

A szervezeti kultúraváltás jellemzői Features of organizational culture change

GÁL Zs.

Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
zsuzsa.gal1218@gmail.com

Absztrakt

Napjainkban a változás általános jelenséggé vált. A szervezeteket is érik változások, amelyeknek meg kell felelniük a hosszú távú fennmaradás érdekében. A szervezeti kultúra az egyik olyan fontos tényező, amely hozzájárulhat a sikeres és időben történő reakcióhoz. Azonban a külső környezeti hatások következtében sok esetben a változás a szervezeti kultúrára is kihat. Ilyen esetben tervezetten és tudatosan szükséges beavatkozni. A kultúraváltás bonyolult, komplex feladat. Számos megközelítés létezik, amelyek a sikeres kultúraváltás tényezőit sorakoztatják fel. Ezek eltérő jellemzők mentén fogalmazzák meg a siker kulcsát, azonban néhány egyezőség megfigyelhető. A legfontosabb szerep a vezetőnek jut egy ilyen helyzetben. Cikkemben bemutatom a változás, szervezeti kultúra és a kultúraváltás alapvető összefüggéseit, szakirodalmi hátterét és kialakulását.

Kulcsszavak: kultúra, változás, szervezeti kultúra, kultúra változás, vezető

Abstract

Nowadays, change has become a commonplace. Organizations are also undergoing changes that shall meet to survive in the long term. Organizational culture is one of the important factors that can contribute to a successful and timely response. However, in many cases, due to external environmental effects change also the organizational culture. In such cases it is necessary to act in a planned and conscious manner. Changing culture is a complex, complicated task. There are many approaches that list the factors of successful cultural change. These define the key of success along different ways, but some similarities can be observed. The leader has a most important role in such a situation. In this paper I introduce the basic relationships, the background and the evolution of the change, organizational culture and cultural change.

Keywords: culture, change, organizational culture, cultural change, leader

JEL Kód: M14

Bevezetés

A szervezeteket érintő változások napjainkban már általános jelenséggé váltak. A szervezetek működésében gyakorlatilag bármely folyamatot, bármely területet érintheti olyan változás, amelyre szükségszerűen reagálnia kell. Hiszen a környezeti feltételek módosulására időben, és megfelelő minőségben adott válasza ma már egy szervezet túlélésének alapja. Ezek a változások kisebb vagy nagyobb horderejűek is lehetnek. A hatékonyságnövelés, technológiaváltás, szervezeti célok megváltozása, piaci változás, növekedés, de akár a nemzetközivé válás is olyan mértékű változást

képesek generálni, amelyek akár újabb folyamatokat, szervezeti felépítést is eredményezhetnek, de a szervezeti kultúrát is befolyásolhatják.

Tekintve, hogy a szervezeti kultúra – bár az elmúlt évtizedekben nem lett általánosan elfogadott definíciója, mégis – olyan megfoghatatlan tényező minden szervezet életében, ami alapján megkülönböztethetővé válnak egymástól azonos tevékenységek ellenére is.

A kultúra megváltozása, a kultúraváltás nagy kihívás a vezetés számára. Jelen esetben a változás maga a szervezeti kultúra megváltoztatása: egy új, kívánatos állapot elérése.

Cikkemben bemutatom a szervezeti kultúra megváltoztatását övező legfontosabb kérdéseket.

Célom annak megfogalmazása, hogy milyen paraméterek, tulajdonságok mentén alakítható ki egy szervezet kultúraváltásának módszertana. Továbbá annak megfogalmazása, hogy az eltérő szervezeti felépítés és eltérő célok mentén tehetünk-e általános javaslatokat egy sikeres változtatáshoz.

1. A szervezeti változás és a szervezeti kultúra kölcsönhatása

A szervezeteket érő változások napjainkra állandósultak. Vannak olyan esetek, amelyek olyan mértékben hatnak a szervezet életére, hogy az adott szervezeti kultúra megváltoztatására készítetik a vezetőket. Ez a helyzet azonban ellentmondásos. A szakirodalom szerint a szervezeti kultúra stabil, kevésbé dinamikus, ezzel szemben azonban a folyamatos külső hatásokra való reagálás dinamikát és rugalmasságot kíván meg a szervezetektől. A kultúra szervezet stabilizáló tényező, amely kialakítja az elvárásokat, normákat, értékrendet. Ezen a változás nem nagyon tud áttörni, mert az újfajta normákat, értékeket, elvárásokat és tudást hoz a szervezetbe. Különösen igaz ez az innováció, új fejlesztések, módszerek, megoldások bevezetésére, ahol az is fontos szempont, hogy bár bizonyos elemek átalakulnak, azoknak szervezeti szinten kell maradniuk.

