

„A jövőre való felkészülés azt is jelenti, hogy másképp kell gondolkodnunk, és olyan erőket és képességeket kell kialakítanunk, amelyek gyorsan alkalmazkodhatnak az új kihívásokhoz és a váratlan körülményekhez. Nemcsak a rendelkezésünkre álló képességeket kell átalakítanunk, hanem azt is, ahogyan azt gondoljuk, hogyan készülünk fel, hogyan gyakoroljunk, és hogyan kell harcolnunk. Nemcsak a csapatokat kell átalakítanunk, hanem az irányító szervezeteket is, a kreativitás és a körültekintő kockázatvállalás kultúrájának ösztönzésével... Nem lesz olyan pillanat, amikor a minisztérium »átalakulna«, folyamatos az átalakulás kultúrája.”  
Donald H. Rumsfeld (2003)<sup>1</sup>

Krizbai János

## A szervezeti kultúra fejlesztésének kérdései a honvédségben

DOI 10.17047/HADTUD.2019.29.3.118



*A tanulmány a szervezeti kultúra változtatás kérdéseit elemzi bürokratikus szervezet sajátosságai között. Kiemelten vizsgálja azokat a kérdéseket, amelyek a Zrínyi 2026 néven meghirdetett program szerint a Magyar Honvédség szervezetfejlesztési kérdéseit érinthetik.*

A 2017-ben meghirdetett Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderő-fejlesztési Program mai feladatainak tervezése során megerősödött az a vezetői szándék, hogy a megcélzott képességek elérése, illetve az azt megalapozó szervezeti integritás érdekében újra kell fogalmazni és építeni a honvédség szervezeti kultúráját. Tekintve, hogy ez a kérdés tervezési feladatként is megfogalmazódott, különböző szakmai műhelyekben elindult a gondolkodás, melynek egyeztető fórumaként jött létre ez év tavaszán egy kerekasztal beszélgetés.<sup>2</sup> A fórum egyik fontos tapasztalata, hogy összetett kérdéstről van szó, hiszen mesterségesen avatkozunk be olyan viszonyokba, amelynek egyik jellemzője az önmagától való változás; továbbá magában a fogalomkörben, de még inkább a kapcsolódó lépések tartalmában eltérőek a megközelítések. Megfogalmazódott, hogy az elméletekben is viszonylag későn (a múlt század közepétől) kezdtek mélyebben foglalkozni a szervezeti kultúra kérdésével. Ennek érdemi hatása a szervezetkutatókra a legutóbbi évtizedekben lett jelentősebb.

A bevezető gondolatok alapján a szervezetek működését – köztük az olyanokét is, mint a hadsereg – vizsgáló tudományok fejlődése alapján megfogalmazhatjuk, hogy összetett jelenségről beszélünk, melyet a racionális, tudatos és az irracionális, emocionális hatások egyaránt jellemeznek. Nyilvánvalóan a különböző típusú szervezetekben eltérő szinten jöhet létre az az egyensúly, mely az optimális működést és szervezeti hatékonyságot támogatja. A mottónak választott idézet is jelzi, hogy a hadseregek nagyon is aktuális kérdései ezek.

1 Transformation Planning Guidance. 2003 április (letöltve: 2019. 02. 01.) Donald H. Rumsfeld, az USA 13. és 21. hadügyminisztere.

2 A Magyar Hadtudományi Társaság Humánérőforrás-fejlesztési Szakosztálya szervezésében (NKE 2019. 04. 25.)

Jelen tanulmányomban arra vállalkozom, hogy néhány gondolattal továbbvigyem a folyamatot, hozzájáruljak a megközelítés bürokratikus szervezeti kontextusban való értelmezéséhez és a feladatok tisztázásához.

### *A szervezeti kultúra értelmezései*

Azért is fontosnak látom a tisztázást, mert nincs általánosan elfogadott fogalomhasználat, és kultúránkban jelenleg is viszonylag leegyszerűsítve tekintünk a kérdésre. Ez a leegyszerűsített megközelítés olvasható ki az általánosan használt fogalmi megközelítésből, miszerint a *szervezeti kultúra* a szervezet által közvetített és tagjai által elfogadott, közösen alkalmazott értékek (szabályok), meggyőződések, hiedelmek rendszere, amelyeket adott szervezetben az állomány különböző csoportjai, egyes generációi átörökítenek egymásnak és ezáltal szabályozza a szervezet működését, tagjainak viselkedését.

