelyeznünk. Erre a változásra a következő szempontok a jellemzők:

- A felgyorsult környezeti változások hatására a szervezetek is gyorsabb tanulási képességgel kell reagálnak a külső változásokra.
- A technológiai komplexitás eredményeképpen a szervezeti struktúrák tudás alapú, megosztott információra épülő formákat igényelnek.
- A szervezetek tehát egyre több alegységre fognak épülni. Ilyenek pl. a technológiai, termék alapú, piac és földrajzi eloszlás szerinti és foglalkozás szerinti kisebb

közösségek, sőt még eddig nem ismert egyéb tényezők is hatással lesznek erre a felosztásra.

- Ezek az alegységek egyre erősebb szubkultúrákat fejlesztenek ki (saját nyelvvel, a valóságról alkotott feltételezés rendszerrel, eltérő mentális térképekkel) melynek oka a közös tevékenység és az ebből fakadó közös élmény.
- A szervezet hatékony működése tehát egyre inkább függ az ilyen szubkultúrák közötti valós és hatékony kommunikációtól. A szubkultúrák közötti integráció kérdése alapproblémaként jelentkezik minden vállalatnál, és egy közösen kialakított nyelv és mentális modell függvényévé kezd válni.
- A szervezeti tanulás minden formája megkívánja a közös mentális modellek létét, olyan modellekét, amelyek a szervezet kulturális határain túllépnek és azok tiszteletben tartásával, de egy u.n. metamodellt hoznak létre.
- Az új, közösen megosztható mentális minták fejlődését akadályozza, azaz hátráltatja a jelenleg érvényben lévő kulturális és kommunikációs szabályrendszer. Ezért a változást elősegítő tanulás első lépése a dialógus.

Ezért olyan fontos a dialógus elmélete és gyakorlása. Ennek legfőbb oka tehát az, hogy általa új, érvényes és releváns kommunikáció születhet meg a résztvevők között. Ha nem kellene csoportban, közösségben kommunikálnunk, nem lenne szükségünk a dialógusra sem.

Ha azonban a probléma megoldása és a konfliktus helyes kezelése napjaink komplex világának egyik legfontosabb csoportos készsége, akkor a dialógus képessége alapvető emberi képesség...

Minden problémamegoldó csoport számára a dialógus adhatja meg a kezdő lépést, hisz általa a résztvevők elegendő kölcsönös bizalmat és közös alapot építenek ki egymás között, mely során mindenki »védekezési mechanizmusok« (Chris Argyris) nélkül elmondhatja azt, ami a szívét nyomja és amire igazán gondol.

Ebből a szempontból nézve a dialógus a hatékony csoportmunka alapvető feltétele, hisz csak egy bizonyos ideig tartó dialógus által lesz lehetséges annak kiderítése, hogy a kommunikáció valódi-e vagy hamis. Ha hamis, abban az értelemben, hogy a szavak a résztvevők fel nem ismert érték- és hiedelemrendszere szerint mást és mást jelentenek, akkor a probléma sikeres megoldása és a hatékony döntéshozatal lehetősége jelentősen csökken. A dialógus tehát minden hatékony csoportcselekvés elengedhetetlen feltétele.

Ha kultúrák közötti kérdések is érintettek, akkor a közös mentális modellek kialakítása még több és még kidolgozottabb munkát és figyelmet igényel. A vállalatok, szervezetek programok, projektek, funkciók, földrajzi területek, hierarchikus státusok és kompetencia egységek szerint eltérő csoportokat hoznak létre. Mindegyik egység közös referencia modellt, nyelvet, és végül közös hiedelem rendszert hoz létre saját magán belül – holonok –, így kialakítva saját szubkultúrájukat, melyet a hatékony szervezeti működés érdekében integ-

rálni és a nagyobb egészbe beágyazni kell. Mikor rájövünk arra, hogy a szervezeten belüli integráció és koordináció alapján véve a szubkultúrák megértését és nagyobb egységbe helyezését jelenti, akkor azt is fel fogjuk ismerni, hogy eddigi koordinációs törekvéseink nem felelnek meg ennek a feladatnak.