Ahhoz, hogy erről teljeskörű képet kapjunk, bemutatom röviden a változás és szervezeti kultúra szakirodalmi értelmezését.

1.1. A változás és a szervezeti kultúra értelmezése

A változás mindenki számára ismerős jelenség, hiszen az élet minden területén találkozunk vele. Észrevétlenül reagálunk a minket érő külső környezet módosulására. Számtalan hatással találkozunk, amely mind megkívánja az egyéntől, hogy alkalmazkodjon. A szervezeteket is érik folyamatosan változást generáló események: módosulhat a jogszabályi háttér, hirtelen drasztikusan megváltozhat a megrendelések száma, növekedhet a fluktuáció és még számos olyan esemény következhet be, amelyekre a lehető legrövidebb idő alatt hatékonyan szükséges reagálniuk. Mondhatjuk azt is, hogy a szervezetek számára az őket érő változásokra való reagálás a fennmaradás feltétele. Minden esetben igaz az, hogy a változások bizonytalanságot okoznak, és emiatt feszültséget generálnak. Azonban a változás a szervezeti lét mindennapos, magától értetődő jelensége.

Az egyik talán legismertebb változáselméleti modell a Lewin-féle erőter modellt (1972) (in: Berde, 2015), amelyen keresztül a változás leírható. Az elmélet szerint egyetlen entitás (egyén, csoport, szervezet, társadalom) sincs légtérben: egy ráható mező veszi körül, amelynek sajátos jellemzői vannak. A mezőelmélet további fontos jellemzője még, hogy konstruktív (egyik esetből le lehet vezetni a másikat), dinamikus (a viselkedés mögötti erőket térképezi fel), megközelítése pszichológiai, nem pszichikai, a szituációt, mint egészet figyeli és ebben keresi a részinformációkat, a viselkedés a mező függvénye (ha a mező megváltozik, a viselkedés is meg fog változni) és matematikailag reprezentálható (topológiai elrendezés, kvantitatív elemzés lehetősége). Ebben a megközelítésben a változás azt jelenti, hogy egy rendszer jellemzői, ahogyan haladunk előre az időben, valamely paraméterei mentén mást mutatnak, mint korábban (Poór, 2004).

A Lewin-féle elmélet szerint a stabil, egyensúlyi állapotra ható változást akadályozó és generáló tényezők egyensúlya felborul, amely által a korábbi stabil állapot megszűnik és instabillá válik a szervezet. Szükségessé válik az alkalmazkodás, azaz megváltoztatni a korábbi állapotot, hogy a kialakult új helyzetben képes legyen fennmaradni a szervezet.

A modell kapcsán napjainkban egy újabb fontos kérdés merül fel: a gyors változások mellett képes-e egy szervezet stabilizálni az egyensúlyiból kibillent állapotát? Ennek értelmében nem minden esetben beszélhetünk a befejező állapot eléréséről, a szervezetek a permanens változás mellett az állandó

alkalmazkodás folyamatában vannak: stabil állapotról alig beszélhetünk, a szervezetekre leginkább az állandó instabilitás jellemző. Ehhez pedig elengedhetetlenné válik a változásokra adott tudatos, irányított reakció, amelynek a változásmenedzsment ad keretet. A szervezetek életét napjainkban alapvetően áthatja a változásra való reagálás kényszere. Egyre nagyobb jelentőséggel bír az, hogy milyen gyorsan, és milyen minőségben képesek alkalmazkodnia környezeti feltételek módosulásához. Adott esetben ez a reagálási mód meghatározza a szervezet működését, a dolgozók viszonyulását is, amely szoros kapcsolatba hozható a szervezeti kultúrával.

