



Belényesi Emese¹

„Ahogy mi itt a dolgunkat tesszük” – szervezeti kultúra a közszolgálatban

„A szervezeti kultúra reggelire megeszi a stratégiát.”
(Peter Drucker)

Miért éppen a kultúra?

A címben szereplő idézet – *The way we do things around here* – Marvin Bowertől származik, aki évekig volt a McKinsey&Co. vezetője. Igazán ismertté azonban a szintén a tanácsadó cégnél dolgozó Tom Peters és Robert H. Waterman szerzőpáros szervezeti kultúráról szóló könyve tette.² A legendás mottó – *Organizational culture eats strategy for breakfast* – pedig arra utal, hogy a kultúra rendkívül fontos tényező egy szervezet életében, figyelmen kívül hagyása számos probléma forrása lehet.

A következőkben röviden áttekintjük a szervezeti kultúra jelentését és annak klasszikus modelljeit, majd egy a közszolgálati szervezetek körében végzett kutatás rövid elemzését és legfontosabb megállapításait mutatjuk be. A kutatás fókuszpontjában azoknak a jellemzőknek az azonosítása áll, amelyek a közszolgálati szervezeti kultúra specifikumainak azonosításában segítenek. Ebben a megközelítésben a *kutatás célja* a közszolgálati szervezeti kultúra jellemzőinek feltárása és annak fejlesztését célzó javaslatok megfogalmazása.

A kutatás kérdései: (1) a három klasszikus modell – Slevin és Covin, Charles B. Handy, Robert E. Quinn – tipológiája alapján a közszolgálati szervezetek kultúrája mely típusba (típusmixbe) sorolható, (2) ez mit jelent az adott szervezet számára, és (3) hogyan fejleszthető a szervezeti kultúra ezekben a szervezetekben. A kutatás *hipotézise:* a közszolgálatban a mechanikus (Slevin és Covin),

¹ Egyetemi docens, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar Köszervezési és Infotechnológiai Tanszék. Kapcsolat: belenyesi.emese@uni-nke.hu. ORCID ID: 0000-0002-4865-6629.

² Heidrich Balázs: Szervezeti kultúra re-loaded. In László Gyula – Németh Julianna – Sipos Norbert (szerk.): *Vezető és menedzser. Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, 2019. 353–367.

a szerepkultúra (Handy), illetve a szabályorientált (Quinn) szervezeti kultúra dominanciája érvényesül.

A feltáró jellegű kutatás a kvalitatív *grounded theory* módszertanára épül, amelynek lényege a társadalomtudományi kutatás adataiból szisztematikusan kinyerhető elmélet. Magyar nyelven gyakran *megalapozott elméletként* hivatkoznak rá, mivel e módszertan alkalmazásával adatokból eredő, megalapozott elméletet lehet létrehozni, amely éppen ezért ráilleszthető a valóságra, működőképes, szembelyezhető egy „spekulatív” nagy elmélettel.³ E megközelítés célja, hogy a résztvevők építsék fel a valóságot, és a kutató által meglátott összefüggéseket tesztelni lehessen. Arra törekszik, hogy megértse a cselekvők közötti kapcsolatokat, és arra alkalmas, hogy állításokat fogalmazzunk meg arról, hogy a cselekvők miként interpretálják a valóságot.⁴

Az adatgyűjtés *esettanulmányok* révén történt: a mintába kerülő 50 közszolgálati szervezet kultúráját az érintett szereplők (a szervezetekben dolgozók) jellemezték három klasszikus elmélet – a Slevin–Covin-, Handy-, Quinn-modellek – tükrében, majd megfogalmazták fejlesztési javaslataikat. A kutatás *eredményeként* a hazai közszolgálati szervezetek kultúrájában rejlő lehetőségek és veszélyek feltárására nyílik lehetőség. Ezek felhasználhatók azon döntések meghozatalához, amelyek e szervezetek kultúrájának fejlesztését szolgálják, hogy az támogassa a kitűzött stratégiai célok megvalósulását.

Mit jelent a szervezeti kultúra?

Egy népszerű megfogalmazás szerint a kultúra nem más, mint „a ragasztó, ami összetartja a vállalatot” (*The glue that bonds the company together*).⁵ Később Edgar Schein⁶ definíciója vált talán legáltalánosabban elfogadottá, feltehetően azért is, mert nála jelenik meg legélesebben a dinamikus megközelítés, nevezetesen, hogy a kultúra egy állandó változás eredményeként formálódik. Csak olyan csoportoknak alakulnak ki az alapvető feltevéseik, amelyeknek van elegendő közös történelmük. Ezek a közösen megélt események vezetnek a mindenki által vallott feltevésekhez. A feltevések ereje abban rejlik, hogy tudat alatt és megkérdőjelezhetetlenül kezdenek működni. Nem úgy tekintik azokat, mint sajátjukét, hiszen már nincsenek tudatában

³ Kucsera Csaba: Megalapozott elmélet – egy módszertan története. *Szociológiai Szemle*, 18. (2008), 3. 92–108.

⁴ Mitev Ariel Zoltán: Grounded theory, a kvalitatív kutatás klasszikus mérföldköve. *Vezetéstudomány*, 43. (2012), 1. 17–30.