Olyan technológiákra és emberi működési mechanizmusokra van szükségünk, amely által az emberek észreveszik és felismerik elkülönítő nyelvezetüket, cselekvésük alapjául szolgáló értékrendjüket és hogy mindezek a kategóriák a szocializáció során megtanult értékek, amelynek szűrőjén keresztül érzékeljük a valóságot, ami így nagyon önkényes.

A dialógus egyike ezeknek a technológiáknak. [...]

KULTÚRÁKRÓL-SZUBKULTÚRÁKRÓL

A dialógus folyamata jelentős mind a kultúrák közötti megértésben, mind pedig az új kultúra megteremtésében. Mikor kultúra hordozóként működünk és tudatos tagjai vagyunk ennek az adott kultúrának, akkor vele gyakorlatilag érzelmi kötődésben élünk a megtanult gondolatformák irányítása alatt. Ennek értékeit nagyra tartjuk, sőt, ha kell, védelmezzük, miközben csoport azonosságunk tudatát éljük át és abban erősödünk. A különböző szubkultúrákat kialakító csoportok, közösségek és szervezetek egy közösen kialakított nyelv által képesek önmagukat és pszichológiai határaikat megteremteni. Szakterületek esetében ezt szaknyelvnek vagy zsargonnak hívjuk. Ennek a nyelvnek használata mintegy tagsági igazolványként szolgál és ellenszolgáltatásképpen státust és identitástudatot nyer a felhasználó.

Más szóval nagyon hatékony motivációs erők lépnek működésbe, melynek hatására egyre inkább ragaszkodunk a nyelvhez és a kialakult mentális modellekhez, még akkor is, ha felismerjük annak korlátait és azt, hogy gyakran a tiszta kommunikáció és megértés útjába állnak. Arról nem is beszélve, hogy milyen gyakran véljük úgy, hogy saját előítéleteink a helyesek és mások tévednek. Saját csoportunkat nagyra értékeljük, és úgy találjuk, hogy a másoknak kell nyelvünket megtanulnia. Ez nagyon gyakori pl. az információ technológia terén, ahol a szakemberek a felhasználóktól várják el az új nyelv megtanulását.

Emellett a másik erős motivációs tényező a megszokott kultúra melletti kitartásban az, hogy ami ismert, megszokott, az jelentéssel bír, ismerős, kellemes és kiszámítható – mind olyan értékek, amire mindannyian vágyunk.

Mindezek figyelembe vételével nem lepődhetünk meg azon, hogy különböző kultúrák képviselőiben lévő csoportok tagjai nehezen értik meg egymást, még akkor is, ha ugyanazt az anyanyelvet beszélik és mindannyian motiváltak a közös megértésre... De mikor a meghozott döntések kivitelezése kudarcba fullad, akkor döbbenünk rá, hogy minden szubkultúra a saját nyelvére lefordítva értelmezte a döntést és az eredmény káosz és zűrzavar.

A szubkultúrák problémáit az alábbi szempontok szerint lehet felvázolni:

- A szubkultúrák általában valamely stabil, biztos egység köré fejlődnek ki:
 - a tagság viszonylagos stabilitása
 - milyen régóta vannak az alapítók vezetői szerepükben
 - a vezetés ereje és hatékony, életerős megnyilatkozása
 - a közös helyzetek, élmények intenzitása
 - milyen régóta van együtt a csoport
 - a csoport mérete, azaz hogy milyen mértékben ismerik egymást és bíznak egymásban.

A funkcionális vagy földrajzilag behatárolható kultúrák könnyebben észlelhetők és megragadhatók. A hierarchikus kultúrákat nehezebb megfogni, bár nagyon aktívak: hisz a fent említett szubkultúra formáló tényezők nagyon is jellemzőek ezekre a szervezetekre is. (pl. a vezetői testület szubkultúrája, a végrehajtói felső vezetés kultúrája, jelentősebb bizottságok, végrehajtó testületek, elnöki tanács stb. végig a hierarchikus ranglétrán).