A kultúra az értelmező szótár szerint nem más, mint azoknak az anyagi és szellemi értékeknek az összessége, amelyeket az emberi társadalom létrehozott történelme folyamán. A szervezeti kultúra értelmezéséhez azonban ez túl általános meghatározás, a társadalmi kultúrára terjed ki, amely feltehetően összefüggésbe hozható a szervezeti kultúrával, de tartalmában nem azonos. Hiszen a szervezetek egy adott kulturális környezetben léteznek és működnek, amely befolyásolja, akár meg is határozza a vezetés és a szervezés kultúráját. A társadalmi és szervezeti kultúra közötti határokat meghúzni nem egyszerű feladat, számos újabb kérdést felvet, mint például, hogy elkülöníthető-e egymástól ez a két fogalom, egymástól függetlenek-e. A szervezeti kultúra értelmezése sokszínű, sokféle, hiszen ahány szervezet, annyi kultúra. Számos megfogalmazásban ismerhetjük, amelyek valamilyen formában eltérők, mégis hasonló gondolatokra próbálnak rávilágítani. Tulajdonképpen a szervezeti kultúra egy nehezen megfogható, ún. soft tényező a szervezetek életében. Tartalmát és jellemzőit illetően nem alakult ki olyan konszenzus, amely alapján létrejöhetett volna egy egységes és elfogadott meghatározás. Céлом, hogy bemutassam a szervezeti kultúra kialakulását és fejlődését. Mind fogalmi, mind tipologizálás szempontjából több kérdést is felvet ez a témakör, számtalan megközelítés és értelmezés létezik, amelyek mind megállják a helyüket.

A szervezeti kultúra kutatások az 1970-es évekig nyúlnak vissza. Bár Kovács (2006) doktori értekezésében említi, hogy már a 60-as években is folytattak arra irányuló vizsgálatokat, hogy a kultúra a vállalat menedzsmentjére milyen hatást gyakorol. Két irányzatot említi: a kulturalisták és az univerzalisták csoportját. Utóbbi csoport azt hangsúlyozta, hogy a menedzsment irányelvei a kulturális tényezőktől teljesen függetlenek, mindig és mindenhol érvényesek (culture-free). A kulturalisták azonban hangsúlyozták a menedzsment kultúra befolyásoltságát (culture-bound). A culture-free irányzat képviselői szerint a globális iparosodás folyamatok általánosan érvényes menedzsment elveket és módszereket alakítanak ki, míg a culture-bound irányzat követői ezt nem fogadják el, szerintük a szervezetek menedzsmentjét a kultúra formálja. A culture-free irányzat gondolkodásának igazolására Haire – Ghiselli – Porter (1966) végzett vizsgálatokat 3600 menedzserrel (14 különböző országból), hogy a kultúrákon átívelő egyezséget mutassanak ki a vezetők magatartásában, értékrendjében. A vizsgálat kiterjedt a vezetői magatartásra, szerepfelfogásra, önértékelésre és motivációra. Eredményeik nem öket igazolták: az adott válaszok 90%-ban visszavezethetők voltak a nemzeti hovatartozásra. 1986-ban pedig Laurent kimutatta, hogy a nemzetiség háromszor akkora befolyással van a vezetők magatartására, értékeire, mint bármely más tényező.

Az 1980-as években több kutatás is született, amely komolyan foglalkozott a kérdéskörrel (Málovics, 2004). 1986-ban Peters és Waterman *A siker nyomában* c. művében foglalkozott esettanulmányokon keresztül a szervezeti kultúra kérdésével. Kutatásukban azt igyekeztek bizonyítani, hogy a szervezet filozófiájának, az értékeknek nagyobb szerepe van a szervezet sikerességében, mint az egyéb gazdasági vagy műszaki feltételeknek. Ehhez igazodik az emberi kapcsolatok területe is, amely azt vallja, hogy a vezetés egyik központi tevékenysége maga az emberi alkotómechanizmus.

A nyolcvanas évek végére felerősödött az a nézet is, amely szerint a szervezeti kultúra a vezetés egyik alrendszer, amelynek következményeként foglalkozni kell azzal, hogy a dolgozók mit gondolnak, miben hisznek. Fontos gondolatként született meg, hogy a vezetés ebben az értelemben egy értékalakító folyamatot is magában foglal (Málovics, 2004). Az 1900-as évek végére egyre nagyobb jelentőséget kap az a gondolat, hogy a vezetői munka kapcsán a hangsúly az utasításról és kontrollról átkerül a személyes vezetésre, belső motivációra.

Azonban továbbra sem született egységes rendszerezés, ami a szervezeti kultúra elemeit, típusait illeti, ahogyan arról sem, hogy tervezhető-, vagy befolyásolható-e, és hogy hogyan függnek össze a kultúra egyes típusai, vagy épp a kultúra a vezetéssel. Schein (1985) szerint a szervezeti kultúra koncepciója már létrejött, de még nem világos, hogy a szervezettel kapcsolatos tudományokban hogyan használható, vagy értelmezhető, amelyet a szerző a magdefinícióval kapcsolatos problémákra vezet vissza.

A kétezres évek elején tovább erősödött az a nézet, hogy a vezetői tulajdonságok közül kiemelt figyelemmel bír a jövőkép szolgáltatása, támogatás nyújtása, és képesség egy általános érvényű értékrend megadására. Egyre nagyobb jelentőséggel bír a vezető szerepe a szervezetben. Hiszen a vezető akkor képes a szervezetet jól irányítani, ha képes jövőképet kialakítani, gyorsan reagálni a környezeti változásokra, azokat időben tudja érzékelni, illetve, ha időben elkezd a változtatásokat bevezetni a jövőre nézve (Csath, 2004). A korábban vallott nézetek tehát a 21. században még inkább érvényességre lépnek, elválaszthatatlanná kezd válni a vezetés és a szervezeti kultúra kapcsolata.

Bármennyire is nehéz terület ez, a szervezetek életében a 21. században egyre nagyobb szereppel bír a szervezeti kultúra. Ennek oka az, hogy – ahogyan a szakirodalomban több szerző is megfogalmazta –, a szervezeti kultúra nem csupán a hatékonyság növelésének egyik eszköze, hanem a szervezet láthatatlan, önszabályozó ereje és kohéziója is, amely képes meghatározni és szabályozni a szervezeteket. Azt sem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy a szervezeti kultúra a külső szemlélőnek is képet alkot a szervezetről, amely alapján társadalmi, gazdasági megítélése pozitív, vagy negatív irányba változhat. Egyre jelentősebb a munkaerőmegtartó-képesség is, amely alapjaiban hívja fel a figyelmet arra, hogy jobban koncentráljanak a szervezetek saját értékrendjük kialakítására, és kommunikálására, hiszen hosszú távon – amennyiben hosszú távon gondolkodnak –, ez akár még versenyelőnyhöz is juttathatja őket. A szervezeti értékek a szervezeti tagoknál már nem csupán vallott, hanem követett értéké válnak. A jól kialakított szervezeti kultúra hatására nő az elköteleződés, lojalitás, javul a csoport kohézió, a szervezet megtartó ereje és csökken a fluktuáció. A csoportok és a szervezet önszabályozó ereje áltál erősödik, hogy a kultúra átveszi a formális szervezeti szabályok, rendelkezések helyét.

1.2. A változás és a szervezeti kultúra összefüggései

A szervezeti kultúra a változások lassító, akadályozó tényezője, ilyen szempontból egy nagyon lényeges eleme annak. A lassú változások összetételében a kulturális tényezők szerepe nagyon magas. A szervezetfejlesztés mint lassú változás Thom (1995) szerint a szociális rendszerek változási folyamataihoz igazított részletes tervezési, kezdeményezési és megvalósítási koncepció. Azaz azoknak a megszokásoknak, értékeknek és normáknak a tudatos és tervezett megváltoztatása, amelyek a stabilitást nyújtják a szervezet mindennapjaiban. Ebben a megközelítésben a központi gondolat a szervezeti érték- és tudásbázis megváltoztatása, megoldási és cselekvési kompetenciák javítása, az egyén tudásának kollektivizálása. Ezen gondolat mentén alakult ki a tanuló kultúra és tanuló szervezet modellje, amelyet napjaink gyorsan változó környezetében a sikeres alkalmazkodás egyik fő feltételének tekintenek (Kocsis-Szabó, 2000). A szervezeti kultúra a vezetés emberközpontú szemléletéhez tartozik, már egészen a 80-as évektől a gyorsan változó, komplex környezet kezelésének problémájára próbál választ adni.

Más megközelítésben Csedő (2006) kutatásában rámutatott arra, hogy a változások fókuszja általában a szervezeti struktúrán és folyamatokon van, ezért sok esetben elmarad a szervezeti kultúra illesztése, amely nagy nehézségeket eredményez a szervezeteknél, az új körülményekhez a régi kultúra keretei között próbálnak alkalmazkodni, amely ellenállást válthat ki. A függelmi viszonyok mentén történő munkavégzésre épülő szervezetek esetében a legnehezebb pro-aktív módon reagálni a környezeti változásokra. A szakirodalom szerint változó környezetben azok a szervezetek tudnak hatékonyak lenni, amelyek pro-aktív stratégiával, komplex technológiával rendelkeznek és szervezeti kultúrájuk lehetővé teszi az önmegvalósítást is, valamint organikus struktúra és demokratikus vezetés jellemzi őket.

A szervezeti kultúra és a szervezeti változás a szakirodalom szerint erősen összefügg, hiszen a sikeres változtatás egyik legfontosabb akadályozó tényezője maga a szervezeti kultúra. Erre irányuló vizsgálatok is kimutatták, hogy egyes szervezetek esetében kimondottan nehézségeket okoz a változtatás sikeres végrehajtása épp emiatt. A szervezeti kultúra megváltoztatására épp ugyanúgy figyelmet kell fordítani egy jelentősebb, radikális változtatás során, mint a szervezeti folyamatokra, a struktúrára.

2. Kultúraváltás

A korábbi fejezetekből kiderül, hogy a szervezetek életét alapvetően kitérte az őket érő külső és belső hatások, folyamatok módosulására, és az ezekre adott reakciójuk meghatározza a hosszú távú fennmaradásukat. Az is világossá válik, hogy a szervezeti kultúra kérdésköre egyre nagyobb jelentőséggel bír a szervezetek életében, hiszen meghatározza és megkülönbözteti egymástól azokat.

Ezzel párhuzamosan azonban arról kevés említést tesz a menedzsment szakirodalom, hogy a szervezeti kultúra megváltoztatása egy igen bonyolult és lassan végrehajtható folyamat.

Tulajdonképpen bármi, ami változást generálhat, magával hozhatja a szervezeti kultúra megváltoztatásának igényét is. A tudásgyarapodás iránti igény, a technológiaváltás, munkaerőpiaci, életminőségi változások sürgethetik a kultúraformálást. A szervezeteknek a változó környezethez alkalmazkodva célszerű változó viselkedésformákkal reagálniuk.

Bár számos oka lehet annak, hogy egy szervezet úgy dönt, hogy kultúráját vált, mégis kulcsfontosságú lehet (Riley, 2014) szerint a következő néhány tényező:

- Üzleti teljesítmény növelése,
- Szignifikáns változásra adott válasz,
- Etikátlan tevékenységek megszüntetése, korrigálása,
- Piaci változások,
- Politikai, jogi környezet megváltozása,
- Gazdasági körülmények változása,
- Működési zavarok,
- Magas fluktuáció,
- Innovációs törekvések.

Azonban a kultúraváltásnak erős szervezeti korlátai vannak, hiszen egyes csoportok jobban ellenállnak, míg más csoportok jobban elfogadják az új célokat, irányokat. Emiatt azt mondhatjuk, hogy a kultúra változtatása elsősorban vezetési kérdés.

A kultúra formálásának, megváltoztatásának több megközelítése is lehetséges. Az 1. táblázatban foglaltak alapján agresszív, egyeztető, bomlasztó és indoktrinatív megkülönböztetés szerint csoportosíthatjuk a kultúraváltást. Bate (1995) ezen megközelítések mentén tesz különbséget a kultúraformálásban aszerint, hogy a változtatás milyen mélységben, milyen sebességgel és mennyire látható módon zajlik, milyen lehetséges kimenetekkel számolhatunk és azokból milyen általános következtetéseket lehet levonni.

1. táblázat: A kultúraváltás megközelítése
Table 2: Approach of organizational culture change

Megközelítés	Jellegzetességei	Lehetséges kimenetek	Általános következmények
Agresszív	Gyors változás Felszámolja a hagyományos értékeket Az újkultúra kevésbé összetett Felülről indul és folyamatosan ellenőrzik Részletes tervek/tevékenységek	Erősen integrált kultúrát eredményez Jól használható olyan helyzetben, mikor a hatalom forrása egyszerű	Véleménykülönbséget eredményez Hatalmi szempontból naiv Hiányoznak bizonyos készségek, nem élvez széles körű támogatást és krízishez vagy változáshoz vezet
Egyeztető	Ésszerű és csendes Lassan vezet át az új értékekhez A kimenetel helyett a megvalósítás módjára koncentrálnak Együttműködés, nem konfrontáció Folyamatos fejlődés	Józan ésszel elfogadható új kultúrához vezet Lefegyverzi az ellenállást	Szem elől vesztí az eredeti radikalitást Visszatér az eredeti status quo-hoz

	Érezhetően nincs hatalmi nyomás		
Bomlasztó	Informális hálózatokat használ Láthatatlan manipuláció Magas részvétel Előbb a cselekvés, utána a legitimáció Tervezett és programozott	A kisméretű hálózat kezdeményezéséből valódi és nagyszabású változáshoz vezet	A meglévő rend védelmére és a változtatást kezdeményezőkkel szembeni ellenállásra szolgál
Indokrinatív	Explicit tanulási folyamat Szocializál Egyesített logikai keret Egy bizonyos világnézetet támogat	Információtechnikai szinten széles körű változáshoz vezet	Nem eredményez alapvető kultúraváltást

Forrás: Bate (1995) alapján saját szerkesztés

Bate (1995) szerint minden megközelítésnek megvan a helye és ideje a változás jellemzője szerint, és annak megfelelő alkalmazása sikeres kultúraváltást von maga után:

- az agresszív megközelítés hasznosnak bizonyulhat, ha pozitív módon használják a régi kultúra kiolvasztására,
- az egyeztető megközelítés együttműködő stílusának haszna a tárgyalások és tulajdonviszonyok időszakában mutatkozik meg,
- az indokrinatív megközelítés a változás azon pontján nyújt segítséget, ahol az ötleteknek közös megegyezésen alapuló logikus rendszerré kell összeállniuk, különösen akkor, ha a cél a normák és attitűdök megváltoztatása, a hangsúly a tanuláson és nem a tanításon van.
- a bomlasztó megközelítés a hálózat- és szövetségépítés, az új normarendszer meggyökereztetése érdekében kerülhet előtérbe.

A szervezeti kultúra megváltoztatásának lépései Barakonyi (2000) szerint a 7S-modellben gyökereznek: stratégia, szervezet, rendszerek – mint kemény tényezők –, stílus, személyzet, szakértelem, közös értékek – mint lágy komponensek.

Egyéni szinten első sorban a vezetők az érintettek. A vezetőknek átfogó ismeretekkel kell rendelkezniük az üzleti stratégiáról, a szervezeti kultúráról is. Figyelembe kell venniük, hogy a szervezeten belüli egyének különböző identitással rendelkeznek. A különböző identitású csoportok a szervezeten belül elkülönülnek egymástól és eltérő módon viszonyulnak a változáshoz. A szervezeti kultúra megváltoztatásához olyan munkakultúrát szükséges kialakítani, amelyben a munkavállaló képes felelősséget vállalni a kultúraváltáshoz. Az sem utolsó kérdés, hogy kinek milyen szerepet szán a vezetés a kezdeményezés, irányítás és a megvalósítás fázisaiban.

3. A változás kultúrája

A kultúraváltás, mint jelentős változtatás a szervezet életében leginkább attól függ, hogy milyen mértékben támogatja a már meglévő szervezeti kultúra a változást, azaz milyen mértékben „változásbarát” az adott szervezet. Farkas (2013) szerint a változást támogató kulturális jellemzők szerepe meghatározó, ezeket a szervezeteket jellemezhetjük egyrészt a szervezetre, másrészt a szervezeti egyénre vonatkoztatva. A szervezetre vonatkoztatva kulcsfontosságú a HR-rendszerek globalizálása, az integráció, szakszervezeti kapcsolatok fejlesztése, foglalkoztatási rendszerek jogi szabályozásának egységesítése, közös képzés és tréning szervezése. Ezek egyenként is, de különösen együttesen alkalmassá teszik a szervezetet arra, hogy a szervezeti kultúra átalakulása a tervezett keretekben, a közös célok megvalósulása érdekében történjen.

A szervezet lehetőségei között szerepel a vonalbeli vezetők, belső változási szakemberek és a külső változási tanácsadók igénybevétele is, azaz „változás ügynökeinek” kiválasztása. A vonalbeli vezetők általában rendelkeznek olyan háttérismeretekkel, hogy mi az, ami működni fog, és mi az, ami nem, a

belső változási szakemberek ismerik ab belső rendszereket, azok működését, és összefüggéseit, a külső változási tanácsadók pedig más vállalatok változási stratégiáinak széleskörű, összehasonlítható ismereteivel rendelkeznek. Ezek kombinációja nagy mértékben hozzájárulhat a kultúraváltás sikeres lebonyolításához.

Amennyiben a szervezeti kultúra megengedi a háttér könnyed irányítását, úgy számos eszköz alkalmazásának lehetősége nyílik meg előttünk, annak érdekében, hogy gördülékenyen, kisebb ellenállást kiváltva valósítsuk meg a kultúraváltást. Ilyen eszköz például az adminisztratív folyamatok megváltoztatása, feladatcsoportok létrehozása, szervezeti struktúra és folyamatmenet megváltoztatása, vagy vezetésfejlesztési programok indítása.

Saunders (1999) szerint a változás kommunikálása is kulcsfontosságú különböző kommunikációs technikák mellett. Nem biztos, hogy ezek önmagukban garantálják a sikert, a menedzsment döntése, hogy milyen mértékben és milyen kombinációban alkalmazza az adott cég jellegzetességeinek figyelembevétele mellett. Ezek a kommunikációs technikák:

- A változtatási folyamat ismertetése,
- Mutatószámokkal ismertetni a várható eredményeket,
- Választ adni a „miért”-ekre,
- Meghatározni kit és hogyan érint majd a változás,
- Kétirányú kommunikáció - a dolgozók is aktívan vegyenek részt a változás folyamatában,
- A változás mellé állítani a középvezetőket,
- Hangsúlyozni a részeredményeket,
- Tréningek alkalmazása a változási folyamatban,
- Változatos kommunikációs eszközök alkalmazása,
- Példamutatás.

Krivtsov – Polinova et.al. (2016) esettanulmányon keresztül mutatott rá a vezetők és más kiosztott szerepek fontosságára egy kultúra megváltoztatása során. Olyan tényezőket fogalmaztak meg, amelyek tapasztalatuk szerint kiemelkedően fontosak a kultúraváltás során: a folyamatos kommunikáció, képzés és bevonás.

Groysberg – Lee et al. (2018) kutatásai rávilágítottak arra, hogy a bizonytalan és dinamikus környezetben a szervezeteknek agilisabbnak kell lenniük, és a tanulás egyre nagyobb fontossággal bír. Az elmúlt egy évtizedben változást tapasztaltak abban, hogy a vezetők az innováció és a dinamikus reakciókészséget milyen mértékben tartják fontosnak. Ahhoz, hogy a szervezeti kultúra a teljesítménynöveléséhez hozzájáruljon, a vezetőknek egyszerre kell figyelembe venniük a kulturális különbségeket, a szervezeti és piaci feltételeket is.

A szervezeti kultúra sikeres megváltoztatása számos megközelítésben értelmezhető, amelyek bár eltérő kritériumokat sorakoztatnak fel, mégis található közös vonás bennük. A vezetés tudatos jelenléte elengedhetetlen bármilyen változtatást szeretnénk végrehajtani, de a kultúra formálása, megváltoztatása során fokozottan kiemelkedő szereppel bír. Egy vezető összehangolja, koordinálja, irányítja a változásokat, és szükség esetén beavatkozik. Emellett a tanulás lehetősége, és a képzések megvalósítása egyre inkább a sikeres kultúraváltás egyik alappillére lehet.

Összefoglalás

A változás a szervezetek életének szerves részévé vált. Napjainkban már alig találkozhatunk stabil állapottal. Egy változó világban fontos, hogy minden szervezet reakciókészsége megfelelő legyen ahhoz, hogy hosszú távon is sikeresen tudjon fennmaradni. A szervezeti kultúra egy olyan alapkő, amely hozzájárul a megfelelő reakciókészség kialakításához, fenntartásához. Alapvetően egy szervezet kultúrája nem jellemezhető szigorú keretek közé szorítva, hiszen ahány szervezet, annyi kultúra. Azt mondhatjuk, hogy a kultúraváltás olyan gyakorlatok elterjesztése, normává alakítása, amelyek hosszú távon is támogatják a szervezet sikeressé válását. Ehhez szükség van azoknak a céloknak a megtalálására, amelyek támogatják a szervezeti folyamatokat, és egyéni szinten is integrálhatók.

A szervezeti kultúra átalakítására nincs általánosan elfogadott metódus, mivel minden szervezetet egyedi célok, értékrendek, normák és folyamatok jellemeznek, különböztetnek meg más szervezetektől. Éppen ezért vizsgálatához komplex látásmód szükséges, elemezni és feltérképezni a szervezet adottságait, azon külső környezeti tényezőket, amelyek befolyásolhatják a mindennapi működést (vonatkozó jogszabályok, gazdasági – társadalmi – technológiai tényezők). Egy új

szervezeti kultúra meggyökereztetése a gyakorlatban hosszú időt vesz igénybe, és alapjaiban reformálja meg az érintett szervezet működését: megváltozhatnak a normák, az értékrend, az eljárások és számos olyan tényező is, amely a szervezetről kialakított képet formálja mind külső, mind belső szemszögből nézve. Hogyan írható le egy ilyen kultúraváltás, vagy hogyan fogalmazható meg a változás kultúrája? Egy gyorsan változó környezetben hogyan élhetnek túl a szervezetek? A változtatás rendkívüli módon függ attól, hogy hogyan közelítik meg a megvalósítást: az agresszív és gyors változtatás ellenállást szül, de hatékony módszer abban az esetben, ha egyszerű és egyértelmű a hatalmi viszony. A másik véglet esetén az egyeztetés módszerével kevésbé radikális, de könnyebben elfogadható változtatások hajthatók végre a szervezeti kultúrában. A módszer megválasztásához azonban elengedhetetlen az adott szervezet külső és belső környezetének, a változtatás végrehajtását szolgáló mozgatórugók alapos ismerete. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy a szervezeti kultúraváltást – ez által a változás kultúráját – alapjaiban határozzák meg az adott szervezet komplex tulajdonságai. Vizsgálni szükséges a szervezet vezetés-és szervezési folyamatait: a döntési, kommunikációs, tervezési, szervezési és ellenőrzési eljárásokat, amely alapján meghatározható az új szervezeti kultúra gyakorlatba ültetésének módszere és dinamikája.

Irodalomjegyzék

- Barakonyi A. (2000): *Stratégiai Menedzsment*, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Bate P. (1995): *Strategies for Cultural Change*. Taylor & Francois Group
- Berde Cs. (2015): Vezetési feladatok In: Bácsné B. É. – Berde Cs. – Dajnoki K. (szerk.) (2015): *A vezetés alapjai*, Debreceni Egyetem, ISSN 2416-1969, ISBN 978-615- 80290-2-5 p.5-28.
- Csath M. (2004): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században* Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Farkas F. (2013): *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*, Budapest, Akadémia Kiadó
- Csedő Z. (2006): *Szervezeti változás és változásvezetés a folyamatos differenciálódás és integráció tükrében: az innovatív gyógyszeripar példája*. PhD értekezés, Budapesti Corvinus egyetem http://phd.lib.uni-corvinus.hu/34/1/csedo_zoltan.pdf Letöltve: 2020.01.15.
- Groysberg B. – Lee J. – Price J. – Cheng J.C. (2018): *The Leader's Guide to Corporate Culture*, Harvard Business Review letöltve: 2020.01.15. <https://www.egm.com/sites/default/files/files/Articles/HBR/HBR%20-%20The%20Leader's%20guide%20to%20Corporate%20Culture.pdf>
- Hair, M. – Ghiselli, E.E. – Porter, L.W. (1966): *Managerial Thinking. An International Study*. New York
- Kocsis, É. – Szabó, K. (2000): *A posztmodern vállalat* (Oktatási Minisztérium)
- Kovács Z. (2006): *Kultúrák versengése a globalizáció korszakában*. Doktori értekezés, Pannon Egyetem, Veszprém
- Krivtsov A. – Ludmila V. – Polinova C. – Irina C. (2016): *Managing Change in the Holding Company as a Factor in Solving Strategic Problems of the Region* in: *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL & SCIENCE EDUCATION* 2016, vol.11, no 15.
- Málovics Éva (2004) *Szervezeti kultúra és identitás* in: Czagány L. – Garai L. (2004) *A szociális identitás, információ és a piac*, SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2004. JATEPress, Szeged
- Peters T.J. – Waterman, R.H. (1986): *A siker nyomában*, Kossuth Könyvkiadó, Budapest
- Poór J. (2004): *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*, Akadémia Kiadó Zrt. pp.115-120
- Riley, J. (2014). *Organisational culture: The reason for changes in organisational culture*. <https://www.tutor2u.net/business/blog/organisational-culture-the-reasons-for-changes-inorganisational-culture> Letöltve: 2020.01.14.
- Saunders, R. M. (1999). *Communicating change: A dozen tips from the experts*. Harvard Management Communication Letter, 2(8), 1.
- Schein, E. H. (1985): *Organisational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San-Fransisco