⁵ Terrence E. Deal – Allan A. Kennedy: *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading (US-MA), Addison Wesley, 1982.

⁶ Edgar H. Schein: *Organizational culture and leadership*. 2. kiadás. San Francisco, Jossey-Bass, 1992.

a kialakulásának, hanem mint „a” helyest és a követendőt a rosszal szemben. Mindezek figyelembevételével Schein szerint a szervezeti kultúra nem más, mint „azon alapvető feltevések mintái, amelyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsék hasonló problémák esetén”.⁷ Ezek a megoldási rutinok rögzülnek aztán „helyesként” és „jóként” a szervezetekben. A szervezet tagjai még inkább ragaszkodnak az ezen értékek által vezérelt megoldási módokhoz. Az egyének többsége természetéből adódóan ugyanis hosszú távon nem tud / nem akar bizonytalan közegben dolgozni, ezért szüksége van a kultúra által nyújtott kapaszkodókra.⁸

Végül Bakacsi Gyula definíciója szerint: „A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik, és az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot.”⁹

Ezek az előfeltevések annyira természetesek a szervezeti tagok számára, hogy lényegében tudat alatt működnek, és magától értetődő módon határozzák meg a tagok számára a szervezet önértelmezését és a környezetfelfogást. Ennélfogva a kultúra jelentéssel ruházza fel a környezetet, csökkenti annak bizonytalanságát, és stabilizálja azt: segít tájékozódni abban, hogy mi a jó és a rossz, mi a fontos és mi a lényegtelen. Ez a közös értelmezés vezet az előre jelezhető viselkedésekhez, ezért is nevezi Hofstede a kultúrát a gondolkodás és a cselekvés közösségi programozottságának.¹⁰ Kultúra nélkül a tagok magukra lennének hagyva a szervezeti jelenségek felismerésében és értelmezésében.¹¹

A szervezeti kultúra klasszikus modelljei

Egy szervezeti kultúramodell jellemzően úgy születik, hogy a kutatók kiválasztanak egy vagy két, rendkívül meghatározó sajátosságot. Ha egy jellemzőt választanak, azt dimenzióként értelmezve meghatároznak egy kétpólusú spektrumot. Ha két jellemzőt vesznek alapul, négy kvadránst határolnak el egymástól, és a tengelyeken ábrázolják az egyes típusokat a jellemzők erősségének függvényében. A következőkben egy egydimenziós modellt (Slevin–Covin) és két kétdimenziós modellt (Handy és Quinn) tekintünk át röviden.

⁷ Schein (1992): i. m.

⁸ Heidrich (2019): i. m.

⁹ Bakacsi Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Aula, 2004.

¹⁰ Geert Hofstede – Gert Jan Hofstede: *Kultúrák és szervezetek*. Pécs, VHE, 2008.

¹¹ Heidrich (2019): i. m.

Slevin és Covin kultúramodellje

Slevin és Covin *mechanikus* és *organikus* kultúrákat különböztetett meg, ami alkalmas arra, hogy szemléltesse, egy szervezet mennyire képes alkalmazkodni a változó környezethez. A tipológia az egyes kultúrákat a kommunikációs csatornák nyitottsága, az információáramlás szabadsága, a döntéshozatali eljárás hierarchiája, a működési cél elérésének módja, a munkafolyamatok szabályozottsága és ellenőrzöttsége, valamint a munkahelyi magatartás szabályozottsága szerint vizsgálja. A mechanikus kultúrák alapvetően hierarchikusak és formalizáltak, a működés uniformizált és erősen szabályozott, szoros ellenőrzés és a döntések centralizáltsága jellemző rájuk. A mechanikus kultúrák nehezen alkalmazkodnak – ellentétben a kevésbé formalizált, laza, egyéni szaktudásra építő organikus kultúrákkal, amelyek nagyon sikeresek lehetnek gyorsan változó, bizonytalan környezetben.¹² A mechanikus és az organikus szervezeti kultúrák jellemzőit az 1. táblázat hasonlítja össze.

1. táblázat. A mechanikus és az organikus szervezeti kultúra összehasonlítása

<i>Organikus kultúra</i>	<i>Mechanikus kultúra</i>
1. kommunikációs csatornák: laza, kevésbé szabályozott információáramlás	1. kommunikációs csatornák: előírt, ellenőrzött információáramlás
2. nyitottság, szabad információáramlás a szervezet egészében	2. működési stílus: uniformizált és előírt
3. működési stílus: egyéni szaktudásra épülő	3. döntési jogosultság: a hivatalos beosztás szerint hierarchikus
4. alkalmazkodás: a szervezet a változó körülményekhez önként alkalmazkodik	4. alkalmazkodás: lassú, a kipróbált elvekhez ragaszkodnak még akkor is, ha a környezet megváltozik
5. hangsúly az ügyek elvégzésén, ezt nem szabályozzák szigorú előírások	5. hangsúly az írott szabályokon, a már bevált vezetési elvek az irányadók
6. laza informális ellenőrzés	6. szoros ellenőrzés az ellenőrzési rendszerek segítségével
7. rugalmas munkahelyi magatartás: a megengedett helyzethez és a személyi adottságokhoz alkalmazkodó egyéni magatartás	7. előírás szerinti munkahelyi magatartás: a munkaköri előírásokhoz kell ragaszkodni
8. gyakori a csoportos megbeszélés és döntéshozatal	8. a vezetők döntenek, a beosztottak véleményét nem kéri

Forrás: Heidrich (2001): i. m.