A szervezetek integrációját, koordinációját és tanulási/változási képességét elsősorban a hierarchikus szubkultúrák akadályozzák a legjobban, mivel még mindig erősen él az a hiedelem, hogy »a menedzsment általában ugyanazt a nyelvet beszéli«.

Ez a gondolat megérdemli a részletesebb kifejtést, hisz a hierarchikus szubkultúrákat nem csak tetten érni nehéz, hanem eredménytelen együttműködésük gyakran pusztító erejű is lehet. Pl. mikor a felső vezetés tagjait hívják meg egy szemináriumra, a meghívottak mindig tudni szeretnék, hogy ki más még a meghívott résztvevő. Ha a többi résztvevő nem az ő hierarchikus szerepüknek megfelelő szinten van, akkor ódzkodva jönnek csak el, ha egyáltalán elfogadják a meghívást. Ez részben a státus védelme, de egyúttal valami mélyebb szintre is utal, mi szerint a felső vezetés egy olyan különleges világ, melyet csak a hasonzorúek képesek megérteni, azaz csak velük együtt lehet hatékonyan tanulni. Mikor különböző vállalati rangban lévő vezetők kerülnek egy csoportba, hamar kiderül, hogy a vezetők, menedzserek mennyire más-más nyelvet beszélnek. Az ilyen szavak például, mint megerősítés, autonómia, delegálás más és más jelentenek a felsővezetők (»abszolút« hatalommal bírók) és a középszintű vezetők számára. Más szóval, a szervezeti »térben« elnyert személyes hatalom és autonómia mértéke jelentősen befolyásolja a szavak jelentését.

A másik egyértelmű bizonyíték a szubkultúrák közötti különbségek gátló erejére az a gyakori panasz, miszerint a felső vezetés – hatalmuk és autoritásuk ellenére – nehezen tudja elképzeléseit megvalósíttatni. Nem értik meg őket, a célok értelmezése a hierarchikus szervezetben jelentősen módosul, vagy hogy a beosztott munkatársak mindent »elrontanak«, mert nem képesek felfogni a lényegét. Ennek orvoslásául próbálkoztak olyan kísérletekkel, mint a tömegesen kibocsájtott videó üzenetek egy vállalaton belül vagy nagy csoportos összejövetelek annak érdekében, hogy mindenki értse és felfogja a központi látomást, célt. Mégis, mikor mindez elhangzik, a hallgatók mind más és más értenek az elhangzottakon.

Mindezek ismeretében két fontos konklúziót le kell vonnunk:

- 1, a szubkultúrák nyelvi hatását és a bennünk élő mentális térképeket, modelleket komolyan számításba kell vennünk;
- 2, a vállalati hierarchikus struktúrán belül pedig nem szabad elhanyagolnunk a különbözőségeket, különösen a felső vezetés és a szervezet többi része között. [...]

Vajon hogyan hat a dialógus és a kultúrák közötti dinamika a szervezeti tanulásra? Szervezeti változás, tanulás anélkül lehetetlen, hogy a felső vezetés ne vállalná elsőre a tanulást. Ha maga a felső vezetés nem látja meg a tanulás és változás szükségét saját szubkulturális jelentésmezéjében, akkor semmi egyéb hatékony változásra nem nyílik lehetőség. Ebben az önismereti, önanalízises folyamatban válik szükségessé a dialógus módszere. A dialógus során a résztvevők felismerik önnön személyes és csoport identitásukból fakadó előítéleteiket, majd az új felismeréseket képesek lesznek a többiek számára is elfogadhatóan kommunikálni. Sajnos általában a felső vezetés ódzkodik leginkább az ilyen jellegű önvizsgálódástól. Vezetők számára nagyon nehéz annak be- és elismerése önmaguk és a többiek előtt, hogy nem mindig vannak tisztában azokkal a feltételezésekkel, melyek döntéseiket, cselekedeteiket irányítják.