A kultúra tehát egy tanulási folyamat eredménye. Kialakulása a szervezet megalapításakor kezdődik. Ekkor ugyanis a tagoknak olyan együttműködési és cselekvési mintákat kell kialakítaniuk, amelyek révén sikeresen meg tudnak birkózni a kihívásokkal, problémákkal. De már itt hozzá kell tenni, a működési szabályrendszer is ennek az együttműködésnek a terméke.

A szervezeti kultúra meghatározó elemei:

- Az uralkodó értékek, nézetek, amelyek nehezebben, hosszabb idő alatt változtathatók. (Hogyan viszonyul a szervezet a külső-belső környezetéhez?)
- A napi értékek, amelyek a mindennapi helyzetekben való viselkedést határozzák meg. (Megjegyzendő, hogy ezek egy része működési szabállyá válik más részük írásos, vagy szóbeli formában a szervezet számára fontos etikus viselkedést tartalmazza.)

Természetesen a szervezetek nem légtüres térben működnek, így az előbbieken említett külső-belső környezet tényezői erőteljesen áthatják a jellemzőket. Az adott szervezet kultúrájára meghatározó befolyással bír:

- a társadalom általános kultúrája;
- a nemzeti történelmi sajátosságok;
- az adott szervezet szakmai kultúrája;
- a szervezettel kapcsolatban állók kultúrája;
- az adott szervezet belső sajátosságai és a közös értékrendje;
- a szervezeti tagok személyes jellemzői.

A különböző szervezettelméletekkel, mint paradigmákkal foglalkozó Jávor István is több művében utal arra, hogy a szervezeti kultúrát – fontossága ellenére – sokáig nem vagy csak másodlagos tényezőként kezelték a kutatásokban, de még a vállalatirányításban is. Napjainkig ható Geert Hofstede nemzeti kultúra modellje (a 60-as évektől indult IBM-vizsgálatból tovább fejlesztve).

Az első áttörések a 70-es évek legvégén, a 80-as évek elején jelentek meg.<sup>3</sup> Peters és Waterman (1983) a legsikeresebb amerikai vállalatok sikerét összefüggésbe hozták

---

3 Az említett szerzők felfogásait bemutatják a szociológia és szervezettelméletek hazai kiadványai is, többek között Jávor István–Rozgonyi Tamás: Hatalom–konfliktus–kultúra. Budapest, Complex Kiadó, 2005.

azzal, hogy e cégek irányítása nagy figyelmet szentel a szervezeti kultúrára, annak megfelelő kialakítására. A hazai oktatásban elterjedtek közül legismertebbek Handy (1993): Négy Isten a modell, Quinn-féle mátrix (1988), illetve Schein, Heinen, Deal-Kennedy (1982) és újabban Kono megközelítései.

Napjaink kutatásaiban jogosan vetődik fel a kérdés: mi a viszonya a szervezeti szabályoknak és a szervezeti értékeknek. Wilkins és Ouchi (1983) korábbi tanulmánya szerint a szervezeti teljesítmény szempontjából lényegesen fontosabb az a kultúra, amely belül, saját belső folyamatainak eredményeképpen alakul ki. Ez azt jelenti, hogy a spontán módon és különösen pedig a mesterségesen kialakított belső kultúra nemcsak általában befolyásolja az emberi viszonyokat, hanem befolyással bír a célélérés hatékonyságára és hatásosságára. Ezért a szervezeti kultúra mesterséges befolyásolása is döntő jelentőségű lehet.

Az egységes szervezeti kultúra tehát azt is jelenti, hogy az emberek hasonló szervezeti szituációban hasonlóan gondolkodnak, viselkednek. Ami által látható, hogy egyéb haszon mellett például jelentősen csökkenti a belső konfliktusokat, egyszerűsíti az irányítást. A szervezeti kultúrának két nagyon fontos funkcióját szokták kiemelni és napjainkban sok szervezetnél láthatóan alkalmazni. Ezek a következők:

1. *A jelző funkció*

Ez azt jelenti, hogy a szervezeti kultúra egész kommunikációs rendszere, szimbólumrendszere (például az elvárt és előírt viselkedési formák és szabályok, a beszédstílusok, az öltözködés jellegzetességei, az egyes helyiségek, szobák bútorzata, kinézete stb.) mind-mind arra utalnak, hogy ki milyen jó vagy milyen rossz pozícióban van a szervezeten belül. Ez segít mindenki számára, hiszen így első ránézésre is könnyebb eligazodni.