¹² Heidrich Balázs: *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Budapest, Human Telex Consulting, 2001.

Handy kultúrátípológiája

Handy szerint a szervezeti kultúra iránt azért nagy az érdeklődés, mert az egyes munkahelyeken kialakult szokások és hagyományok nagyban befolyásolják a szervezetben dolgozók viselkedését. Állítja, hogy az erős kultúra erős szervezetet jelent. De azt is leszögezi, hogy a kultúra nem csak egyféle lehet, mert a különböző célok és emberek más-más kultúrát igényelnek.¹³

Alapelve: a különböző tevékenységet végző szervezetek jellegzetesen eltérő értékrendet fejlesztenek ki: más lesz a munkavégzés módja, ritmusa, más személyiségű embereket vonzanak, más a belső atmoszféra, és sokszor még a külső jegyek is árulkodnak a kultúra jellemzőiről.

Két dimenzió mentén: (1) *centralizáltság mértéke*, (2) *formalizáltság mértéke*, négy jellegzetes kultúrát különböztet meg, amelyek jól köthetők egyes szervezeti formákhoz:¹⁴

a) *Hatalomkultúra*: metaforája a pókháló; e kultúra meghatározó eleme egy központi szereplő, akiből hatalom és befolyás sugárzik minden irányban. A szervezet múltbeli tapasztalatok alapján működik, kevés a szabály, előírás, csekély a bürokrácia, és inkább az egyénben, mint a testületben hisznek. A hatalom biztosítása a kulcspozíciók megszerzésével és rendszeres ellenőrzésekkel történik. A döntések az erőviszonyok függvényei. Az, hogy a szervezet mennyire gyorsan képes reagálni a kihívásokra, változásokra, a központban álló személy képességeitől függ. Viszonylag kisebb, vállalkozó típusú szervezetek jellegzetes kultúrája.

b) *Szerepkultúra*: tulajdonképpen bürokratikus kultúra; a logika és észszerűség alapján működik, metaforája a görög oszlopcsarnok. Tartóoszlopok a funkcionális szakterületek a maguk szakismeretével és hatáskörével. A kontrollt a szerepeket szabályozó ügyrendek biztosítják (munkaköri, hatásköri leírások, utasítások, jelentések szabályai, szolgálati út előírásai). A timpanon a szűk körű felső vezetés, amely a személyes koordinációt gyakorolja. E kultúrában a szerep, a munkaköri leírás fontosabb, mint a személy, aki betölti. A személyt a szerep betöltésére választják ki, és a hatalom is pozícióhoz kapcsolódik. A teljesítményt a személytelen rend biztosítja. Ez a kultúra stabil, változatlan környezetben működik jól, a változáshoz nehezen alkalmazkodik.

c) *Feladatcultúra*: munkakör- és projektirányultságú kultúra, metaforája a háló. Leggyakoribb megjelenési struktúrája a mátrixszervezet. Fő cél a munka elvégzése, ehhez rendeli az erőforrásokat. A befolyás forrása a szakértelem, a személyiség, a formális pozíciónak másodlagos jelentősége van. A hatalom

¹³ Klein Sándor: *Vezetés- és szerveztpsychológia*. Budapest, Edge 2000, 2002.

¹⁴ Hunyady György – Székely Mózes: *Gazdaságpsychológia*. Budapest, Osiris, 2003.

megosztott, és az egyéni különbségeket, a célokat és státuszokat háttérbe szorító csoportkultúra. Alkalmazkodóképes kultúra, a csoportok, a projektek a célok függvényében átalakíthatók. Változó környezet, erős piaci verseny esetén sikeres ez a kultúra, mert képes gyorsan reagálni. Az emberek itt önállóak, saját munkájukat ellenőrzik, az értékelés teljesítményhez kötött. Az elismertséget a képességek határozzák meg, a munkakapcsolatok feladatorientáltak. Sebezhető pont: a szervezet kontrollja – az erőforrások szűkössége konfliktushoz, versengéshez vezethet.

d) *Személyiségkultúra*: kamarák, tanácsadó cégek jellegzetes felépítése, amelyeknek központi alakjai a kiemelkedő szakmai tudással rendelkező személyek, akik szabadon döntöttek, hogy közös irodát, céget alapítanak. A szervezet leginkább egyének halmazának tekinthető, az egyetlen kontrollmechanizmus a partnerek közös megegyezése. A szervezet nem tűr vezetői hierarchiát. Kevés szervezet viseli el ezt a kultúrát. E szervezet sajátos pszichológiai szerződése a szervezetet rendeli az egyén alá: bármikor kiléphet, és kizárni jóformán nincs lehetőség.