A felső szintű vezetésben megtartott dialógus még nem elegendő a szervezeti változáshoz. Szükség van az egész hierarchiát átható kommunikációra, mivel nagy a valószínűsége annak, hogy a feltételezések és mentális modellek minden szinten erősen hatnak és torzítják a megértést. A kezdeti tanulást, ami a különböző szinteken belül valósult meg, követnie kell egy vertikális, szintek közötti dialógusra épülő tanulásnak is, mivel a felsőbb szintek gyakran és oly könnyen aláássák az alsóbb szintű tanulás eredményeit.

Következésképpen, a kulturális határok közötti tanulás és az eredményesség fenntartása lehetetlen kezdeti és rendszeres dialógus nélkül. Ezért lesz a dialógus az olyan szervezeti tanulás és változás esszenciális része, ahol fontos a status quo átlépése a hatékony együttműködés érdekében. A szervezetek adott kulturális és szubkulturális értékek és – tudott vagy tudatalatti – feltételezések hatása alatt változnak. De mikor valamely új szervezeti reakcióra, cselekvésre van szükség, amely a szubkulturális és általános kulturális értékrend változását is feltételezi, akkor ennek a tanulásnak lényegi módszere a dialógus.”⁵

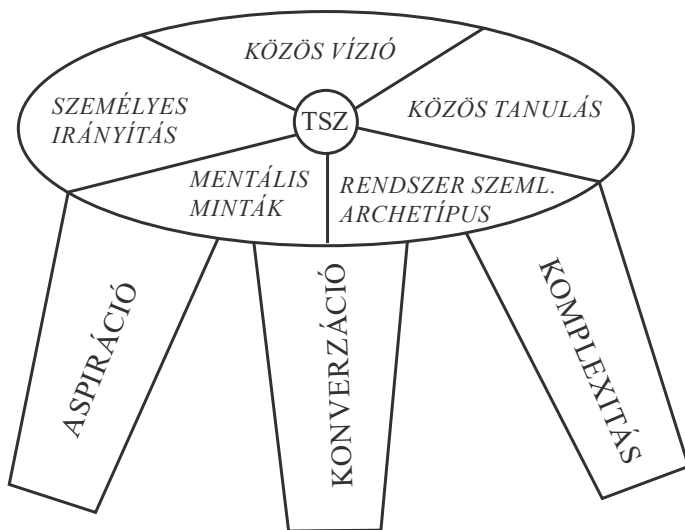
A fentiek alapján, mikor végiggondoljuk a tudományos új paradigmát, annak hétköznapijainkra gyakorolt hatását, azt a felismerést, hogy mélyen vallott, tacit értékeink mintázata az évek során átszövi életünk hétköznapijait és a szervezeti-társadalmi új életszövedékben viselkedésünk, munkaszervezési struktúránk, működésünk is átalakul, akkor hihetetlenül izgalmas új fejlődés, kibontakozás részeseivé válhatunk. Egy felbomlóban lévő, régi tudományos és spirituális paradigma mentén megfogalmazott értékek és alapelvek

⁵ Schein a dialógusról (é. n.). SoL Institute for Mindful Leadership. Elérhető: <http://solintezet.hu/mindful-academy/mindful-facilitation/terreemto-modszerek/schein-a-dialogusrol/> (a letöltés ideje: 2017. július 18.)

fogják áthangolni a morfogenetikus mezőt, amely a szervezetek önszerveződő erejét, a kultúrát adja ki. Évezredek óta élő társadalom fog a szemünk láttára átalakulni. E folyamatban a belső önismeret, személyes hitelesség, a szervezeti és stakeholder dialógusokban szervesen összeszőtt, integritás alapú kultúra kialakulása során a komplex rendszerek, mint a közgazgatás ismét egy koherens, a közjót szolgáló teremtő és eltető rendszert fognak alkotni.