2. *A rutinizáció funkció*

Ez azt jelenti, hogy a kultúra azzal, hogy egységesíteni próbálja az emberek preferenciáit, normáit, értékeit, gondolkodását, egyben hozzájárul ahhoz, hogy azonos helyzetekben a szervezet tagjai hasonlóan viselkedjenek. Így a cselekedetek kiszámíthatóvá válnak külön ellenőrzés, rendszeres beszámoltatás, állandó utánajárás nélkül is. Megbecsülhető, hogy egy munkatárs a szervezeten kívül hogy fog viselkedni. Külön napi vezetői beavatkozások nélkül is előre kiszámítható az, hogy bizonyos konfliktusok hogyan fognak lezajlani, milyen lesz a végső kimenetel. Ebből a szempontból a kultúra majdhogyanem úgy viselkedik, mint az írott, pontosabban az íratlan szabályrendszer. Ennél azonban a kultúra többet tud, hiszen az emberek nem szabályozhatók, nem előírható gondolkodását is kiszámíthatóbbá teszi.

Ez a két funkció, valamint a kultúra és a szervezeti teljesítmény említett kapcsolata már önmagában is egyértelműen indokolja és magyarázza azt, hogy miért vált, válhatott a kultúra a '80-as évek egyik legdinamikusabb fejlődő szervezeti irányzatává.

Ott (1989) a szervezeti kultúra vizsgálatának három szintjét különíti el:<sup>4</sup>

- Az első szintet vizsgáló kutatások a szervezeti kultúra azon mesterséges képződményeivel és viselkedési formáival foglalkoznak, amelyek azonnal észlel-



hetők, láthatók, megfoghatók, vagyis olyan elemekkel, amelyek az észlelhető viselkedésben vagy létrehozott tárgyokban jelennek meg.

- A szervezeti kultúra vizsgálatának második szintjét az értékek, érzelmek, a szemléletek vizsgálata alkotja. Olyan, ténylegesen működő, de konkrét formájában megfigyelhető szellemi képződmények alkotják ezen szintet, amelyek a társadalmi folyamatokban alakulnak ki hosszabb idő alatt.
- Végül a szervezeti kultúra harmadik szintjét azok az alapvető elképzelések testesítik meg, amelyek szervezeti filozófiák, szervezeti alapértékek, szervezeti víziók stb. fogalomkörbe tartoznak.

A felsorolt három szint közül tulajdonképpen a harmadikat tekinthetjük az irányítás és a mesterséges beavatkozás oldaláról kiemelten lényegesnek. A tudatosan meghatározott szervezetfilozófia az irányítás eszközüvé válik, annak meghatározott, lebontott formájában. A szervezeti filozófia ebből a szempontból tudatosan kialakított mesterséges eleme a kultúrának. A kérdés csak az, hogy átültetése a gyakorlatba milyen megközelítéssel, milyen eszközökkel történhet. Itt lehet lényeges, hogy az új víziók (főleg, ha azok importáltak) és a korábbi beidegződések milyen módon hatnak egymásra.

A szervezeti kultúrával foglalkozó irányzatok témaköre tehát napjainkban rendkívül szerteágazó. Mindazonáltal fontos közös jellemzőnek tekinthetjük azt, hogy gyakorlattá is váltak és egyre fontosabb szerepet játszanak a szervezetek működésének stabilizálásában, a szervezet iránti cselekvő elkötelezettség növelésében, így a szervezeti hatékonyságban. Kifejezik ezt a felismerést a motivációs és egyéb magatartásirányú elméleti megközelítések, köztük a napjainkban divatosnak mondható érzelmi intelligenciához kapcsolódó elméletek. Ezek ösztönzik azokat a szervezetfejlesztési kutatásokat, amelyek a korábbiaknál nagyobb teret szentelnek a formális struktúrát és szabályokat átható viszonyrendszereknek. A megközelítések mélyülését jelzik a korábban említett Handy-féle tipológiát megalapozó kutatások. Ezek szerint fontos kérdés a szervezetben, hogy milyen:<sup>5</sup>

- a hatalomgyakorlás módja;
- az irányítás/vezetés állapota/gyakorlata;
- a tervezés helyzete, időhorizontjai;
- a formalitás, a bürokrácia foka;
- szabályozottság/szabálykövetés;
- a munkamegosztás, a munkaszervezés;
- a szervezeti/munkafegyelem;
- az eredmények kezelése;
- az egyén és az egyéni viselkedés kezelése.

Az előbbi szempontok szerint végzett kutatások alapján már a múlt század második felében teret nyertek azok a megközelítések, melyek szerint a bürokratikus szervezetek erősen formalizált világát is áthatják a felszínen és a mélyben is az emberi viszonyok, melyek a minden szinten lévő egyéni (csoport) érdektörekvésekhez kapcsolódó

5 Handy, C. (1993): Understanding organisations. Oxford: Oxford University Press. 152. o.

kapcsolatrendszerekben, „játszmákban” megtalálhatók. Tehát Max Weber klasszikus tanítása (lényegének változatlansága mellett) annyiban módosult, illetve vált teljesebbé, amennyiben maga a szervezeti környezet összetettebb lett, illetve a tudomány, a szervezettelméletek különböző paradigmái komplexebbé tették a megközelítéseket. A bürokratikus szervezet általános leírásai oldaláról közelítve az alábbiak jellemzik az ilyen típusú szervezet működési kultúráját:

- a centralizált vezetés és az ellenőrzés magas szintje;
- kevés, és felülről lefelé történik a jellemző kommunikáció;
- az egyének keresik a stabilitást, kevés az önálló kezdeményezés, utasításoknak engedelmesskednek;
- a döntési folyamatok ismétlődőek és centralizáltak;
- vonakodnak az innovatív folyamatok kezdeményezésétől;
- a konformitás szintje magas;
- nem szívesen változtatnak a megszokotton, erős a változásoktól való félelem.

### *A hadsereg (honvédség) mint bürokratikus szervezet*

A hadsereg (honvédség) a bürokratikus szervezetek egyik jellemző típusa. Általános megközelítések szerint tekintélyelvű, hierarchikus, illetve szerep- és feladat-orientált képződmény. Természetesen a működését meghatározó fontos kérdés, hogy ezeknek a jelzők mi a mai tartalma.

Irodalmakból, kutatásokból jól ismert, hogy nagy kihívása az ilyen típusú erősen szabályozott szervezeteknek maga a jelentős mértékű változás és a feltételek hiánya (ebben az anyagiaktól, a szakértelmen át, a környezeti szükségesség egyaránt értendő). Ilyen esetekben a szervezet erősebben védekezik, túlszabályzással, merev reagálásokkal, diszfunkcionális lépésekkel kezeli jellemzően a felszint. A szervezet adta szerepekhez kapcsolódó hatalmi viszonyok sok esetben uralmi jelleget ölthetnek. A megbomlott egyensúly miatt ezek megjelenhetnek a szervezet minden szintjén, lefele és felfele is sajátos hatalmi játszmák alakulnak ki, melyek rontják a szervezeti hatékonyságot.

Az előbbieket alapján megfogalmazhatjuk, hogy a Zrínyi 2026 fejlesztési elképzeléseiben megfogalmazott szervezeti kultúrafejlesztést/váltást több kérdés is motiválhatja és a beazonosított kihívások mellett érdemes kiemelni két meghatározó tényezőt:

- A magyar társadalomban végbement általános, kiemelten piacgazdasági változásokra a honvédség még nem tudott egzakt válaszokat adni, illetve belső strukturális és működési filozófia váltásait nem tudta transzparensszen közvetíteni sem befelé, sem kifelé a társadalom felé.
- A korábbi évtizedekben lezajlott intenzív és radikális változások közepette törvényszerűen megtörték a tradicionális értékek. Azok helyreállítására, illetve újak kialakítására nem volt sem kellő figyelem, sem erőforrás, így az új önazonosság meghatározása részben, vagy egészben elmaradt.

A honvédség elmúlt évtizedeit jellemző feszített változások hosszú időn keresztül permanens átszervezéseket hoztak. Az előbbiekből is láthatóan a szervezettelméletek oldaláról megfogalmazható, hogy az a szervezet, amelynek legfőbb jellemzője az erős szabályozottság, nem tud könnyen alkalmazkodni a változásokhoz, zavarok,

bizonytalanságok lesznek a kultúrában. A problémakezelés érdekében érdemes áttekinteni, melyek a tipikus válaszok.

### *Hogyan reagál a bürokratikus szervezet a változások okozta kihívásokra?*

A bürokratikus szervezet jellemző lépései közé tartozik az erősödő centralizáció és a túlszabályozottság. Max Weber későbbi kritikussai (leginkább Crozier) részletesen bemutatják a tipikus reagálásokat. A szervezetet – annak alapműködési filozófiájából következően – eredendő védekező mechanizmus jellemzi, mely megakadályozhatja az érdemi, előremutató reagálást.

A környezeti kihívásokat természetesen érzékeli a szervezet; válságjelenségek, erősödő konfliktusok jelennek meg, melyek gyakran veszélyeztetik a formalizált hatalmi viszonyokat; védekező folyamatok indulnak be. Ezek a védekező folyamatok – a szervezet szabálykövető mechanizmusa miatt – a bürokrácia erősödéséhez, a szabályrendszerek burjánzásához vezethetnek. Ezekkel ugyanakkor egyre nehezebbé válik a működés gépies igazgatási rendszere, melynek a hatékonyságromlása mellett egyik következménye a szervezeti fegyelem romlása, a szabálykövetés lazulása. Jellemzően a hivatali rend és hierarchia elveszti tényleges hatalmát, erősödnek az informális hatalmak.

Az informális viszonyok erősödésekor a beosztottak, a végrehajtók (szakemberek) természetesen szintén megpróbálják a hatalom ilyen működésének előnyeit kihasználni. Teszik ezt részben azért, hogy saját hatalmi (szakértői) pozíciójukat erősítsék, lazuljanak a mozgásukat korlátozó szabályok, másrészt azért, hogy közvetlen feletteseiktől egyéni előnyöket szerezzenek. Ezeket az informális előnyöket az alkura kényszerülő közvetlen vezetők sokszor nem a saját közvetlen lehetőségeikből, hanem a szervezetük egyéb forrásaiból biztosítják.

Nagyon fontos felszíni képe az ilyen típusú informális működésnek (mellyel mindenki csal a rendszerben), hogy hivatalosan a szabályok felállításáért, a szervezeti értékek tiszteletéért emelnek szót, ugyanakkor mindent megtesznek annak érdekében, hogy saját mozgásterüket (szabálykerülésüket) megőrizzék. A megújulási igény megmarad a jelszavak szintjén és a valós lépések helyett megerősödik az adminisztráció, olyan formalizált lépések, amelyek bonyolultságuk miatt elfedhetik a tartalmat. Különös erősek ezek a hatások akkor, ha felgyorsulnak a külső-belső változások és bizonytalanná válnak, illetve gyorsan leértékelődnek a döntéseket megalapozó tényadatok is.

A változások elkerülhetlensége esetén a korábbiakat lényegesen meghaladó fejlesztési tervek már felvetik, hogy nem elég a javítgatás, az inkrementális változások helyett stratégiaiak kellene. Nem elég kisebb-nagyobb változások bevezetése, átfogó szervezetfejlesztésre van szükség, mely kultúraváltást/gondolkodásváltást is igényel. Ebben az esetben radikális és proaktív lépések kellenének, vagyis a korábbiaktól jelentősen eltérő megközelítések. Ezeket nehezítheti, hogy jelentősen más információval rendelkeznek a tervezők (egy részüket titkolják is), mint a szervezet többi tagja és így törvényszerűen megjelenik egy szembenállás, megerősödik a lefele/felfele mutogatás.

A szervezet működési folyamatainak egyik kulcsa az előrelátás lehetősége és az információk megosztásának helyzete. A szervezeti hatalomért folyó harcnak is fontos

eszköze az információ, illetve annak sok esetben manipulált szabályozása, mely tipikus az erősen hierarchizált, bürokratikus szervezetekben. Nagyon nagy kérdés, hogy a modern szervezetekben egyre nagyobb arányban jelenlévő szakértők és a hierarchia információs lehetőségei, továbbá azok tartalma mennyiben térnek/térhetnek el, illetve milyen a köztük levő hatalmi viszony. Tipikusnak mondható, hogy a hivatali struktúra magasabb szintjein a gyakorlati folyamatoktól távollévők – hatalmuk, alkalmasságuk bizonyítása érdekében – olyan részletekkel foglalkoznak, amelyek már érdemben nincs rálátásuk (legfeljebb korábbi emlékeik alapján), és adott esetben kihagyják a lentebb levő szakértőket, vagy átnyúlnak az alattuk levő vezetők felett. Nagyon nagy kérdés ilyenkor, hogy a törzskari vezetés szakmaisága érvényesülhet-e, vagy a reformokat előkészítő „bizalmi szakértők” azokat felülírják. Felmerül a kérdés: kinél van a tudás, illetve melyik a jó tudás. (Tipikus válaszok ilyenkor: „Felejtse el, amit kinn láttál, nálunk másképp működnek a dolgok”, vagy „Ezek lenn nem alkalmasak arra, hogy befogadják az újat”).

Mindenképpen ki kell emelni, hogy az előbbieket természetes szervezeti jelenségek és a formális-informális sem feltétlenül csak a jó és a rossz. Akár a technológia fejlődése magával hozza azt, hogy meg kell haladni a korábbi formalizált szakmai, vagy vezetői csatornákat. Viszont éppen a szervezeti jellemzők ezeknek a változásoknak igyekeznek ellenállni, tehát ezeket meg kell harcolni, az újat meg kell tanítani, el kell fogadtatni, másképp visszájára fordul, illetve ismét jelszó lesz: „lehet, hogy nyugaton működik, nálunk nem”.

Irodalmak sokasága bizonyítja, hogy a látens jelenségek, az időnként jelentkező bürokratikus diszfunkciók a szervezetek természetes jellemzői. A bürokratikus szervezetben a feladatok tartalmát és az azok végrehajtásához kapcsolódó emberi viszonyok hálózatát egyfajta formalizált merevség jellemzi, mely egyben gátja is a köztük és környezetükkel történő kommunikációnak. Különösen erős ez egy olyan szervezetnél, ahol az információk rejtése működési jellemző. Időről időre szembekerülnek ezzel az érintettek és mindig ki is alakulnak az informális csatornák, ezek természetes emberi törekvések. Természetes részei a szervezet működésének, hiszen azok a személyes és egyéb csoportérdekek kifejezői. Ezért időről időre korrigálni, pontosítani kell akár a szolgálati utak rendszerét is, mert csak így biztosítható az egyéntől kevésbé függő személytelenség és a központi akarat érvényre jutása.

Napjaink gyors fejlődése növeli a szervezetekre a nyomást, folyamatos változást, tanulást követel. Fennmaradásuk, illetve rendeltetésüknek megfelelő működésük érdekében tehát egyetlen modern szervezet, így a hadsereg sem kerülheti el a szükséges átalakulásokat, állandóan alkalmazkodniuk kell környezetükhöz, illetve tagjaikhoz. Ez azt is magával hozza, hogy oldani kell merevségét, be kell építeni működésébe tagjaik, csoportjaik újító készségét, formálni kell elvárásait.

Az előbbi gondolatokból következően nagyon nagy kihívás az is, ha ezekben a szervezetekben olyan mértékű változások kényszerítődnek ki, melyek során kiürülnek a szabályok és valamilyen oknál fogva elvesz a saját tudás a racionalitás helyreállításához. Történelmi példák sora bizonyítja, hogy az is gondot jelent, ha a korábbiaktól nagyon eltérő, teljesen rendszeridegen elemeket mechanikusan és túl gyorsan akarunk beültetni a szervezetek működésébe. A szervezeti kultúra ilyen mértékű változtatásának igénye a napi operatív vezetés dinamizmusával nem oldható meg,



hiszen a változtatás, bontás és egyidejű építkezés magába foglalja az új tudás rendszerbe integrálását és az új intézményi elemek kiépítését, amelynek a gondolkodás megváltoztatásával is együtt kell járnia. Ebből következőn más szinten kell elérni a szervezeti konformitást, melynek logikájára érdemes néhány gondolattal a katonai szervezetek esetében kitérni.

A bürokratikus szervezet lényegét adó kordinált együttműködés lényege a konformitás. Ezt a konformitást (szervezeti szocializációt) különböző motivációs eszközökkel (köztük a fizikai, és/vagy pszichés kényszerítés eszközével is) lehet elérni. Jelentős változásokat látunk ebben az utóbbi időkben, különösen a 20. század második felétől, amikor is egyre szélesebb a szaktudományok gyakorlatban történő alkalmazása.

Napjaink az is megválaszolendő kérdés, hogy a hadseregben korábban alkalmazott drill ma milyen mértékben alkalmazható, illetve helyette milyen más módszerekkel érhetők el a szükséges kompetenciák. Természetesen ezen túl az is fontos kérdés, hogy a modern hadseregek működése milyen viszonyrendszert követel meg. Láthatjuk, hogy a kihívások, a különböző szervezeti válságjelenségek (például a feltételhiány) kikezdi a parancsuralmi rendszert is. Sok esetben felvetődik, hogy mennyiben kell a teljes működést áthatni a parancsorientált megközelítésnek. Láthatóan megváltozott a végrehajtás szintjén is az egyének tudása és felelőssége. Hogyan használja ezt ki a rendszer?

Ezen túl megváltozott az emberek társadalmi szocializációs folyamata is. Egyrészt már kora gyermekkortól van egy szocializációs folyamat, amelyben megtanulják a különböző szervezetekben való alkalmazkodást, szabálykövetést. Másrészt sem a társadalom, sem az egyének nem fogadnak el olyan kényszerítéseket, amelyek nyílt fizikai, vagy lelki erőszakkal járnak. Kiemelt kérdés az is, hogy meddig tartson ez az elköteleződés és persze mennyire kell átalakítani a személyiséget.

A honvédségben is adósak vagyunk a válaszokkal. Már Crozier megfogalmazta,<sup>6</sup> hogy a modern szervezetek sokkal könnyebben tolerálják a devianciát és a részleges elkötelezettséget, illetve a konformitás alacsonyabb szintjét. Ezek, illetve a szakértelem növekedése alacsonyabb szinteken is, átalakítják a vezetés, irányítás gyakorlatát is. Itt jön elő a szocializáció, specifikusan a katonai szocializáció és a hivatás mai problematikája. Ennek tisztázásával, a szervezeti kultúrába emelésével a mai napig adós a rendszer. Sok esetben csak használjuk a magasztos jelszavakat, de a mögöttes tartalomba bele sem gondolunk, holott ezek az értékek a szervezeti szocializáció alapjait jelentenék.

### *A honvédség szervezeti kultúrájának vizsgálata*

A honvédség esetében a hazai és nemzetközi környezeti feltételrendszer gyökeres változásai közepette jutottunk el napjainkba. Ennek során láthatóvá vált, hogy az elmúlt évtizedek összetett hatásai közepette nem volt mód az új típusú válaszok kidolgozására. Így pedig maguk a szabályzók is mutathatnak belső ellentmondásokat, a napi gyakorlat pedig még több változást igénylő dimenzióra irányítja rá a figyelmet. Ezek

6 Michel Crozier: A bürokrácia jelensége. Budapest, KJK, 1981. 282. o.

megoldása egy küldetésorientált szervezetben nem kerülhető meg. Az előző gondolatok megerősítik, hogy több szempontból is fontos kérdés a honvédség szervezeti kultúrájának vizsgálata és megfelelő szakmai körültekintéssel történő változtatásának forszírozott megkezdése. Az alapfunkciókhoz kapcsolódó fejlesztéseken túl a működési folyamatokban meg kell teremteni a belső integritást, amely egy haderő működésének fontos pillére. Dinamikus, változó környezetben a szubkultúrák sokszínű rendszere jobb alkalmazkodóképességet biztosíthat.

Természetesen jogosan merül fel a kérdés mennyire kell a szervezeti kultúra szabályzó erejének erősnek lenni. Az erős szervezeti kultúrának vannak kockázatai is. Mínt hogy a kultúra egyik legfontosabb következménye a kiszámíthatóság, a stabilitás, az erős szervezeti kultúra hátrányai leginkább ott mutatkoznak meg, ahol éppen rugalmasan változó magatartásra, a dinamikus változó környezet kihívásaira adott új válaszokra van szükség. Ha igaz az, hogy nehéz egy erős kultúrát felépíteni, akkor az is, hogy a megváltoztatása sem egyszerű.

Pályakezdő katonák körében végzett kutatások felvetik, hogy elképzeléseikben továbbélnék olyan előfeltevések, szocializációs elvek, amelyek a szervezetben már egyenesen tiltólistán vannak. Le kell bontani ezeket a beállítódásokat és ez nehéz, konfliktusokkal terhes és nemegyszer fájdalmas folyamat, a kialakult meggyőződéseinket nem lehet egyik napról a másikra átformálni. Mindezekkel együtt azt is tudnunk kell, hogy a kultúra nem az egyetlen eszköz a szervezeti magatartás befolyásolására. Engedelmisséget érhetünk el hatalmi eszközökkel, szabálykövetést megfelelő vezetési stílussal. Kialakíthatunk új szabályokat, előírásokat, és érvényt szerezhethetünk nekik, szankcionálva be nem tartásukat.

### *Kritikus feltétel a változások bevezetése*

Egy hosszú, több évtizedes távlatra visszanyúló időszak van a honvédség mögött, melyet áthatottak az erőltetett, nem önmaguk törvényszerűségéből táplálkozó szervezeti változások. Gyorsan váltották egymást a generációk és nem volt mód a szervezeti tudás (benne az új NATO-ismeretek, az ENSZ, a missziós tapasztalatok stb.) szélesebb körű átadására, új egységes szemléletű (saját nemzeti, hazai működési kultúrába illesztett) működési rend kialakítására sem.

Az előbbiekből következően a meghirdetett fejlesztések egy átfogó szervezetfejlesztési folyamatnak tekinthetők. Az alapértékek mai tartalmának tisztázottsága és a mindennapi működési kultúrába, a képzés, kiképzés rendszerébe való beépülése egyik fontos feltétele az elkötelezett személyi állomány biztosításának. Ha igazi és tartós változásokat akarunk elérni, akkor az emberek beállítottságával és gondolkodásmódjával kell kezdenünk az átalakítást.

Alapvető kérdés tehát a szervezeti stratégia, struktúra és kultúra (új) egységének kialakítása. A megvalósítás lényegi eleme az érték alapú, jövőre koncentrált szervezetfejlesztés. Ebben a folyamatban – éppen az ellenálló értékek, megszokások, hagyománnyá dermedt eljárások miatt – fontos kérdés a szervezetfejlesztési lépések ismert logikájának (Kotter 1999) alábbiakban vázolt betartása:

1. Szervezeti diagnosztika, a jelenlegi helyzet alapos feltárása.
2. Az új (újrafogalmazott) alapértékek megfogalmazás.

3. A legfontosabb mindennapi értékek (elvárt működési, szabályzási, kapcsolati jellemzők) meghatározása, belső vitája, elfogadtatása.
4. Az előzővel együtt az arculati jellemzők és azok közvetítőcsatornáinak részletes kidolgozása és külső, belső vitája, elfogadtatása.
5. Akcióterv a célkitűzések eléréséhez.
6. Rövid távú lépések tartalmi elemeinek kialakítása, melyben jellegénél fogva meghatározó a beállítódások, a *gondolkodás forszírozott megváltoztatása*, erőteljes központi ráhatással.
7. Hosszabb távú lépések kialakítása és a szocializáció alapfolyamataiban, a szabályzó rendszerekben az új értékek közvetítése.
8. Folyamatos visszacsatolás, mérés hangsúlyozottan addig, míg az új értékrendszer az állomány többségénél eléri a belső elköteleződést.

\* \* \*

Az egyéni értékek összessége adja a szervezet alapértékeit, ami az értékalapú vezetés alapja, és ami a történelem során már többször bizonyítást nyert stratégiai előnyökhöz vezet. A gyors változások korában kell valami, ami lassabban változik és közös: ezek az értékek, ezekre támaszkodva van lehetőség gyorsan cselekedni, reagálni. Ezzel együtt sajátos kihívása a bürokratikus szervezetnek, hogy működésében, és környezeti kapcsolataiban is beépüljön a változás, a tanulás. Ennek nélkülözhetetlen feltétele az értékalapú vezetés, amely közeli kapcsolatot jelent az állománnyal és a változásokra való könnyű reagálást feltételez. A küldetésorientált vezetés megközelítése szerint a beosztottak képesek meghozni a megfelelő döntést, hiszen mindannyian vallják a szervezet alapvető értékeit

#### FELHASZNÁLT IRODALOM

- Alfred Kieser: Szervezetelméletek. AULA, 1995, Budapest
- Bakacsi Gyula. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK Kerszöv, Budapest Bíró Balázs – Serfőző Mónika (2003): Szervezetek és kultúrák.  
In: Hunyady György, Székely Mózses (szerk.): Gazdaságpszichológia. Budapest, Osiris Kiadó, 2003
- Charles B. Perrow: Szervezetszociológia. Budapest, Osiris Kiadó, 2001. 481–541. o. Handy, Charles. (1993): Understanding organisations. Oxford: Oxford University Press. ISBN-13: 978-0195087321
- Csepeli György: A szervezkedő ember. Budapest, Osiris Kiadó, 2001
- Farkas Ferenc (2013): A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata. Budapest, Akadémia Kiadó. ISBN: 9789630594325
- Giddens, Anthony (1995): Szociológia. Budapest, Osiris Kiadó, 1995
- Huntington, Samuel P.: A katona és az állam. Budapest, Zrínyi – Atlanti Kutató és Kiadó, 1994 Jávör István – Rozgonyi Tamás: Hatalom–konfliktus–kultúra. Budapest, Complex Kiadó, 2005 Jávör István – Rozgonyi Tamás: A szervezetek és a munka világa. Budapest, ZSKF, 2007
- Max Weber: Gazdaság és társadalom. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1987 John P. Kotter (1999): A változások irányítása. Budapest, Kossuth Kiadó, 1999
- Moscós, Charles C.: Az intézménytől a foglalkozásig. Armed Forces and Society, 1977. nov. Michel Crozier: A bürokrácia jelensége. Budapest, KJK, 1981
- Pataki Béla: Változásmenedzsment. BME jegyzet, 2013