Quinn kultúramodellje

Quinn a hatékonyság szempontjából vizsgálta a szervezeti értékeket. Azt figyelte meg, hogy egyes szervezetek milyen értékek mentén alakították ki kultúrájukat. Szerinte két érték nagyon fontos a hatékonyság emeléséhez:¹⁵ (1) *Befelé vs. kifelé összpontosítás*: amikor a szervezet a folyamatok és a tagok hatékonyságára vagy a környezethez való illeszkedésre koncentrál. (2) *Rugalmasság vs. szoros kontroll*: nagyobb mozgásteret és belátáson alapuló nagyobb döntési szabadságot vagy szoros kontrollt és a tagok magatartásának nagyobb szabályozottságát figyelhetjük meg a szervezetben.

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

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

b) *Szabályorientált vagy hierarchiakultúra*: jellemzői a formális pozíciók tisztelete, a folyamatok racionalitása, a szabályozottság, munkamegosztás

¹⁵ Bakacsi (2004): i. m.

és formalizáltság, a hierarchikus szervezeti megoldások, írásos kommunikáció. Központi értéke: stabilitás és egyensúly, ezt szolgálja a kommunikáció, és erre épülnek a döntések. A vezetés számára az addig elért eredmények megőrzése a legfontosabb. Elméleti háttere: belső folyamatokra koncentráló bürokrácianak.

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

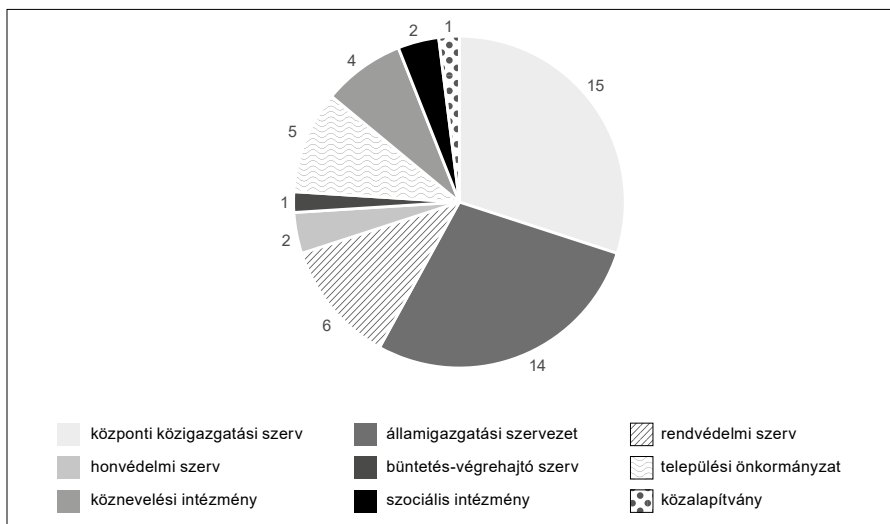
d) *Innovációorientált vagy adhocráciakultúra*: jellemzői a külső környezet figyelemmel kísérése, a kockázatokat magában foglaló kísérletezés, kreatív problémamegoldás, versenyszellem, jövőorientáció, előrelátás, szabad szervezeti információáramlás, teamek, feladatcsoportok, állandó képzés és tanulás.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

Ez az elmélet azért jelentős, mert egyetlen modellbe vonja össze a szervezeti hatékonyság két igen eltérő magyarázó tényezőjét. A modell magát a hatékonyságot is fontos vezetői értéknek tekinti, és keresi az egymással ellentétes értékek egymáshoz való viszonyát. Ezért nevezik a *versengő értékek* modelljének.

A közszolgálati szervezetek kultúrájának elemzése

A kutatás célcsoportja a hazai közszolgálati szervezetek. A mintába 50 szervezet került be: központi közigazgatási szerv (15), államigazgatási szervezet (14), rendvédelmi szerv (6), honvédelmi szerv (2), büntetés-végrehajtó szerv (1), települési önkormányzat (5), köznevelési intézmény (4), szociális intézmény (2), közalapítvány (1). A kutatás ugyan nem számít reprezentatívnak, viszont a különböző típusú közszolgálati szervezetek sokszínűsége megjelenik a mintában, illetve azok kultúrájának az egyes modellek prizmáján keresztüli elemzése. A közszolgálati szervezetek eloszlását a mintában az 1. ábrán látható diagram mutatja.

A bemutatott három klasszikus kultúratipológia alapján a vizsgált szervezet-típusok megoszlása: Slevin és Covin (19), Handy (22), Quinn (9). Miután mindhárom modellel megismertek az érintett szereplők (a szervezetekben dolgozók), kiválasztottak egyet aszerint, hogy melyik tipológia adekvát leginkább az adott szervezet elemzéséhez. A következőkben – a tanulmány terjedelmi korlátai miatt – a vizsgálat rövid összefoglalására van lehetőség.



1. ábra. Közzszolgálati szervezetek típus szerinti eloszlása

Forrás: saját szerkesztés

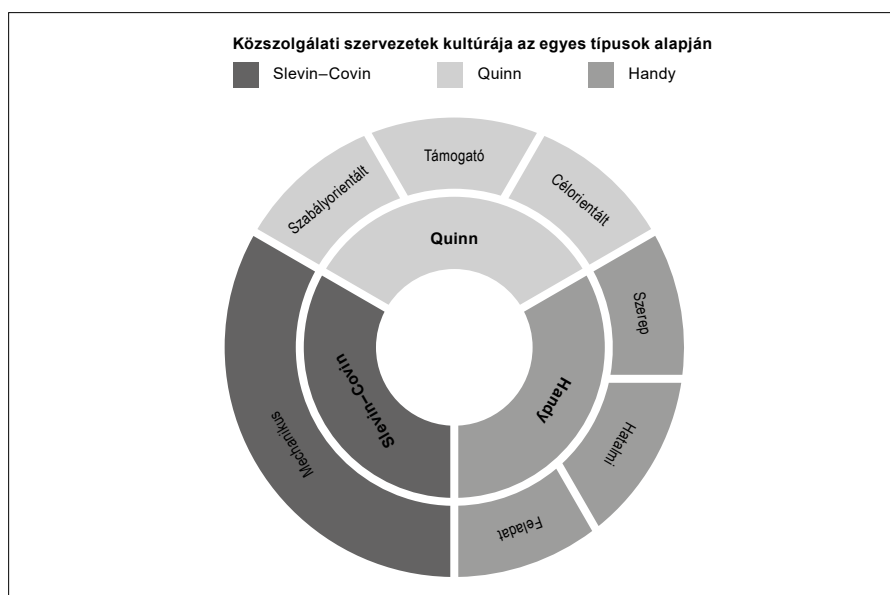
Az elemzés során kiderült, hogy a Slevin és Covin kultúramodellje alapján a kutatásba bevont közigazgatási szervezetek elsősorban a mechanikus kultúra jegyeit hordozzák (100%), némi organikus jelleggel. Ez utóbbi eltérő: a fegyveres testületeknél a leggyengébb, míg a központi közigazgatási szervezetekben a legerősebb, ami elsősorban a feladatok jellegéből fakad, tudniillik mennyire tervezhető, szabályozható a mindennapi munkavégzés, és mennyi a váratlan, *ad hoc* feladatok aránya, illetve milyen a változások sebessége, gyakorisága. Ami meglepő, hogy a köznevelési intézményben is a mechanikus kultúra erős dominanciáját tapasztalják az érintett szereplők, ami – a tevékenység jellegéből kiindulva – komoly gátja lehet a fejlődésnek.

A Handy-féle kultúratipológia alapján történt elemzés már árnyaltabb képet mutat: a szerepkultúra jellemző (64%), ezt követi a hatalmi kultúra (27%), majd a feladatkultúra (9%), a személykultúra pedig nincs jelen. Ez utóbbi a közzszolgálati szervezetek esetében természetes, viszont elgondolkodtató, hogy a hatalmi kultúra nemcsak a fegyveres testületeket, hanem a központi közigazgatási és az államigazgatási szervezetek egy részét is jellemzi, sőt még szociális intézményt is. Hozzá kell tenni, hogy ez utóbbi szervezettípus másik intézmény esetében viszont a feladatkultúra jegyeit hordozza. Figyelemre méltó, hogy az érintett szereplők többségében megfogalmazták a feladatkultúra iránti preferenciájukat, ami a hatékonyabb munkavégzést segítené.

A Quinn-féle kultúramodell alapján történt elemzés szintén változatosabb képet mutat: a szabályorientált kultúra dominál (67%), ezt követi a támogató

kultúra (22%), majd a célorientált kultúra (11%), az innovációorientált kultúra pedig nincs jelen. Ez az eloszlás nem mutat szélsőséges eltéréseket az egyes szervezettípusok esetében, és talán korábban természetesnek számított, viszont azok az újabb trendek, amelyek az innováció megjelenését igénylik a közszolgálatban, szükségessé teszik a kultúraváltást vagy legalábbis némi eltolódását a kifelé irányuló célorientált, illetve innovációorientált irányába.

A három tipológia alapján a domináns kultúratípusok a közszolgálati szervezetekben – mechanikus, szerep-, szabályorientált kultúra – egymással harmonizálnak, azaz ezek jellemzői hasonlóságot mutatnak, illetve összefüggésben vannak egymással. A közszolgálati szervezeteknek a három kultúratipológia elemzése alapján történő besorolását a 2. ábra mutatja.

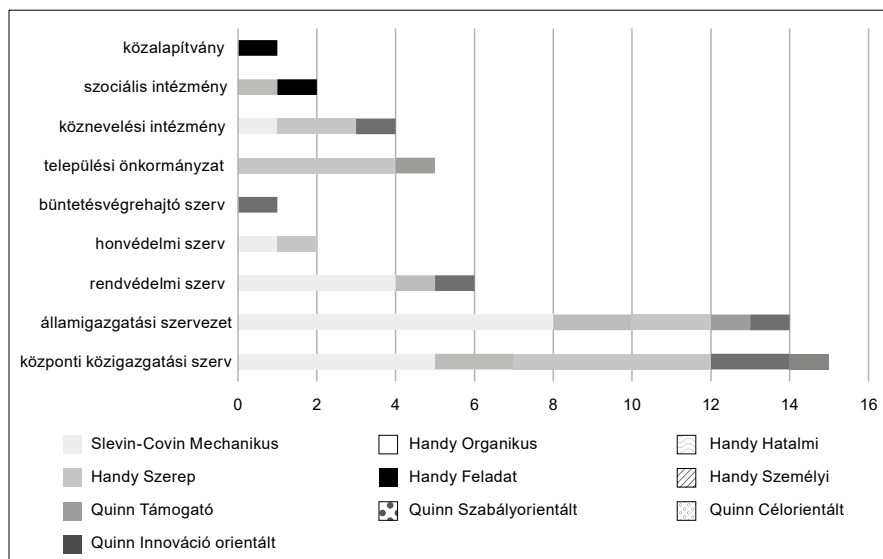


2. ábra. Közszolgálati szervezetek kultúratípusának megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

Ami az egyes szervezettípusokat illeti, a központi közigazgatási és az államigazgatási szervezetek hordozzák a leginkább differenciált kultúratípusokat: mechanikus, hatalmi, szerep, támogató, szabályorientált, célorientált, amit a szervezeti célok és tevékenységek sokszínűsége magyaráz. A rendvédelmi, honvédelmi és büntetés-végrehajtó szervek valamivel egységesebb képet mutatnak: mechanikus, hatalmi, szerep-, szabályorientált kultúra, amit a hierarchikus szervezeti struktúra, a jól szabályozott és többségében tervezhető folyamatok tesznek lehetővé és indokolttá. A vizsgált települési önkormányzatok esetében

a szerep- és a támogató kultúra jellemzői mutatkoztak, ami valószínűleg e szervezetek az utóbbi években megváltozott feladatkörével is összefügg. Végül a köznevelési és a szociális intézmények, valamint a közalapítvány szintén árnyaltabb képet festenek elénk: megtaláljuk a mechanikus, a hatalmi, a szerep-, a feladat- és a szabályorientált kultúra jellemzőit. A kultúrátípusok közszolgálati szervezetek szerinti megoszlását a 3. ábra mutatja.



3. ábra. Szervezeti kultúrátípusok közszolgálati szervezetek szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

Felmerül a kérdés, hogy vajon mi határozza meg a szervezeti kultúra jellegét. A válasz egyik fele a szervezeti célok, a tevékenység, a folyamatok jellegében, a vezetési stílusban keresendő. A másik fele a szervezeti struktúra és a szervezeti kultúra összefonódásában, ami miatt bizonyos kultúrátípusok csakis meghatározott struktúrákban képesek megfelelően működni, és fordítva, egyes struktúrátípusokat csak adott kultúrátípusok támogatnak. Amikor egy szervezetet eredményesebbé akarunk tenni, meg kell gondolnunk, hogy a szervezeti kultúrát vagy a szervezeti struktúrát, vagy esetleg mindkettőt szükséges megváltoztatnunk. A szervezeti kultúrák ismerete és modelljeik párhuzamos összekapcsolása a strukturális modellekkel segít tehát abban, hogy könnyebben rájöjjünk, miként működik, és miként tudjuk fejleszteni a közszolgálati szervezetek kultúráját a gyakorlatban.¹⁶

¹⁶ Gáspár Máttyás – Göndör András – Tevanné Südi Annamária: *Mindenki fontos! A helyi közösségi önkormányzás esélyei, a közmenedzsment új irányai*. Budapest, Budafok-Tétény Önkormányzata, 2011.

A szervezeti kultúra fejlesztése

A kultúra egyik oldalról a stabilitást, a megszokott működést jelenti: számos olyan helyzet létezhet azonban, amelyek miatt kisebb vagy nagyobb részben meg kell változtatni a szervezet kultúráját. Ez a változtatási igény származhat legalább részben belülről, mint például a tartós teljesítményproblémák, a szervezet növekedése vagy a vezetés változása, vagy jöhet kívülről, mint a társadalmi, jogi, gazdasági környezetben való változás, a piac deregulációja vagy más drasztikus piaci, technológiai változás. Jelentős etikai, korrupciós problémák is egyértelmű változtatási igényt jelezhetnek.¹⁷

A fejlesztés egyik módja a kultúra erősítése lehet. Az erős szervezeti kultúra nem más, mint a domináns kultúra azon alapvető értékei, amelyeken széles körben osztoznak a szervezetben, és amelynek a hatása erőteljes a szervezeti tagok megtartására. A kultúra erejét tehát magatartás-befolyásoló képessége adja. Azért hasznos az erős szervezeti kultúra, mert:¹⁸

- kiszámítható viselkedést eredményez;
- erős a szervezet iránti lojalitás, elkötelezettség és azonosulás;
- nő a szervezet megtartóképesége, kisebb a fluktuáció;
- átveheti a formális szervezeti szabályok szerepét a tagok magatartásának meghatározásában.

Ha a szervezet a magatartás befolyásolásának fontos mechanizmusaként kezeli a szervezeti kultúrát, az kihat a szocializációs folyamataira, a belső képzésre és a magatartás-fejlesztési programjaira, a felvételi eljárásra is. Tesztelik ugyanis – tudatosan vagy ösztönösen – a kulturális illeszkedést is: mennyire vallja magáénak a jelentkező a szervezet domináns kultúrájának fontos értékeit. Az erős kultúra hátránya: nem rugalmas, nehezen reagál a környezeti kihívásokra, és egy új kultúrával felváltani igazi nehézség. Trice és Beyer a kultúraváltoztatások három alapvető fajtáját különböztetik meg:¹⁹

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

¹⁷ Kiss Csaba – Csillag Sára: *Szervezeti kultúra*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014.

¹⁸ Heidrich (2001): i. m.

¹⁹ Heidrich (2001): i. m.

A közszolgálat esetében az első fajtája a kultúraváltásnak szinte elképzelhetetlen és nagyon is kockázatos lenne, hiszen a szervezet stabilitását, a működés folyamatosságát és végső soron a társadalom, az ország működését veszélyeztetné. Sokkal inkább reális a második (például az ügyfélorientált magatartás kialakulása) és a harmadik fajtája (például az integritáskultúra elterjedése), amelynek számos pozitív példáját tapasztalhattuk az utóbbi években.

A közszolgálatban is, a szervezeti kultúra egységes elemei mellett, létezhetnek úgynevezett *szubkultúrák* – szakmák, technológiák (például informatika) vagy tevékenységfajták (például projektek) – is, amelyek további kulturális sajátosságokat jelenítenek meg. Eltérhetnek a szervezet kultúrájától, de nem szükségképpen ellentétesek azzal. Sőt, egyes elemeikben erőteljesebben fejezhetik ki a szervezet számára fontos sajátosságokat, többek között értékeket (például a pénzügyi szakma különös hordozója a „pénzért érték”, a költséghatékonyság követelménye).²⁰ A szubkultúrák e sajátosságát a szervezet egésze jól tudja hasznosítani, például követendő mintaként elismerni, felmutatni, erősíteni. A szervezeti kultúra fokozatos, átfogó átalakítása többek között az adaptivitást (a változó igényekre történő gyors reagálás, alkalmazkodás), az együttműködést, a szervezeti integritást és korrupciómentességet, a formális és informális kapcsolatok egymást kiegészítő, támogató jellegét, az erősítő kultúraelemek meghatározását és komplex rendszerbe foglalását tartalmazhatja.

Emellett a történelem során kialakult nemzeti közszolgálati intézményrendszer a többirányú megfelelési kényszer okán – például a központi/állami meghatározottság vs. ügyfél-orientáció, szakmai vs. politikai meghatározottság – olyan speciális (természetesen távolról sem homogén) szervezeti kultúrával bír, amely meghatározza az alkalmazható menedzsmenteszközöket.²¹ A fejlesztési javaslatok megfogalmazása során tehát mindezekre figyelemmel kell lenni.

Összegzés és javaslatok a közszolgálati szervezeti kultúra fejlesztésére

Láthattuk, hogy a szervezeti kultúra jelentősége a menedzsmentben rendkívül nagy, hasonló az egyes emberek – mint a szervezet tagjai – jellemének fontosságához, amivel természetesen kölcsönös meghatározottságban is áll. Bizonyított, hogy a szervezeti kultúra összességében nagyobb szabályozó erővel bír, jelentősebb hatással van a szervezet működésére, teljesítményére, mint a szervezetszabályozás egyéb módjai, eszközei, rendszerei. Ezért tudatos

²⁰ Gáspár – Göndör – Tevanné Südi (2011): i. m.

²¹ Heidrich Balázs – Somogyi Aliz: Az elengedett kéz dilemmája, avagy a vezetők kulturális lehetőségei a szolgáltató és közigazgatási szervezetekben. *Vezetéstudomány*, 36. (2005), 9. 2–14.

alakítása, fejlesztése a szervezeti eredményesség, hatékonyság, minőség fokozása szempontjából meghatározó.

Összegezve a modellek mentén végzett elemzéseket, megállapítható, hogy egyik közszolgálati szervezet működése sem feleltethető meg kizárólagosan egyik vagy másik modellnek. Az is látható, hogy egy hatalmas szervezet nagyon sokrétű feladatellátása indokolja a különböző szervezeti stuktúramodellek együttes jelenlétét, és az ezekhez köthető különböző szervezeti kultúrák nem könnyen integrálhatók. Így van ez akkor is, ha sokszor több elemében egységes képet mutat kifelé egy szervezet, de belülről jól azonosíthatók a különbségek, amelyek jellemzik az egyes szervezeti egységeket, illetve egyes tevékenységeket, folyamatokat.

Végezetül, az érintett szereplők javaslatai alapján, elmondható, hogy a közszolgálati szervezetekben szükséges lenne az *organikus* (Slevin és Covin), a *feladat- és személykultúra* (Handy), valamint a *cél- és innovációorientált kultúra* (Quinn) irányába eltolódni, hiszen egyre markánsabb elvárásként jelenik meg velük szemben a társadalmi-gazdasági környezet változásaira való gyorsabb reagálás, az eredményes és hatékony működés és – az ellátandó feladatok rendkívül széles palettájára figyelemmel – az egyes szakterületeken átívelő magasan kvalifikált, kompetens munkatársak alkalmazása és pályán tartása.

Utószó Imre Miklósnak, a legvidámabb bárka kapitányának

Amikor én még „kislány” voltam... aminek lassan két évtizede, és a MaKI csapatában játszottam, feltűnt egy vidáman csengő érces hang. Elindultam az irányába megkeresni a gazdáját, aki – talán megleplek? – éppen Te voltál. Akkor kicsit elidőztem a titkárságon a köréd gyorsan összegyűlő társaságban, ahol kíváncsian hallgattuk a színes, érdekes sztorikat, amikkel megajándékoztál minket.

Később már, a többiekkel együtt, vártam, hogy mikor jössz legközelebb hozzánk oktatni vagy vizsgáztatni, és – nem utolsósorban – jókedvet hozni. Valaki mindig tudta, hogy másnap érkezel, beharangozta, hogy jön az „Imre Micu”, és a programkezdés előtt már vártuk, hogy a társaságodhoz csatlakozhassunk. Pozitív kisugárzásod mindig feldobta a nem mindig vidám hangulatunkat, amiért hálásak voltunk, és nagyon megkedveltünk.

Részemről ez azt okozta, hogy kedvet kaptam ahhoz a csapathoz is csatlakozni, aminek később a kapitánya lettél: azaz óraadó oktatóként erősítettem a BCE KIK táborát. Megtapasztaltam egy másik szervezet kultúráját, amivel rögtön azonosulni tudtam. Tréneri képzettséggel kerültem a felsőoktatásba, így rögtön az interaktív oktatást alkalmaztam. Ez annyira jó sikerült, hogy több hallgató is kedvenceként emlegetett, ami tovább növelte a lelkesedésemet, és sok örömteli pillanatot hozott az életembe.

Azután hirtelen véget ért a MaKI élete, illetve más zászló alatt játszott tovább a csapat egy része, és én – a félig kész PhD-mal – a Gellért-hegyről szomorúan kiköltöztem. Nem sokáig kellett búslakodnom, hamarosan felhívtál, és – az óraadás mellett – az ÁTI-ban állást ajánlottál. Örömmel hagytam ott az éppen elkezdett tréningcéges munkám, hogy visszaköltözzek ugyanarra a helyszínre, ahonnan eljöttem, és egy új fejezet kezdődhessen az életemben.

A legvidámabb bárka voltunk a felsőoktatás már akkor is erősen hullámozó tengerén, ezt többnyire így éltük meg mindannyian. Bár nem volt könnyű a dolgunk, de a jó hangulat segítette a nehézségeken túllendülni, a problémákat kezelni. Ha szükség volt rá, megoldottam a lehetetlent: egyetlen nap alatt „elhordtam a fél Gellért-hegyet”, amiért Te nagyon hálás voltál. Többször megköszönted négy szemközt és mások előtt is, ami nagyon jólesett, ezt a fajta elismerést azóta sem kaptam meg. Azt éreztem, az áldozatvállalás nem volt egyoldalú és hiábavaló, hiszen a docensi pályázatom kapcsán kiálltál mellettem, amiért azóta is hálás vagyok Neked.

Azután – ahogyan az élet rendje – véget ért e korszak, és egy másik bárkába vezettél át minket. Lassan minden megváltozott és az új bárka már nem olyan vidám, Te sem vezeted már. Egy dolog viszont a régi maradt: a pozitív kisugárzásod, amivel minden egyes találkozást vidám eseményé varázsolsz. Remélem, ez a „gyári tulajdonságod” veled marad sokáig.

Visszavonulásod alkalmával kísérjen a gondolat: hiányzik az a vidám bárka és a kapitánya...

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Aula, 2004.
- Deal, Terrence E. – Allan A. Kennedy: *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading (US-MA), Addison Wesley, 1982.
- Gáspár Mátyás – Göndör András – Tevanné Südi Annamária: *Mindenki fontos! A helyi közösségi önkormányzás esélyei, a közmenedzsment új irányai*. Budapest, Budafok-Tétény Önkormányzata, 2011.
- Handy, Charles B.: *Szervezetek irányítása a változó világban*. Budapest, Mezőgazdasági, 1986.
- Heidrich Balázs: *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Budapest, Human Telex Consulting, 2001.
- Heidrich Balázs: Szervezeti kultúra re-loaded. In László Gyula – Németh Julianna – Sipos Norbert (szerk.): *Vezető és menedzser. Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, 2019. 353–367.
- Heidrich Balázs – Somogyi Aliz: Az elengedett kéz dilemmája, avagy a vezetők kulturális lehetőségei a szolgáltató és közigazgatási szervezetekben. *Vezetéstudomány*, 36. (2005), 9. 2–14.
- Hofstede, Geert – Gert Jan Hofstede: *Kultúrák és szervezetek*. Pécs, VHE, 2008.
- Hunyady György – Székely Mózes: *Gazdaságpszichológia*. Budapest, Osiris, 2003.
- Kiss Csaba – Csillag Sára: *Szervezeti kultúra*. Budapest, Nemzeti Köszolgálati Egyetem, 2014.
- Klein Sándor: *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest, Edge 2000, 2002.
- Kucsera Csaba: Megalapozott elmélet – egy módszertan története. *Szociológiai Szemle*, 18. (2008), 3. 92–108.
- Mitev Ariel Zoltán: Grounded theory, a kvalitatív kutatás klasszikus mérföldköve. *Vezetéstudomány*, 43. (2012), 1. 17–30.
- Quinn, Robert E.: *Beyond rational management*. San Francisco, Jossey-Bass, 1988.
- Schein, Edgar H.: *Organizational culture and leadership*. 2. kiadás. San Francisco, Jossey-Bass, 1992.