12. A TANULÓ SZERVEZETEK

Az integráns szervezetek, hogy megőrizhessék ezt a koherenciát a tagok, a szervezeti közösség, a vezetők és a munkatársak, a társadalom és a kor elvárása közepette, a lehető legjobban akkor tudnak önazonosak maradni, ha a szükséges kulcskompetenciák birtokában a folyamatos és inherens kreativitásra, személyes lelkesültségre, elköteleződésre és önkifejezésre teret nyújtó szervezeti kultúrában tudnak tanulni, alkotni, fejlődni és a közjót szolgálni.



15. ábra

A tanuló szervezet

Forrás: Senge (1998) alapján a szerző szerkesztése

Aspiráció, belső törekvés/kreativitás és folyamatos megújulás. E három tényező rendkívül fontos. Ha a három nincs együtt, felbillen a „szék”. Ebből az első láb az aspiráció. Az 5. alapelv című könyv a szervezeti változások bibliája lett, de sokszor elfeledkeznek arról, hogy a személyes és a közösségi aspiráció elengedhetetlen a kreatív, innovatív és a folyamatokat komplex dinamikájukban látni képes beszélgetésekhez és probléma megoldásokhoz.

Talán túl sok a ráció és kevés az érzelmi intelligencia, túl sok a logikai érvelés, amely az „összefüggések tudománya”, a rendszerszemlélet nélkül megöli a teremtő aspirációt, vágyat, akarást. Hogy kreativitás legyen bennünk (vezetőkben, kollégákban, ügyfelekben stb.), ahhoz elengedhetetlen az aspiráció életben tartása.

Együttműködésre serkentő beszélgetések. A tanuló szervezet struktúrájában nagyon fontosak az informális, közösségi beszélgetésre alkalmas terek.⁶ Volt már szó róla, hogy a jelenlegi intézményeink épületrendszere nem szolgálja a lehetőséget az informális terekre, amely nélkül nem alakulhat ki tanuló szervezet. Mehetünk mindenfajta képzésre, legyen akár szó jobbnál-jobb képzésekről; ha hozzá nem alakítjuk át a külső (munkavégzési) és belső (tudati) tereket, amelyben ez a tudás, ami kezd éledezni, összeérik, kapcsolathálóba szövődik a nagyobb egységet képviselő közös egészben, akkor nagyon keveset tettünk. Talán semmit. Ilyenkor minden könnyen visszarendeződik a Schein által megfogalmazott mély és láthatatlan szint erővonalai mentén. Szabad gondolatok nélkül csak nagyon-nagyon lassú változást érhetünk el. Új és átalakított épületek sokasága szolgál bennünket. De hiányoznak belőlük a közösségi terek és a kreativitáshoz, örömteli munkához szükséges strukturálatlan idő.

Fejlesztünk, de fejlődünk-e? Olyan közösségi tér kell minden szervezetben, ahol az aspiráció, az inspiráció és az értelmes közös beszélgetés a tudásmegosztás informális tereiben áramlik, éltet és új, integritásra hangolt szervezeti kultúrát hív életre.

