

Krizbai János ny. ezredes:

A SZERVEZETI STRATÉGIA, STRUKTÚRA ÉS KULTÚRA ÚJ EGYSÉGÉNEK KIALAKÍTÁSA A HONVÉDSÉGBEN

Fejlesztési kérdések a Magyar Honvédség szervezeti kultúrájában

DOI: 10.35926/HSZ.2020.2.2

ÖSSZEFOGLALÓ: *A tanulmány a Magyar Honvédség szervezeti kultúrájának átalakítása szempontjából releváns főbb beavatkozási irányokat, lehetőségeket vizsgálja a Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program tükrében.*

KULCSSZAVAK: *haderőfejlesztés, katonai szervezeti kultúra, bürokratikus szervezeti kultúra, Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program*

A Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program meghirdetett céljai olyan mértékű változtatásokat körvonalaznak, amelyek érintik a honvédség működésének és társadalmi integrációjának alappilléreit is. Fejlesztési dokumentumokban – kiemelten a 25/2019. (III. 26.) HM utasításban – és több fórumon került napirendre a szervezeti kultúra kérdése. Ezzel egy olyan fogalomkör kapott kiemelt figyelmet, amellyel tanulmányaink során eddig csak érintőlegesen találkozhattunk, és olyan feltevésekbe futhatunk bele, amelyek szerint a szervezeti kultúra úgy alakul, ahogy „mi itt a dolgunkat tesszük”.

A kérdéskör néhány évtizede vált hangsúlyossá a szervezetek világában, de ha belegondolunk, a katonai szervezetekben „ősidők óta” számoltak vele, legfeljebb nem nevesítették átfogóan. Az elméleti áttörések szélesebb körben az 1970-es évek legvégén, az 1980-as évek elején történtek meg. T. J. Peters és R. H. Waterman a legsikeresebb amerikai vállalatok sikerét azzal hozta összefüggésbe, hogy e cégek irányítása nagy figyelmet szentel a szervezeti kultúrának.¹ A hazai oktatásban elterjedtek közül a legismertebbek közé tartozik Charles Handy Négy Isten modellje,² a Quinn-féle mátrix,³ illetve Schein,⁴ Heinen, Deal és Kennedy,⁵ valamint újabban Toyohiro Kono megközelítései. Átfogóan taglalják őket többek között a hazai szervezetelméleti, gazdaságpszichológiai szakirodalmak.⁶ Az elméletek, paradigmák szélsőségei közül két kérdést érdemes kiemelni. Az egyik, hogy szükséges-e foglalkozni a

¹ Thomas J. Peters – Robert H. Waterman: A siker nyomában – Tanulságok a legjobban vezetett amerikai vállalatokról. Kossuth Kiadó, Budapest, 1986.

² Charles Handy: Gods of Management. The Changing Work of Organizations. Souvenir, 1986.

³ Robert E. Quinn: Beyond Rational Management. Jossey-Bass, San Francisco, 1988.

⁴ Edgar H. Schein: Culture: The Missing Concept in Organization Studies. Administrative Science Quarterly, 06. 1996, (Vol. 41., No 2.), 229–240. DOI: 10.2307/2393715

⁵ Terrence E. Deal – Allan A. Kennedy: Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Penguin Books, London, 1982.

⁶ Hunyady György – Székely Mózes (szerk.): Gazdaságpszichológia. Osiris, Budapest, 2003.

szervezeti kultúrával, illetve: mi a szervezeti kultúra jelentősége? A másik pedig: egyáltalán van-e mód a spontán folyamatokba való beavatkozásra?

Nem térek ki mélységében az elméletek ismertetésére, mivel ezek széles körben elérhetőek, illetve mert a honvédség megközelítéséből fontos értelmezési kérdések egy részét már leírtam.⁷ Mindenképpen meg kell azonban erősítenem, hogy a katonai szervezet speciális helyzete miatt az a dinamizmus, amit az elmúlt időszak történelmi folyamatai indukáltak, illetve azok a kihívások, amelyeket felgyorsult világunk teremt, kiemeltté teszik a kérdést.

