

VÁLTOZÁSMENEDZSELÉS – SZERVEZETI KIHÍVÁSOK A HUMÁN SZERVEZETEKNEL*

Ha visszatekintünk az elmúlt tíz esztendőre, s e tíz esztendő ismeretében megpróbáljuk elképzelni, hogy néz ki majd a világ újabb tíz év múlva, nem nehéz belátni, hogy hatalmas változások vannak a levegőben. Hatalmas változások tanúi, részesei, helyenként elszenvedői voltunk s vagyunk a mai napig.

Magyarország társadalmi, gazdasági változásai mellett, azokkal szoros összefüggésben a kulturális életben is elodázhatatlan változásoknak kell elkezdődnie. A régi modell már nem működik, az új kulturális rendszer kialakulatlan, bizonytalanságokkal, fel nem oldott gátlásokkal telített. A társadalom e területén tapasztalható bizonytalanság, a régi struktúrák és az új szórvány kezdeményezések egymásmellettsége immáron több, mint egy évtizede tapasztalható, ám az új kezdeményezések talán kisebb számban lehettek fel, mint az elvárható lenne.

A kulturális modellen a kulturális folyamatok teljes rendszerét értem a kultúraalkotástól a terjesztésen át a befogadásig.

Intézményi vonatkozásban mindez kiterjed a közoktatásra, a kulturális életre, a közművelődésre, az intézményes és a nem intézményes szabadidő tevékenységekre.

(A kormányzati, önkormányzati, a társadalmi és privát szférát egyaránt érintő modellből ezúttal leginkább a művelődést érintő intézmények kérdésével foglalkozom, bár a problémakörök, a működési alternatívák általánosabb érvénnyel is bírhatnak.)

Úgy gondolom, a társadalom olyan művelődési intézményeket igényel, amelyek a társas életnek, a polgárok különböző rétegeinek értékbefogadó, értékmegismerő, szórakozási, ismeretszerzési, rekreációs, közösségi-társas kapcsolatokra stb. vonatkozó igényeit a jelenleginél korszerűbb módon elégítik ki. Úgy tapasztaltam, hogy a kultúra, a művelődés intézményeinek tevékenysége sok tekintetben megmerevedett, nem tudott lépést tartani az elmúlt tíz esztendő társadalmi változásaival. A múltban gyökerező panelekben gondolkodunk, s közben hagyományokról beszélünk. Az intézmények jelentős része nem környezete igényeiből indul ki, hanem azt minősítve tesz újabb és újabb elkeseredett kísérletet arra, hogy saját értékrendjét programjain és tevékenységén keresztül ráerőltesse a használó polgárokra. Alapellátásról gondolkodik akkor is, amikor nem alapellátásról van szó, hanem szabad, autonóm választásról – vagy éppen elutasításról. A változások legfőbb kihívása, hogy meg kell tanulni polgárban, emberben, autonóm személyiségekben gondolkodni. Egy közművelődési intézmény tevékenységének arra kell irányulnia, hogy megismerje, adott esetben felismerje a még látens

igényeket, s erre építse egész tevékenységét. Ez a tevékenység akkor jár sikerrel, ha az igény mögött felismerhetően ott a pozitív értelemben felfogott érdek. Az emberi kapcsolatok általam szorgalmazott alakítása csak akkor lehet eredményes, ha az egyén akaratával, szándékában megtestesülő érdekével párosul.

A finanszírozási és működési válsággal küzdő intézmények erőfeszítései sok esetben a görcsös létigazolásra, fontosságuk hangoztatásán megfogalmazott kiáltványyszerű nyilvánkozataira korlátozódik, amely során mellékessé silányul a használó polgár igénye, érdeke, elvárása. S ha a kiválasztás nem ez utóbbi alapvetés, hiába a kiáltvány, hiába a szakmai körmönfontossággal megfogalmazott önigazolás, az intézmény meghal, elsorvad, diszfunkcionálisan kezd működni.

Csak a tényeket makacsul tagadók nem hajlandók belátni tehát, hogy a világ, amelyben felnőttünk, eltűnőben van, sőt, valójában már eltűnt. Még az amerikai vezetéstudomány nagy öregje, a konzervatív Peter Drucker is ezt írja a Harvard Business Journalben:

„A Nyugat történelmében százévenként következtek be gyökeres fordulatok. Ilyenkor alig egy évtized alatt a társadalom teljesen átalakult. Mások lettek az alapértékek, megváltozott az emberek világnézete, megváltozott a társadalom szociális és politikai szerkezete, gyökeresen átalakultak legfontosabb intézményei. Még a művészetek is megváltoztak. Ötven év múltán aztán az emberek már egy merőben más világban éltek...”

Nos, nem nehéz belátni, hogy korunkban egy ilyen mérvű átalakulás folyik, amely 2010-re, 2020-ra szinte teljesen átrajzolja azt a közeget, amelyben élünk.

A mai viharosan változó világban az egyetlen változatlan igazság, hogy minden állandóan változik, s valószínű, ennek igazságtartalma a közeli jövőben sem változik majd.

Hérakleitosz görög filozófus szerint a világ a gyertya lángjához hasonlatos: megjelenése mindig ugyanaz, de szubsztanciája szakadatlanul változik. Leghíresebb példájában a következőként fogalmaz:

„Nem léphetsz kétszer ugyanabba a folyóba.”

Még ha a folyó látszólag ugyanaz a folyó is, a víz megállás nélkül hömpölyög, és abban a pillanatban, hogy belépünk, máris tovaáramlik.

Ugyanígy a világ állandó áramlásban van. A változás állandó és elkerülhetetlen.

S nincs ez másként a szervezetek életében sem. A szervezetek célja a sikeres és eredményes működés.

Az előttünk álló években a siker és az eredményes szervezeti működés egyik kulcskérdése lehet, hogy a szervezet, s annak menedzsmenete tud-e alkalmazkodni a gyors változásokhoz, felismeri-e a változtatás szükségességét,

*Az írás hozzászólás a SZÍN 6/3-as számában közölt *Közművelődési változások* című beszélgetéshez.

megerzi-e azt a pillanatot, amely még a növekedés fázisát jelenti, de már magában hordja a megújulás szükségességét, képes-e, van-e mersze a status quo föladására, s a szervezet újabb és újabb növekedési pályára állítására.

Néhány éve a „változáshoz” való viszonyt legfeljebb ízelgettük, megtartva magunknak a régi, jól bevált sémák mentén való haladás lehetőségét, s a változtatás kényszeit meghagytuk a vagabundoknak, a progresszió és a nyughatatlanág megszállottjainak.

Mára az ízelgetés luxus, a késedelem bukást, eredménytelenséget szül.

Változásmenedzselés – szervezetfejlesztés

A változás szerves része lett életünknek, kitérni előle lehetetlen, mert nem egyszeri aktusként értelmezendő dologról, hanem dinamikus folyamatról van szó. Egy új működési módról van tehát szó, amelyet át kell és át lehet gondolni, amelyet tudatosan kell tervezni, amelynek létjogosultságát el kell fogadtatni az egész szervezettel.

Minden változás stratégiai célok újragondolását, szervezeti átalakulást, szerepek, hatáskörök, függelmi viszonyok, döntési és kommunikációs szintek áttekintését, és szervezeti kultúraváltást jelenthet, részben vagy egészben.

A környezeti változások, a használó polgárok életviteli szokásainak, igényeinek és elvárásainak, a finanszírozás szerkezetének és belső arányainak változásai egyaránt felvetik a humán szférában tevékenykedő szervezetek fejlődésének igényét. Nem pusztán arról van tehát szó, hogy kevesebb lett a pénz, s az intézmények működése lehetlenné vált. A pénz tényleg kevesebb lett. Ám a bajok, a megrekedt működésképtelenség egyedüli okának ezt megjelölni nem más, mint a problémák szűk látókörű hártása és elkenése. Válságról hallani, pedig évtizede már, hogy változási-kényszer lebeg a fejünk felett. Ezt kell felismerni, s ehhez kell adaptív módon alkalmazkodni. Meg kell tanulni humán szervezeteinknek, s a benne dolgozóknak a külső környezeti hatások felismerését, elemzését, értékelését, s a megfelelő válaszok, tapasztalatok alapján történő megfogalmazását.

Ha ezt elérjük, nem válságmenedzselésről, hanem változásmenedzselésről beszélünk. Humán szervezeteink nagy része alapvetően kudarc-kerülő. E fárasztó, gyakran jelentős energiákat felemésztő, mechanikusan működő gépezetet sikerkeresővé, sikerorientálttá kell formálni. Fel kell fedezni a környezetben rejlő lehetőségeket, kondicionálni érdemes a szervezetet arra, hogy a választási lehetőségek közül minél többet kipróbáljanak, meghagyva a kudarc lehetőségét, de soha nem lemondva a sikerről.

Ez persze feltételezi, hogy a szervezetek soha ne bilincseljék magukat saját múltjukhoz. Nem megtorpanni, a változáshoz kinyílni és új lehetőségeket megtapasztalni szükséges. El kell hinni valamennyi szervezetnek, hogy egyszeri és megismételhetetlen, hogy fontossága alapvető és megkérdőjelezhetetlen, hogy működése hatással van környezetére, az emberek, a használó polgárok életminőségének javulását szolgálják.

Ehhez persze a szervezetben működő autonóm, gondolkodni nem rest személyiségek kellene, akik mozgásteret lehetőségekkel, s nem gáttal telített. Olyan szervezeti kultúrával rendelkező intézmények működhetnek hatékonyan, amelynek tagjait nem kötik az uniformizálás gátjai. A közösen alkotott norma és értékrendszer azonban mindenki számára tiszteletben tartandó. Az ilyen szervezetben az egyén fontossági érzése mellett legalább olyan fontos a nagyobb „mi”-hez való odatartozás érzése. Az ilyen szervezetben működő dolgozók egy idő után büszkének lesznek intézményükre, pozitív kisugárzásuk szolgáltatásaik minőségén és eredményességén egyaránt lemérhető lesz. A használó polgárok is szívesen veszik igénybe az általuk nyújtott szolgáltatásokat.

A dolgozók adnak a szervezetnek, s nem kivesznek belőle, s ettől fejlődik az intézmény. Az ilyen, alapvetően sikerorientált szervezetekben is szükség van a változásmenedzselésre, hiszen a változásra és a tanulásra való készséget, a nyitottságot, az autonóm személyiség és a használó polgár tiszteletét ébren tartani állandó menedzsmet feladat egy humán szervezet életében is.

Alapvető, hogy összhang legyen a munkatársak, a szervezeti célok és a környezet igényei között. Az intézmények hatékonysága csak részben technológiai kérdés. A magasabb hatékonyságot eredményező szervezeti változásokhoz az intézményeket alapvetően emberekből álló rendszereknek is kell tekinteni. Ez a rendszer pedig akkor képes magas teljesítményre, ha működőképességét nem lassítják hatalmi játszmák, bürokratikus ál-szabályok, ha mindenki számára érthetőek és követhetőek a célok, ha a saját munkájukra vonatkozó s azokat érintő döntések meghozatalában a munkatársak részt vehetnek.

Szervezeti jellemzők, amelyek a változások közepette a sikerhez szükségesek:

1. Előre tekintő, előre gondolkodó szemlélet.
2. Reagáló helyett aktív viselkedés.
3. A lehetőségek állandó keresése.
4. Negatív helyzetek pozitívvá változtatása.
5. Követés helyett vezetésre törekvés.
6. Befelé fordulás helyett állandó kitekintés, vagy még inkább kívülről való befelé nézés.
7. A változásban való vezetői gondolkodás.

Változni nem könnyű. Erőre, energiára, hitre, s tudásunk megújításának képességére van szükség, hogy a változásokat átgondoljuk, elindítsuk, kézben tartsuk, hogy kis idő múltán újra változhassunk, mert nem változni, nem lehet.