Komplexitás és rendszerszemlélet. És van egy harmadik nagyon fontos láb, az pedig a *komplexitás* felismerése és megismerése. Már erről is volt fentebb szó. Lássuk és értsük az egész rendszert, és ha kell, ahhoz viszonyulva megoldásokat tudjunk hozni. Igen, egy nagyon komplex társadalomban élünk. Például a Team Szintegráció módszere zseniális, az élő rendszerek, életképes szervezetek és a komplexitás mentén történő közös munkához. Stafford Beer rendszergondolkodó menedzser kibernetikus módszere az, amelyet számos helyen alkalmaztunk már a közigazgatásban 2007-ben a Mobilitás éves országos programjának kidolgozására, 2011-ben pedig a KIM-ben szektorközi miniszteriális egyeztetésekre. De komoly erőfeszítést kíván a résztvevőktől, hogy ebben a folyamatos kapcsolat- és kommunikációs hálóban, amit a módszer lehetővé tesz számukra, önmagukat tudják hozni, és tudásukat megosszák az érintettekkel, olyan felelősséggel, hogy közben be tudják fogadni mindazt a számos impulzust, ami a többiektől jön. Olyan információhálóban élünk, amely a társadalom egészét tárja elénk, ha éberek vagyunk. És akkor még nem beszéltünk a globális nehézségekről és azok következményeiről. De hogy ehhez valamilyen szinten viszonyulni tudjunk, és felhatalmazva, felelősítve, autonóm módon tudjunk ezekkel a helyzetekkel együtt lenni, ahhoz nagyon-nagyon fontos, hogy érezzük az egész élet szövődését, ami a „járulékos” tudatosság része, és túllépünk a kiszolgáltatottság és gyakran

⁶ Világkávéház I, A társas teremtő terek dialógusai, SoL Intézet, 2014.és The World Café: 2017.

tehetetlenség érzetét kiváltó egysíkú, lineáris és rövid távú gondolkodás beszűkítő körén, hogy az alábbi képen látható, nyomasztó rendszer helyet alkotó, hiteles munkatársakká válhassunk. Ez a szervezeti kultúránk három szintjében kialakított összhang, integráns egész függvénye.



16. ábra

Forrás: jelenet Chaplin *Modern idők* c. 1936-os filmjéből

A fenti kulcskompetenciák képesek a szükséges alapozás kialakítására, amely idővel beépül a szervezet Schein szerinti tacit, öntudatlan rétegébe, és onnét eredeztethető értékek és viselkedések mentén segíti az integráns szervezetek kialakulását.

Zárásképpen szeretnék egy filmvetítésre Önökkel beülni, ami Fritjof Capra *Fordulópont* (Turning point) című könyvéből készült. A film címe magyarul: *Szellemi barangolás*. A filmben három ember trialógusának vagyunk izgalmas nyomkövetői; Liv Ullmann, aki egy visszavonult, csalódott kvantumfizikus, igyekszik az új gondolkodás lényegét átadni egy politikusnak és egy költőnek.

„Egy descartes-i gondolkodó ránézne a fára, és gondolatban darabokra szedné. De ő persze nem is látja a fa lényegi természetét. Egy rendszerben gondolkodó viszont ránézne a fára, és látná benne az örökös anyagcsere-folyamatot a fa és a föld, a föld és az ég között. Meglátná az éves ciklust, ami igazából csak egyetlen szippantás. A Föld teleszívja tüdejét a fák útján, hogy oxigénnel láthasson el minket, az élet leheletével. Ami összeköti a Földet az éggel és bennünket a világegyetemmel. Egy rendszerekben gondolkodó ember, ha ránézne erre a fára és megvizsgálná a fa életét, de csak a többi fa viszonylatában, az egész erdőében, a fában madarak lakóhelyét, bogarak otthonát látná. Ha viszont fogná ezt a fát, és mint önálló lényt próbálná nézni és megérteni, pillanatok alatt megzavarná attól a millió terméstől, amelyet csak ez az egy fa élete során ad. Nem értené, hogy akkor miért csak egy vagy két új fa fog azokból kinőni. Ha azonban úgy nézi a fát, ha úgy tekinti, mint egy nagyobb élő család egyik tagját, a termés bősége azonnal értelmet nyer. Mert száz és száz különböző erdei állatot és madarat fog életben tartani a sokféle termés. Egymásra utaltság. És persze a fa sem tudna egymaga megmaradni. Ahhoz, hogy vizet kapjon a földből, szüksége van a gombára, amely a gyökereinél nő. A gombának meg a gyökérre van szüksége a fennmaradáshoz és a gyökérnek a gombára. Együtt élnek és halnak. Az élővilágban millió ilyen egymásra utalt kapcsolat van, ahol az egyik életben maradása a másiktól függ és viszont. Az élő rendszerek elmélete úgy tekinti ezt a kapcsolathálót, mint minden élő dolog lényegét. Csak a tudatlanok bélyegeznék ezt az elméletet naivnak vagy romantikusnak, hisz ez a kölcsönös függőségi rendszer bizonyított tudományos tény. Hogy van kapcsolatháló?