A szervezeti kultúra fejlesztését, váltását több kérdés is motiválhatja. A jövőbe mutató, beazonosított kihívások mellett érdemes kiemelni a közelmúltunkból két meghatározó tényezőt. A magyar társadalomban végbement általános, kiemelten piacgazdasági változásokra a honvédség – részben objektív okok miatt – még nem tudott egzakt válaszokat adni, illetve belső strukturális és működési filozófiájának váltásait sem tudta transzparensten közvetíteni sem befelé, sem kifelé, a társadalom felé. A korábbi évtizedekben lezajlott intenzív és radikális változások közepette törvényszerűen megtörték a tradicionális működési értékek. Ezek helyreállítására, illetve újak kialakítására nem volt sem kellő figyelem, sem erőforrás, így az új önazonosság meghatározása részben vagy egészen elmaradt.

A honvédség és környezete elmúlt évtizedeit jellemző változások erőteljes hatásokat gyakoroltak a működés minden dimenziójára. Szervezetelméleti alaptétel, hogy az a szervezet, amelynek legfőbb jellemzője az erős szabályozottság és a szigorú hierarchia, nem tud könnyen alkalmazkodni a változásokhoz, és törvényszerűen zavarok, bizonytalanságok alakulnak ki a korábban létrejött viszonyrendszerekben. Egy tradicionálisan bürokratikus szervezet szempontjából kritikusak lehetnek azok a felgyorsult folyamatokból következő kihívások, amelyek korunkat jellemzik. Napjaink gyors fejlődése általában növeli a szervezetekre gyakorolt nyomást. Azon túl, illetve azzal együtt, hogy ez folyamatos változást, tanulást követel meg tőlük, erőteljes kihívások elé állítja működésüket, értékrendszerük egészét is.

A következőkben tekintsük át a kérdést a szervezeti kultúra általánosan használt fogalmi rendszerén keresztül.

A BÜROKRATIKUS SZERVEZETI KULTÚRA

A közismert megközelítések szerint a szervezeti kultúra a szervezet által közvetített és tagjai által elfogadott, közösen alkalmazott szabályok, értékek, meggyőzések, hiedelmek rendszere, amit egy adott szervezetben az állomány különböző csoportjai, egyes generációi átörökítenek egymásnak, ezáltal szabályozva a szervezet működését, tagjainak viselkedését.

A szervezeti kultúra meghatározói egyrészt az *uralkodó értékek*, nézetek, amelyek nehezebben, hosszabb idő alatt változtathatók meg (a szervezetnek a külső és/vagy belső környezetéhez való viszonya), másrészt a *napi értékek*, amelyek a mindennapi helyzetekben való viselkedést határozzák meg. Egy részük napi működési szabállyá válik, más részük írásos vagy szóbeli formában a szervezet számára fontos, kívánatos, etikus viselkedést tartalmazza.

Míndezek mellett a szervezeti kultúrában megjelenő folyamatok egy összetett hatásmechanizmus termékei, ezért komplexitásukban értékelhetők. Megtalálható(k) benne:

- a mindenkori társadalom általános kultúrája;
- a nemzeti, történelmi sajátosságok;

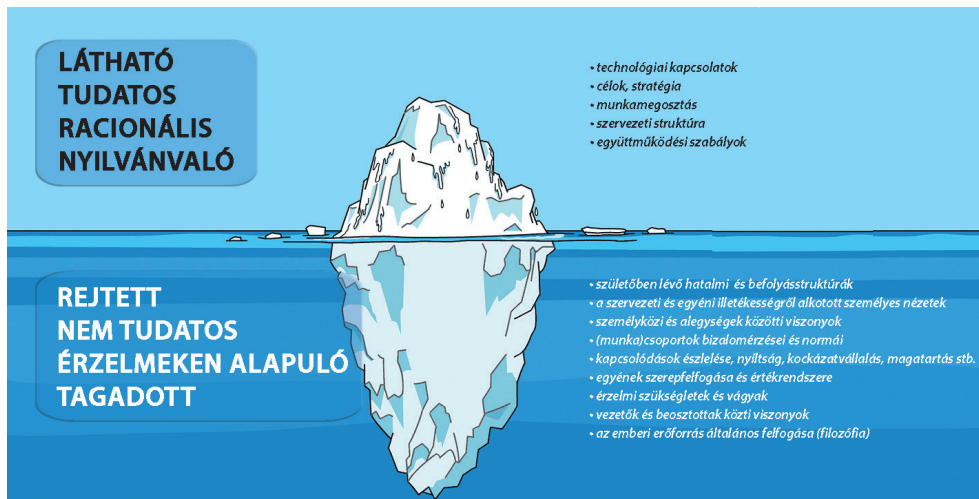
⁷ Krizbai János: A szervezeti kultúra fejlesztésének kérdései a honvédségben. Hadtudomány, 2019/3., 118–127. DOI: 10.17047/HADTUD.2019.29.3.118

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

A korábban említett kutató, Charles Handy széles körű szervezetelméleti kutatásai szerint a belső tényezők oldaláról mindenkor fontos annak vizsgálata, hogy az adott szervezetben milyen:⁸

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

Ezeket a tényezőket külön és összefüggéseikben is vizsgálni kell. Nehezíti az elemzést, de a beavatkozást is, hogy kevésbé mérhető tényezőkről van szó, és egy részük rejtett. Amint a következő ábrán bemutatott, népszerű jéghegymodellben is látható: sokkal több van (lehet) a felszín alatt, mint fölötte. Ezeket a rejtett tényezőket nehezebb megismerni, kevésbé foghatók meg dimenzióik, hozzájuk célzott mérések, szondázások és speciális értékelési metódusok kellene.



1. ábra A szervezeti jéghegymodell (Szerkesztette a szerző)

⁸ Hunyady–Székely: i. m. 481–541.

A tanulmány céljához – a szervezeti kultúrába való beavatkozáshoz – kapcsolódóan különösen azért fontos ezeket az ábrán látható dimenziókat is vizsgálni, mert a változtatás elindításához tudni kell azt is, hogy egy idealizált helyzethez képest most valójában hol tartunk. Esetünkben a meghirdetett változásoktól függetlenül azt is fel kell térképezni, hogy általában milyen állapotban vannak a honvédség működését jellemző és meghatározó külső és/vagy belső viszonyrendszerek. E felismerés okán váltak fontossá a 20. század második felétől a szervezetekben a napi működés során kevésbé látható tényezőket vizsgáló leíró kutatások. Ezek között említhetjük meg az elektronikus sajtóban széles körben ismertett finn modellt,⁹ amely érzékelhetően népszerű volt a honvédség állománya körében. A cikk szerint a finn hadsereg szervezeti kultúrája sikerének egyik kulcsa egy 2002-ben bevezetett rendszer, amelynek keretén belül szisztematikus felméréseket végeznek a hadseregben szolgálók körében, kezdve az elszállásolásuk minőségétől a felettesek vezetési képességén és a csapategységen át egészen a központi parancsnokság kommunikációjáig. Ezeket a felméréseket minden szervezeti szinten, a szakasztól a századon és a zászlóaljon át egészen a dandárig elvégzik. Az eredményeket pedig nem csupán összesítik, hanem nyomon is követik a változásokat. Ha valahol a romlás jeleit tapasztalják, megvizsgálják, hogy azt mi okozta: egyéni probléma, vagy netán rendszerszintű hiba.

A témában végzett kutatások egyértelműen jelzik: ha nagyon jelentős változások következnek be a külső-belső viszonyrendszerben, akkor a szervezet tartósan kibillenhet a komfortzónájából, ezért a normalizáláshoz is jelentős lépések szükségesek. Ilyenkor kiemelten fontos a visszatekintő elemzés.

A szervezetelméletek szerint a honvédség a bürokratikus szervezetek egyik jellemző típusa, általános megközelítésben tekintélyelvű, illetve szerep- és feladatorientált. Az ilyen típusú, erősen szabályozott szervezetek életében jellemzően nagy kihívás a jelentős mértékű változás, és – ami még sok esetben megtalálható – a feltételek hiánya (ebbe az anyagiaktól a szakértelmen át a környezeti szükségesség egyaránt beleértendő). Ilyen esetekben a szervezet erősebben védekezik: túlszabályzással, merev reagálásokkal, diszfunkcionális lépésekkel kezeli a problémát, jellemzően annak felszíni megjelenését és nem a valódi okot. Tudnunk kell, hogy ilyen viszonyok között a szervezet adta szerepekhez kapcsolódó hatalmi viszonyok gyakran uralmi jelleget öltenek. A megbomlott egyensúly miatt ezek megjelenhetnek a szervezet minden szintjén, hatásukra lefelé és felfelé is egyfajta hatalmi játszmák alakulnak ki, amelyek rontják a szervezeti hatékonyságot. Egyre nehezebbé válik a működés gépies igazgatási rendszere, amelynek a hatékonyság romlása mellett egyik következménye a szervezeti fegyelem erodálódása, a szabálykövetés lazulása. Jellemzője, hogy a hivatali rend és a hierarchia elveszti tényleges hatalmát. Jellegzetessége, hogy felfelé csúsznak a döntések, de részben ebből is következően erősödnek az informális hatalmak.¹⁰ Lényeges tehát tisztán látnunk, tudatában lennünk annak, hogy a jelzett szervezeti jelenségeket önmagukban a tüneti kezelések, az esetleg személycserék nem orvosolják.

A helyzet tisztázásához fontos tudni, hogy nagyon nagy kihívás az is, ha ezekben a szervezetekben olyan mértékű változások kényszerítődnek ki, amelyek 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

⁹ A szakmai lapokon túlmenően a téma a szélesebb olvasóközönség által olvasott fórumokon is megjelent. Király András: A finn modell a sorkötelességet is megváltoztathatja. 444.hu, 2018. 11. 26. <https://444.hu/2018/11/26/a-finn-modell-a-sorkotelessseget-is-megvaltoztathatja> (Letöltés időpontja: 2019. 12. 16.)

¹⁰ Michel Crozier: A bürokrácia jelensége. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1981, 282.

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, a bontás és az egyidejű építkezés magában foglalja az új tudás rendszerbe integrálását és az új intézményi elemek kiépítését, amelynek a gondolkodás megváltoztatásával is együtt kell járnia.

Ebből következően más szinten kell elérni a szervezeti konformitást, amelynek logikájára érdemes néhány gondolattal kitérni a katonai szervezetek esetében.

A korábbi évtizedek teoretikus vitái arról szóltak, hogy érdemes-e beavatkozni a szervezeti kultúrába, hiszen ez egy folyamat terméke, és egyébként is dinamikus tényező, tehát a külső, mesterséges beavatkozásoktól függetlenül is vannak benne változások. Napjainkra ezek a viták eldőlni látszanak, amit felgyorsult világunk is ösztönöz. A múlt század utolsó évtizedeiben, amikor a figyelem központjába került az emberi tényező is, a vezetés- és szervezetelméletek kiemelték a *rendszeres mérés és beavatkozás* fontosságát. Ezen túl megfogalmazódott ennek üzemszerű kezelésére, az új dolgok rendszerbe integrálására a „tanuló szervezet” iránti igény.

A szervezeti kultúraváltoz(tat)ás jellemző elméleti és gyakorlati okaiként leggyakrabban a következők fogalmazódnak meg a szervezetkutatóknál:

- alapvető (jelentős) változás a társadalmi környezetben;
- *alapvető (jelentős) változás a biztonsági környezetben;*
- alapvető változás a szervezeti struktúrában;
- alapvető változás a működési feltételekben;
- alapvető változás a szervezet küldetésében;
- *alapvető technikai/technológiai változások;*
- teljesítmény- vagy működési problémák a szervezetben;
- rövid idő alatt többszörös, forszírozott generációváltás.

A honvédséget tekintve, az előbbi felsorolás egyes elemeihez kapcsolódóan az elmúlt években végzett kutatások is mutatják, hogy szinte mindegyik dimenzióban jelentősek voltak a változások, és részben objektív okok miatt jelentősek az elmaradások azok megismerésére, kezelésére. Az elvek szintjéről tekintve a szervezeti kultúra módosítása során felmerül a változtatás mértékének kérdése, amelynek két jellemzőjét érdemes kiemelni:

– *Új eljárások integrálása a régi kultúrába.* Lehetséges, mert az eredeti szervezeti kultúra nem összeférhetetlen a jövőképpel.

– *Az új eljárások felváltják a régi kultúrát.* Az eredeti szervezeti kultúra nem alkalmas az új eljárások befogadására.

Amennyiben a honvédség szervezeti kultúrája kérdéseit abból a megközelítésből értelmezzük, hogy helyre kellene állítani a szervezet normalizált működését, akkor – szakmai, fogalmi megközelítéssel élve – változásmenedzsmentről beszélünk. Ennek során választ kellene adnunk azokra a kérdésekre, amelyek működési problémákat generálhatnak és az előbbieken említett évtizedek eseményei miatt is megoldásra várnak. Időnként ellentmondásosnak tűnik a régebbi NATO-tagországoktól a minták átvétele, beépítése gyakorlatunkba. Azt is látnunk kell ugyanakkor, hogy napjaink kihívásai – a részben meghirdetett, másrészt tétélezett változtatási igények – sokkal tovább mutatnak egy olyan korszerűsítési folyamatnál, amellyel helyre állhat az egyensúly. A hangsúly tehát egy másfajta környezeti reagálási és működési módra helyeződött. Bármelyik út mellett döntenénk, el kell indítani egy folyamatot, amelynek be kell tartani a lépéseit. Az, hogy ez hány lépés, függ attól, melyik logikát

alkalmazzuk. Probléma akkor lép fel, ha nem tartjuk be a szervezeti folyamatok logikáját, illetve mást beszélünk, mint amit csinálunk.

Napjainkban a felgyorsult és a társadalmak minden szegmensét érintő dinamikus változások átfogó válaszokat és más tartalmú reagálásokat igényelnek minden szervezettől. Fennmaradásuk, illetve rendeltetésüknek megfelelő működésük érdekében a modern szervezeteknek – így a katonai szervezeteknek is – ki kell alakítaniuk egy új típusú szervezeti gondolkodást, amellyel lehetővé válik a korábbiaknál dinamikusabb alkalmazkodás a külső-belső környezethez, illetve annak tagjaihoz. Alapjaiban változik a haderők lényegét jelentő háború technológiája. Yuval Noah Harari sikerkönyve¹¹ szemléletesen mutatja be azokat a katonai szervezeteket is érintő kihívásokat, amelyeket az info- és bio-(iker)forradalom, illetve a mesterséges intelligencia hatása jelent. Egyre több területen döntenek emberek helyett algoritmusok, mesterséges intelligenciával dolgozó eszközök kommunikálnak egymással. Ez azt is magával hozza, hogy a konzervatív vagy *bürokratikus jellemzőkkel leírt szervezeteknek is oldaniuk kell a merevségüket, és be kell építeni működésükbe tagjaik, csoportjaik újítókészségét.*

A ZRÍNYI 2026 HONVÉDELMI ÉS HADERŐFEJLESZTÉSI PROGRAM KIHÍVÁSAI

Az elmúlt évek elemzésesei rámutattak arra, hogy a fejlesztési folyamat sokkalta több technikai, technológia korszerűsítésnél és az ennek hatására kialakuló hatékonyság- és képességnövekedésnél. Mondhatnánk, a programnév mögé helyezett eddigi üzenetek is kifejezik: kifelé és befelé is változtatni kell. A „honvédelmi” kifejezéssel illetett oldal jelenti az általános társadalmi, biztonságpolitikai és szűkebben vett honvédségi vetületeket, amelyek mindegyike nemzetközi, ha úgy tetszik, globális hatások, elvárások, megfelelések nyomása alatt áll. A technikai, technológiai működési módok változtatási igénye a „haderőfejlesztési” oldalon jelentkezik. Egyértelműen körvonalazódik az igény egy olyan fejlesztésre, amelynek eredményeképpen egy új minőség jön létre, de ennek tartalma csak körvonalazódik. *A hangsúly tehát a változásmenedzsment helyett egy átfogó szervezetfejlesztésen van.* A sok-sok változás objektivációi, törvényszerű veszteségei okán alapvetően nem abból kell kiindulnunk, hogy baj van, hanem abból, hogy egy jelentősen más szinten létrejövő egyensúlyra van szükség.

A változtatási igények mellett ki kell emelnünk, hogy az elmúlt években is döntően eredményesen teljesítettük sok feladatunkat, misszióinkat, de már érezhetően növekedtek a veszteségek. Nagyon sok jó és elkötelezett szakember szolgál az alakulatoknál és a vezetésben is, akik jelentős erőfeszítésükkel, indokoltnál nagyobb áldozattal „hozták” az eredményeket, de ez tartósan a hatékonyság kárára megy, és az új képességek elérése megkérdőjeleződhet.

A szervezetfejlesztés egyrészt a szervezet strukturális-formális jellemzőinek a megváltoztatására, másrészt a tagok befolyásolására irányuló olyan tevékenység, amely az ismeretek, a beállítódások megváltoztatására helyezi a hangsúlyt, *azaz a szervezeti kultúrára koncentrálna.* A szervezetfejlesztés tudatosan tervezett, módszeres, átfogó változtatási program. Nem egyszeri, gyors beavatkozás, hanem hosszan tartó folyamat, amelyet csak következetes építkezéssel lehet végezni. Különösen kritikus következetességet igénylő a kérdés a bürokratikus szervezetek esetében. A korábban kevésbé értékelt technikai, technológiai oldalról

¹¹ Yuval Noah Harari: 21. századra. Animus Kiadó, Budapest, 2019.

jelzett működési kihívások felvetik a kérdést: lehet-e a történelmileg megszokott módokkal, értékekkel reagálni és egyáltalán működni? Tehát felvetődik a teljes működési filozófia változtatásának kérdése, újrafogalmazása is.

Azoknak is igazuk van, akik azt mondják: a tervezett új technika megváltoztathatja a szervezeti kultúrát is. Ám ha a szélesebb dimenziókat tekintjük, azt is láthatjuk, hogy nem csak belül, hanem a szervezeten kívüli – sok esetben a belsónél gyorsabb ütemű – változásokra is reagálni kell, és ez már alapvető gondolkodásváltást tételez. A már ismertett dinamikus változások miatt a szervezetfejlesztők azt sugallják, hogy a honvédségnek is *folyamatosan és jelentősen* kell változnia, és a már említett „tanuló szervezettel” kell válnia. A szervezeti kultúra-változtatás folyamata ezért nagyon kritikus kérdés, amelynek a következő – általánosan elfogadott – törvényszerűségeit a siker érdekében be kell tartani:

- az egészséges veszélyérzet felkeltése, figyelemfelhívás a baljós jelekre → „fellazítás”;
- az erős irányítás megteremtése;
- a jövőkép és stratégia kialakítása → *tervezés*;
- a jövőkép hatékony interpretálása;
- az állomány bevonása az átfogó cselekvésbe;
- rövid távú sikerek megtervezése és véghezvitele;
- a fejlődés konszolidációja, a változás céljainak megvalósítása → *megszilárdítás*;
- az új szemléletmód intézményesítése.

A változtatási igény felkeltése utáni lépések azért is nagyon fontosak, mert az emberek ragaszkodnak a megszokotthoz. Amíg a változások mélyen be nem ágyazódnak a kultúrába, az állomány szemléletébe, addig a szervezet nincs túl a munka nehezén, és a régi, nem versenyképes megoldások lassan visszakerülhetnek a mindennapos tevékenységek közé. A változások akkor válnak tartóssá, amikor az új viselkedésmódok beépülnek a szociális normák és a közösen vallott értékek közé. Nagyon fontosak tehát a kultúraváltást elősegítő beavatkozások, amelyek közül ki kell emelni a következőket:

- vezetői elköteleződés kinyilvánítása (*vision, mission*);
- önbizalom-növelés;
- újraformázás/csapatépités;
- információ átadása, párbeszéd;
- változások kidolgozása, megismertetése;
- külső jegyek átalakítása, elfogadtatása;
- értékek átalakítása, kommunikálása és működtetése, folyamatos tanulás.

Ha igazi és tartós változásokat akarunk elérni, akkor az emberek beállítottságával és gondolkodásmódjával kell kezdenünk. Ez azért fontos, mert ha az uralkodó szemlélet és a beállítódások a régiak maradnak, akkor már a kezdeteknél megakadhatnak a folyamatok, megtörhet a stratégia végrehajtása, a tervezett struktúra a régi értékek mentén eltorzul, és elindulhat egy visszarendeződés. *A valós szervezetfejlesztés kulcskérdése tehát a szervezeti stratégia, struktúra és kultúra új egységének kialakítása.* A folyamat mindegyik dimenziójának lényegi eleme a képzés, tanulás – egy olyan tanulási folyamat, amelyben a tanítók (vezetők) is változnak, folyamatosan tanulnak. Főleg az olyan szervezeteknél, mint a honvédség, veszélyes „a győzelem túl korai kihirdetése”. Sok esetben az első nagyobb projekt befejezése után, amikor a fő célok elérésének még kevés jele mutatkozik, már bejelentik a változások megvalósulását, holott ekkor még nagy az esély a visszarendeződésre. Ebben a folyamatban – éppen az ellenálló értékek, megszokások, hagyományá dermedt eljárások

miatt – fontos kérdés a szervezettefejlesztési lépések ismert logikájának következőkben vázolt betartása:

1. Szervezeti diagnosztika, a jelenlegi helyzet alapos feltárása.
2. Az új (újrafogalmazott) alapértékek megfogalmazása.
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, amelyben 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, amíg az új értékrendszer az állomány többségénél eléri a belső elköteleződést.

A szándékolt, elvárt kultúraváltás egy hosszú – generációkon átívelő –, nehéz folyamat, de azt látjuk a honvédségben, hogy megvan az állomány részéről a támogató, proaktív hozzáállás, és megvan a szakmailag képzett vezetés is, amely alkalmas lehet – felkészítéssel alkalmassá tehető – a változások vezetésére. Nélkülözhetetlen feltétel az értékalapú vezetés, amely a vezetőt körülvevők igényeiből indul ki, és közeli kapcsolatot feltételez az állománnyal, valamint döntéshozási autoritást, változásokra való könnyű reagálást kíván.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Crozier, Michel: *A bürokrácia jelensége*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1981.
- Deal, Terrence E. – Kennedy, Allan A.: *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Penguin Books, London, 1982.
- Handy, Charles: *Gods of Management. The Changing Work of Organizations*. Souvenir, 1986.
- Harari, Yuval Noah: *21 lecke a 21. századra*. Animus Kiadó, Budapest, 2019.
- Hunyady György – Székely Mózes (szerk.): *Gazdaságpszichológia*. Osiris, Budapest, 2003.
- Király András: *A finn modell a sorköteleiséget is megváltoztathatja*. 444.hu, 2018. 11. 26. <https://444.hu/2018/11/26/a-finn-modell-a-sorkotelesseget-is-megvaltoztathatja>
- Krizbai János: *A szervezeti kultúra fejlesztésének kérdései a honvédségben*. Hadtudomány, 2019/3., 118–127. DOI: 10.17047/HADTUD.2019.29.3.118
- Peters, Thomas. J. – Waterman, Robert. H.: *A siker nyomában – Tanulságok a legjobban vezetett amerikai vállalatokról*. Kossuth Kiadó, Budapest, 1986.
- Quinn, Robert. E.: *Beyond Rational Management*. Jossey-Bass, San Francisco, 1988.
- Schein, Edgar H.: *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*. Administrative Science Quarterly, 06. 1996, (Vol. 41., No 2.), 229–240. DOI: 10.2307/2393715