Igen, bár most már nevezhetjük akár magának az élet hálójának. Az élő kapcsolatok rendszere megalapozott elmélet és megadja nekünk a választ az emberiség örök kérdésére, hogy mi az élet.”⁷

Hogy miként tudunk mi ebben segíteni, ennek résztvevőivé válni? Ez a szervezeti változások kezelése, a szervezetfejlesztés feladata.

⁷ Elérhető: www.youtube.com/watch?v=O5xY3wSVPag (a letöltés ideje: 2017. július 18.)

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi Gyula (2010): *A szervezeti magatartás alapjai*. Elérhető: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai.pdf (a letöltés dátuma: 2018. 07. 11.)
- Bohm, David (2011): *A dialógusról*. SoL Intézet.
- Domschitz Máttyás (2013): *El vagyunk havazva*. Budapest, Typotex.
- Frankl, Viktor E. (1996): *Az ember az értelemre irányuló kérdéssel szemben*. Budapest, Kötet kiadó.
- Geertz, Clifford (2001): *Az értelmezés hatalma*. Budapest, Osiris Kiadó.
- Handy, Charles B. (1986): *Szervezetek irányítása a változó világban*. Budapest, Mezőgazdasági Kiadó.
- HOFSTEDE, Geert – HOFSTEDE, Gert Jan (2008): *Kultúrák és szervezetek – Az elme szoftvere*. Pécs, VHE Kft.
- Jung, Carl Gustav (1997): *Gondolatok az értelemről és a tébolyról*. Budapest, Kossuth Kiadó.
- Merton, Robert K. (1980): *Társadalomelmélet és társadalmi struktúra*. Budapest, Gondolat Kiadó.
- Polányi Mihály (1994): *Személyes tudás. I–II*. Budapest, Atlantisz Kiadó.
- Schein, Edgar H. (1978): *A szervezeti kultúra*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Senge, Peter M. (1988): *Az 5. alapelv*. Budapest, HVG.
- Sheldrake, Rupert (2013): *Honnan tudják a kutyák, mikor jön haza a gazdi?* Budapest, Ursus Libris.
- Smith, Adam (1992): *Nemzetek gazdagsága. E gazdagság természetének és okainak vizsgálata*. Budapest, KJK.
- Tomasek, Michael (2002): *Gondolkodás és kultúra*. Budapest, Osiris Kiadó.
- Tolsztojev, Lev (1976): *Háború és béke. III*. Budapest, Európa Könyvkiadó.
- Varga Károly (1988): *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Világkánház I. Társas teremtő dialógusok* (2014). SoL Intézet.
- Watts, Alan (1990): *Tao. Az áramlás útja*. Budapest, Orient Press Kiadó.

A Dialóg Campus Kiadó a Nemzeti Közszolgálati Egyetem könyvkiadója.



Nordex Nonprofit Kft. – Dialóg Campus Kiadó

www.dialogcampus.hu

www.uni-nke.hu

1083 Budapest, Ludovika tér 2.

Telefon: 06 (30) 426 61 16

E-mail: kiado@uni-nke.hu

A kiadásért felel: Petró Ildikó ügyvezető

Felelős szerkesztő: Karácsony Fanni

Tördelőszerkesztő: Gyapjas Anikó

ISBN 978-615-5889-89-9 (PDF)

ISBN 978-615-5889-90-5 (EPUB)

A kiadvány a KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16-2016-00001 „Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében” című projekt keretében jelent meg.

SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE