

A sürgető szervezeti kultúra mint zaklatás

„Kis türelem, de az mindjárt” (Geszti P.)

RPI Országjáró
„A pillanat fogságában”
2026. augusztus 26-27.

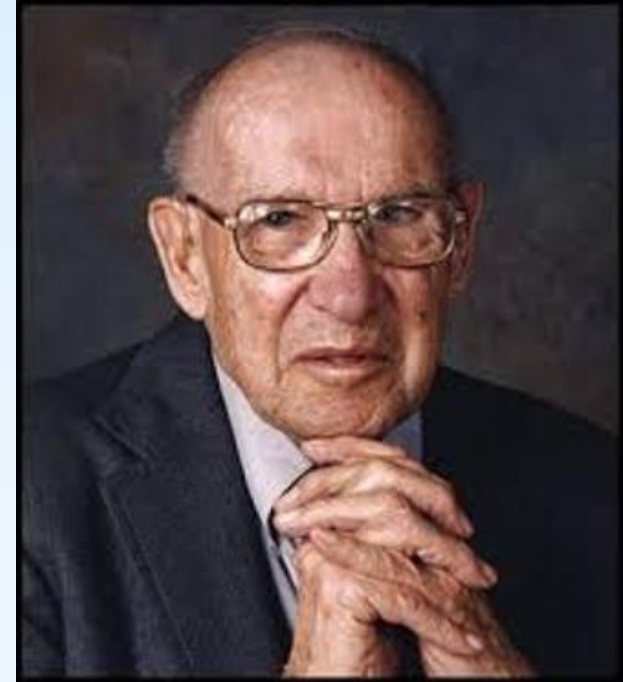


Mit nevezünk szervezetnek?

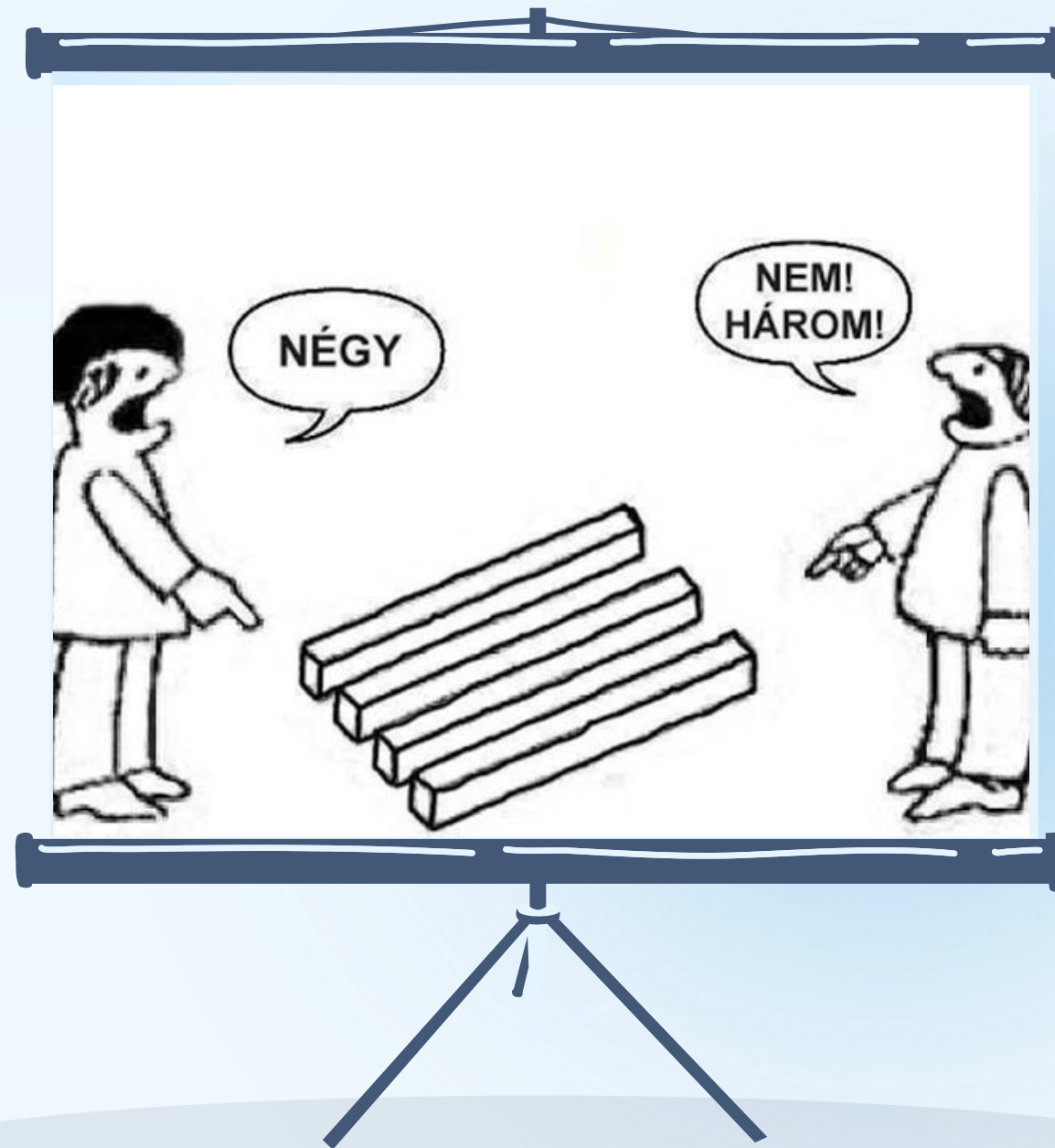
Az emberek különböző csoportjainak együttműködése, a feléjük kifejezett, velük kialakított és általuk elfogadott célok elérése érdekében.



„A vezető legfontosabb dolga a valóság meghatározása”



Peter Drucker

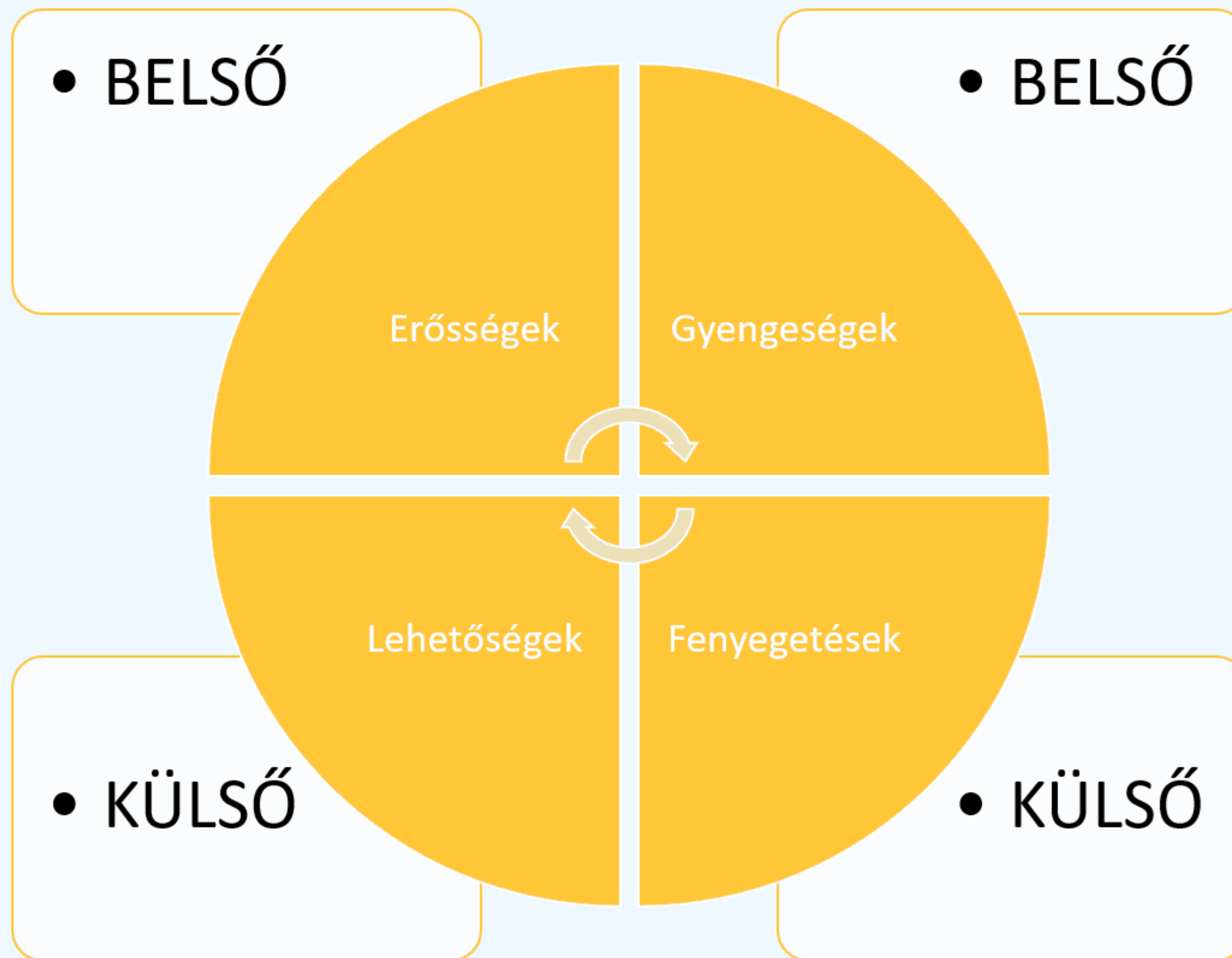


Célszerű időnként, akár csak gondolatban, helyet cserélnünk és a másik ember (ügyfél, munkatárs, beszállító stb.) szemszögéből is ránézni egy adott helyzetre, vitás kérdésre. Keresztény emberként fontos az is, hogy milyen szűrőt használunk a felénk áradó információ dömping kezelésére. Mennyire tud Isten Igéje, a Biblia segítségünkre lenni a mindennapokban egy helyzet értékelésében és a valóság megértésében.

(Szalai Zsolt)

SWOT

a VALÓSÁG
megismerésének
eszköze



Szervezeti kultúra

„A szervezeti kultúra alatt a szervezetben megjelenő **értékek, attitűdök, szokások, vélekedések, hiedelmek** összefüggő rendszerét értjük, amelynek közvetve és közvetetten tapasztalható részei vannak. A szervezeti kultúra hat a szervezeti tagok **viselkedésére, attitűdjére**, mivel alakítja a szervezet **atmoszféráját**, azt, hogy, hogyan bánt tagjaival, céljaival, környezetével és ezáltal befolyásolja a szervezet **eredményességét**, a változásokhoz való alkalmazkodó képességét.”

(Kovács és mtsai, 2005)

***ALAPVETŐ ELŐFELTEVÉSEK + ÉRTÉKEK + TÁRGYIASULT
HAGYOMÁNYOK***

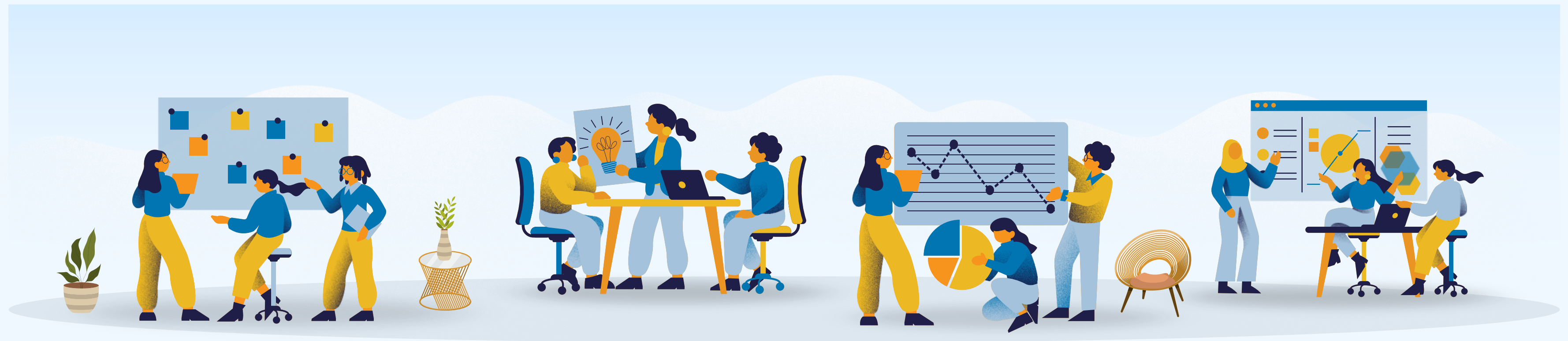


Jól teljesítő szervezetek jellemzői

(Kotter és Heskett 1992)

erős kultúra (mindenki által elfogadott és közösen osztott érték és norma rendszer működik)

figyelemmel van a beosztottakra és a vezetőkre is



rugalmas (képes alkalmazkodni a változásokhoz)

illeszkedik a szervezet stratégiájához

A szervezet célja

Miért jött létre, ki hozta létre, kinek jó, hogy működik?

Operatív célok:

*rövidebb távú célok a stratégiai célok eléréséhez vezető úton
(munkaterv, tanmenet,
projektterv stb.)*

Stratégiai célok:

*hosszabb távú célok, a jövő
távlatos és komplex tervezése
(küldetési nyilatkozat, hitvallás,
jövőkép stb.)*

- Komplex személyiségfejlesztés
 - Ismeretátadás
 - Képességfejlesztés
- Keresztyén nevelés stb.

Szervezeti jellemzők

✓ *Munkamegosztás
(folyamatok feladatokra
bontása)*

✓ *Koordinációs eszközök
(folyamatok
összehangolása a
stratégiai célok
érdekében)*

✓ *Hatáskörmegosztás
(döntési, utasítási
jogok definálása,
hierarchia)*

A stratégiai tervezés feltételei

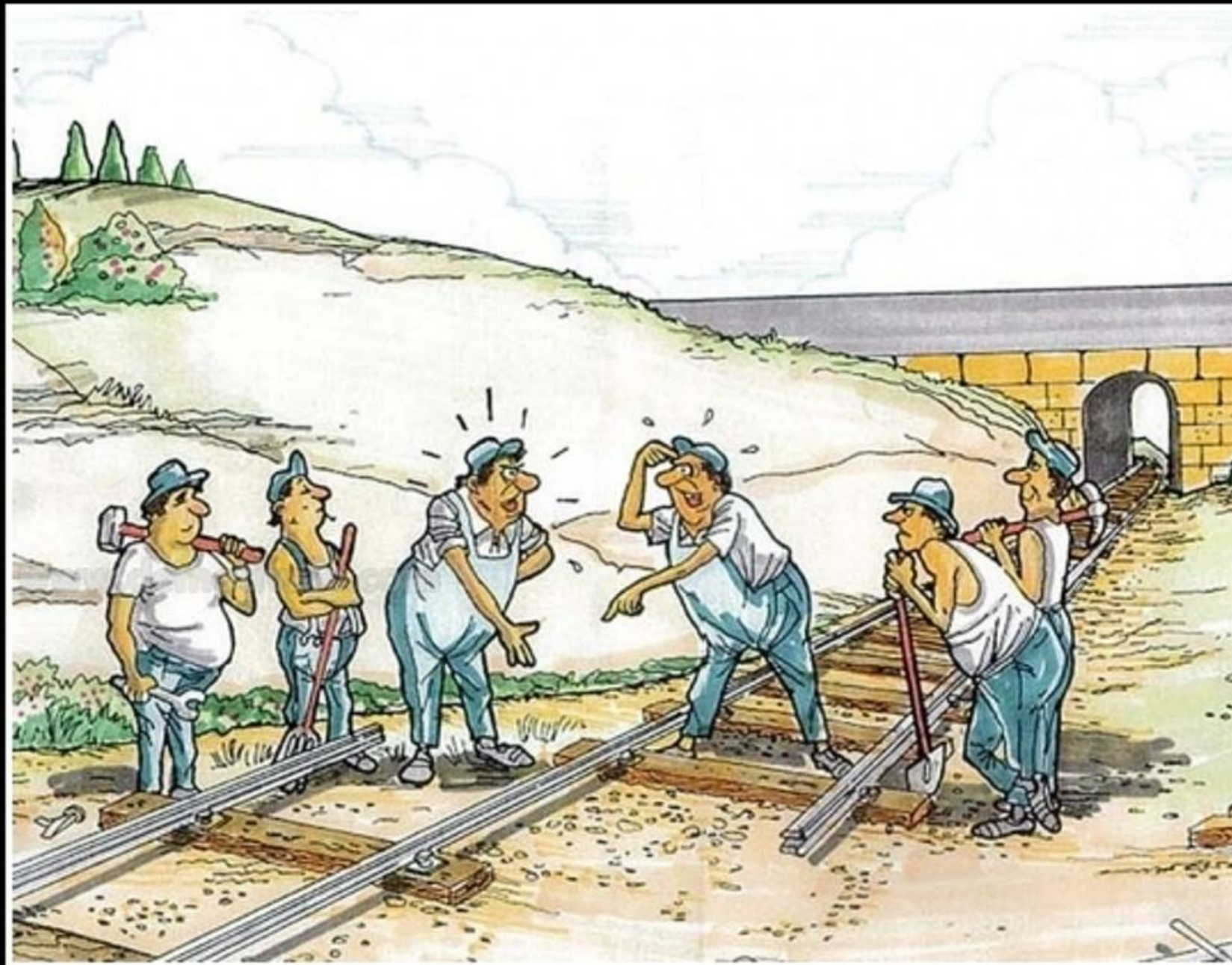
- szervezeti önállóság
- autonómia
- tartós értékrend
- igazodási pontok önálló kiválasztása



A tervezés követelményei

- a szervezet feladat-meghatározásának összhangja az országos és területi követelményekkel
- figyelembe kell venni a az iskola struktúráját, az oda járó tanulók felkészültségét, színvonalát, a szülőnek az iskolával szemben támasztott igényeit
- ismerni kell a fenntartó kívánságait
- figyelembe kell venni az adott intézmény körülményeit, személyi állományát, a kollektíva erősségét, tárgyi feltételeket
- a tervezés az egységes célokból indul ki





CSAPATMUNKA

Mindig van kit hibáztatni

www.demotivalo.com

Öregedő szervezetek

- elhatalmasodik az adminisztráció,
- amely elnyomja a kezdeményezőkészséget és a teljesítményt,
- az elismerést a struktúrában elfoglalt hely határozza meg, nem a teljesítmény,
- a kialakult helyzetért a külső körülményeket teszik felelőssé,
- a működés rugalmatlan,
- a hatásköröket leosztják,
- a feladatok elvégzése előtt engedélyt kérnek,
- gyakoriak a konfliktusok,
- a konfliktusok kiváltó okait nem vizsgálják, inkább a felelősöket keresik és büntetik.

Szervezeti kultúra



- Elfogadott és közvetített értékek összessége
- Közös normák és értékek, meggyőződések, etikai elvek
- Hagyomány, helyi szokás, intézményi arculat, vezetői és munkatársi stílus

Típusai (Harrison Handy)

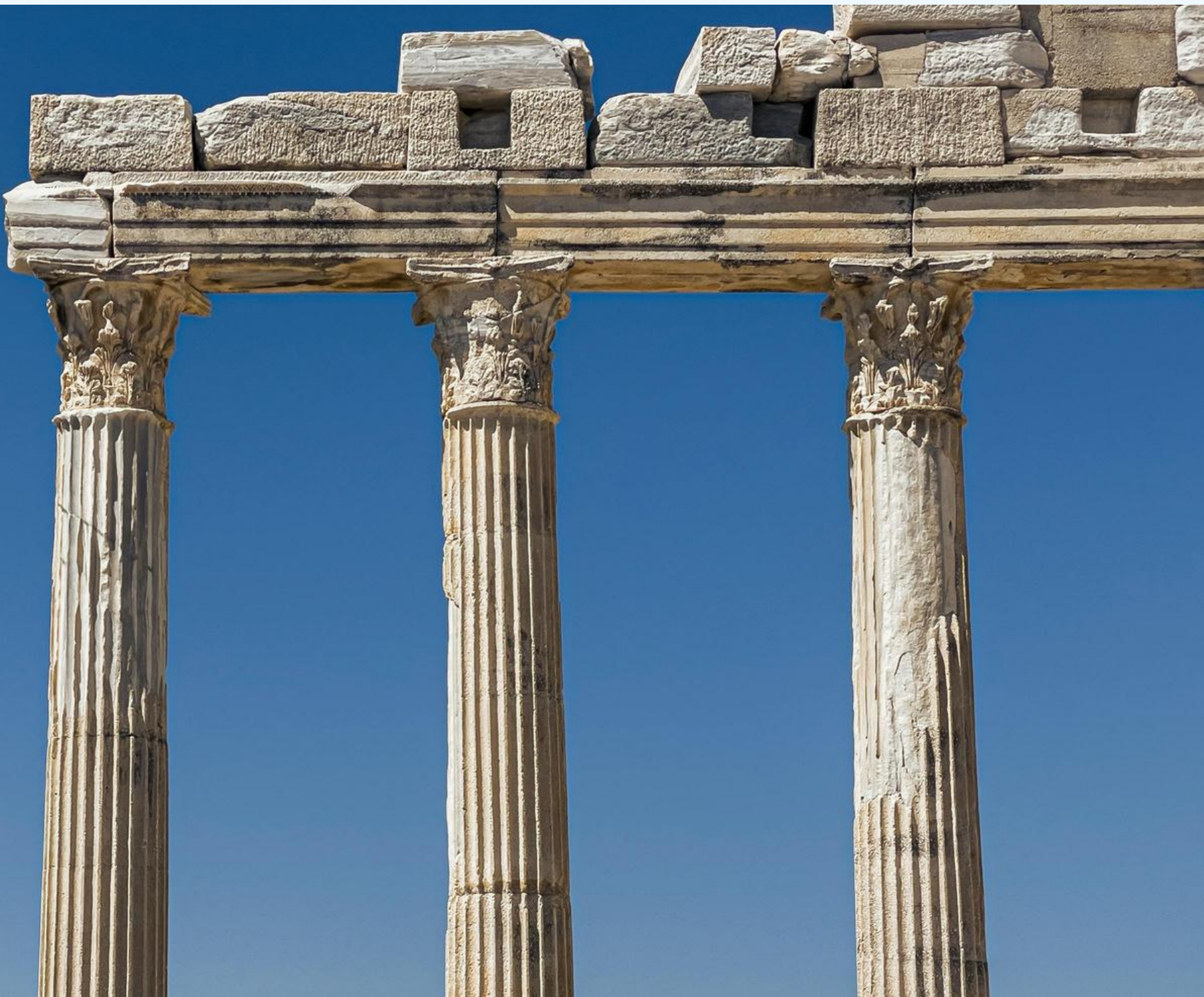
- Hatalomkultúra
- Szerepkultúra
- Feladatcultúra
- Személykultúra

Hatalomkultúra

- Pókhálószerű struktúra
- Erős vezető, személyes kommunikáció
- Előnyei: kis bürokrácia, gyorsan reagál
- Hátrányai: erősen méret- és személyfüggő, a vezető személye meghatározó („majd a főnök megmondja”)
- Személyiségtípus: kockázatvállaló, kreatív, nagy munkabírási



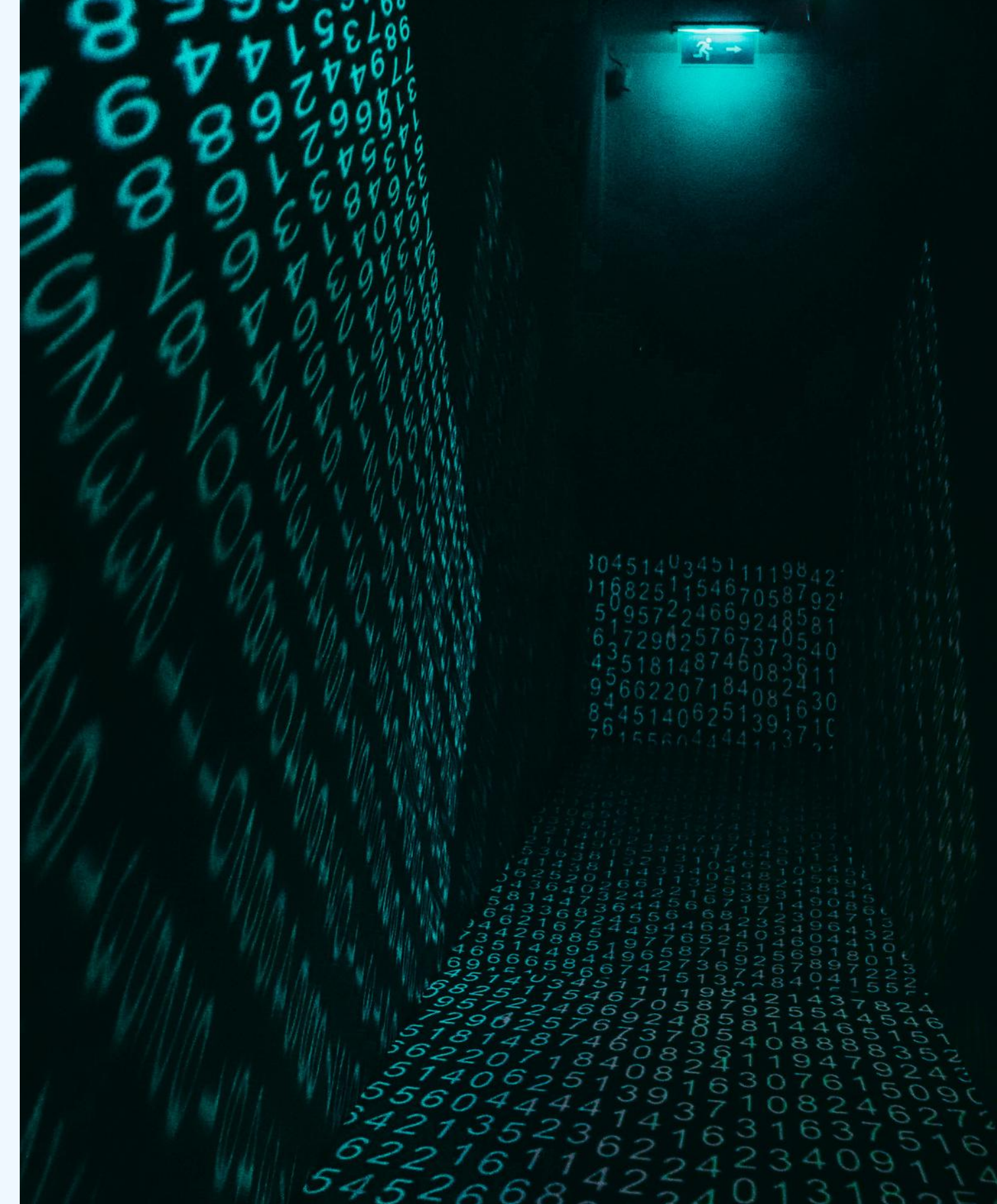
Szerepkultúra



- Oszlopcsarnok-szerű struktúra
- Erősen és ésszerűen tagolt szervezet, egyértelmű feladatmegosztás, világosan meghatározott szerepek, a lehetőségek a pozícióból erednek
- Előnyei: biztos, kiszámítható, eredményes működés
- Hátrányai: rugalmatlan, nehezen alkalmazkodik a változáshoz („nem az én dolgom”)
- Személyiségtípus: szereti a biztonságot, kiszámíthatóságot, nem ragaszkodik az önállósághoz

Feladatcultúra

- Mátrix-szerű struktúra
- A szaktudás a központi érték, mindennekfelett a feladat elvégzésére koncentrálnak. Egy-egy munkára a legalkalmasabb emberekből álló csapatok szerveződnek.
- Előnyei: rugalmasság, alkalmazkodó készség, versenyképesség, nagy önállóság
- Hátrányai: nehezen átlátható, ellenőrizhető („majd mi megoldjuk”)
- Személyiségtípus: nagy szaktudású, felelős csapattag



Személykultúra



- Személyközpontú struktúra
- Tagjai önállóan dolgoznak, a kapcsolat a párhuzamosságok kiküszöbölésére szolgál csak
- Előnyei: nagy szabadság, önállóság
- Hátrányai: a csoportban rejlő erőt nem eléggé használja ki („nem tartozik rád”)
- Személyiségtípus: önálló, személyi felelősséget vállaló, nagy szaktudású munkatárs

Szervezeti típusok

- Lineáris szervezet
- Funkcionális szervezet
- Törzskari szervezet
- Divizionális szervezet
- Projekt- vagy mátrixszervezet



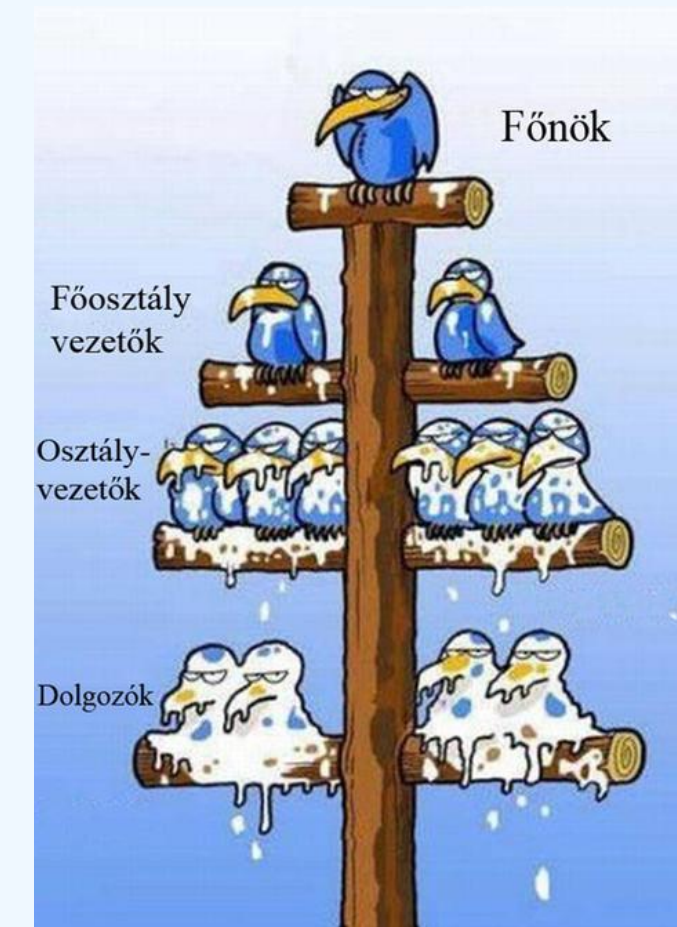
Lineáris szervezet

- Könnyen áttekinthető kapcsolatrendszer
- Alacsony költség, kevés adminisztráció
- Alá- fölérendeltség egyértelmű
- DE: kevésbé rugalmas, a felső szintű vezetés terhelése nagy



Funkcionális szervezet

- Vezetők közötti munkamegosztás részterületekre bomlik (egy beosztottnak több főnöke is van)
- Stratégiai és operatív döntéseket a felsővezetés hozza
- Előnye a szakszerűség
- Veszélye a keresztintézkedések lehetősége



Törzskari szervezet

- Pl. igazgatótanács
- Az igazgató döntési jogköre megmarad
- Sokoldalú megközelítésekre alkalmas
- DE: időprést okozhat, a döntéshozatal elhúzódhat



Divizionális szervezet

- Egymástól földrajzilag is elkülönült egységekből és központi irányítószervből áll



Projekt-vagy mátrixszervezet

- Feladat ellátására alakult teamek
- A szervezeti egységek a felsővezetéstől kapják a feladatokat, a tagok együttműködése meghatározott időre/feladatra szól



Csoportfejlődés (Tuckman modellje)

Alakulás

„Ki vagyok én, kivel kerültem egy csoportba, mi a csoport célja?”

Viharzás

„Hol van a helyem a csoportban?”
A konfliktusok kialakulása, versengés. Ebben a fázisban választódik ki a csoport formális és informális vezetője.

Normázás

„Hogyan működünk?” -
közös elfogadott normarendszer, közös valóságkép, az összetartozás érzése.

Működés

„Mit csináljunk?”
Ebben a szakaszban valósul meg az igazi csapatmunka.

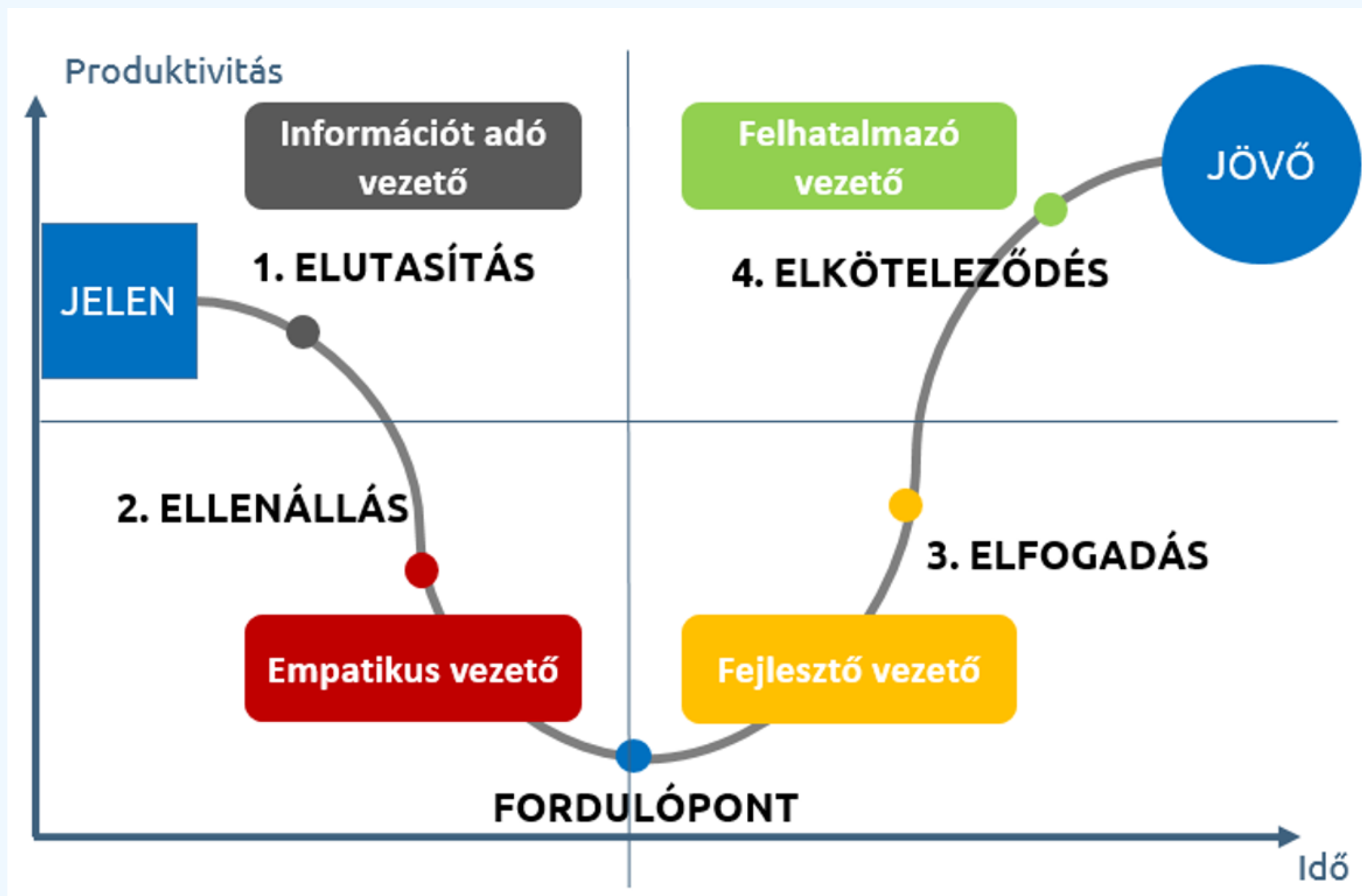
Változás

A KÖRNYEZETBEN, ILL. AZ EMBERI
KAPCSOLATOKBAN JELENTKEZŐ ALTERNATÍVA, A
KÖRÜLMÉNYEKBE BEKÖVETKEZETT
MÓDOSULÁS.

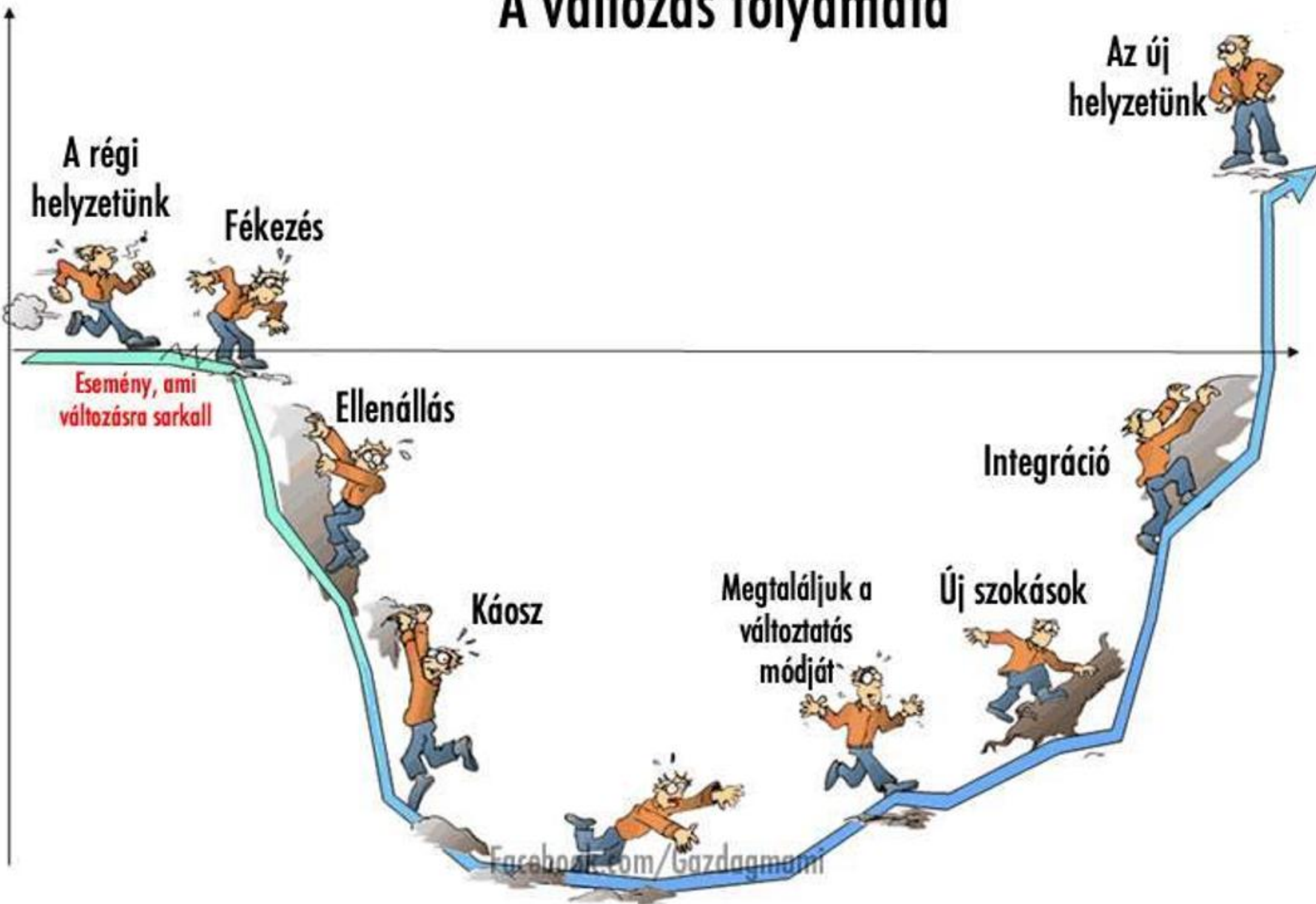
AZ ÉLET SZERVES RÉSZÉ.

FOLYAMAT, MELYEK SORÁN VALAMI VAGY
VALAKI MÁSSÁ LESZ.





A változás folyamata



<https://www.humanachievements.hu/hu/vezetokepzes/talentmenedzsment/valtozasmenedzsment>



<https://www.facebook.com/demkmernokcoach/photos/hogy-lehet-v%C3%A1ltoz%C3%A1st-el%C3%A9rni-v%C3%A1ltoztat%C3%A1ssal/697889013730629/>

Változás fajtái

FOLYAMATOS, FOKOZATOS - tervezhető, ellenőrizhető, kontroll alatt tartható. Nehezen észrevehető.

RADIKÁLIS, DRÁMAI – előre nem tervezett és nehezen ellenőrizhető változás

ELŐREMUTATÓ (PRO-AKTÍV) – egy előre kiszámítható eseményre való felkészülés

KÖVETŐ (REAKTÍV) – egy felmerülő problémára próbálja megtalálni a megfelelő megoldást

ELSŐFOKÚ VÁLTOZÁS: egy adott rendszer keretein belül zajlik le, miközben maga a rendszer változatlan marad. Csak a rendszer egy részét változtatja meg.

MÁSODFOKÚ VÁLTOZÁS: magának a rendszernek a megváltozása, a rendszer egészére kiterjed.

Változásmenedzsment

A változásmenedzsment a folyamat, eszközök és technikák összessége, amivel a **változás emberi oldalát** lehet kezelni, hogy elérje a szükséges üzleti eredményeket. A változásmenedzsment folyamat szempontból **lépések sorozata**, amit egy feladat vagy projekt során követ egy csapat tagja. Az adott átalakulási törekvésnél ez az embereket a változáson átsegítő stratégia és tervek sorozata.

(Prosci)

A VÁLTOZÁSMENEDZSMENT CÉLJA, HOGY FELKÉSZÍTSE ÉS ALKALMASSÁ TEGYE A SZERVEZETET VALAMILYEN LEHETŐSÉG KIHASZNÁLÁSÁRA VAGY FENYEGETETTSÉG ELHÁRÍTÁSÁRA.





Változásmenedzsment fázisai



- Felkészülés a változásra
- Menedzselni a változást
- Megerősíteni a változást



Változásmenedzsment típusai



FELÜLRŐL LEFELÉ – kontrollált, de nem dinamikus és rugalmas

ALULRÓL FELFELE – dinamikusabb és rugalmasabb, de szükséges a folyamatos monitorozása, mert különben kaotikussá válhat

A változásmenedzsment lépései

FELOLVASZTÁS (unfreezing) → megteremtjük
a régi állapottól való elszakadás motivációs
feltételeit

MOZGATÁS (moving) → előmozdítjuk a
szükséges változás létrejöttét

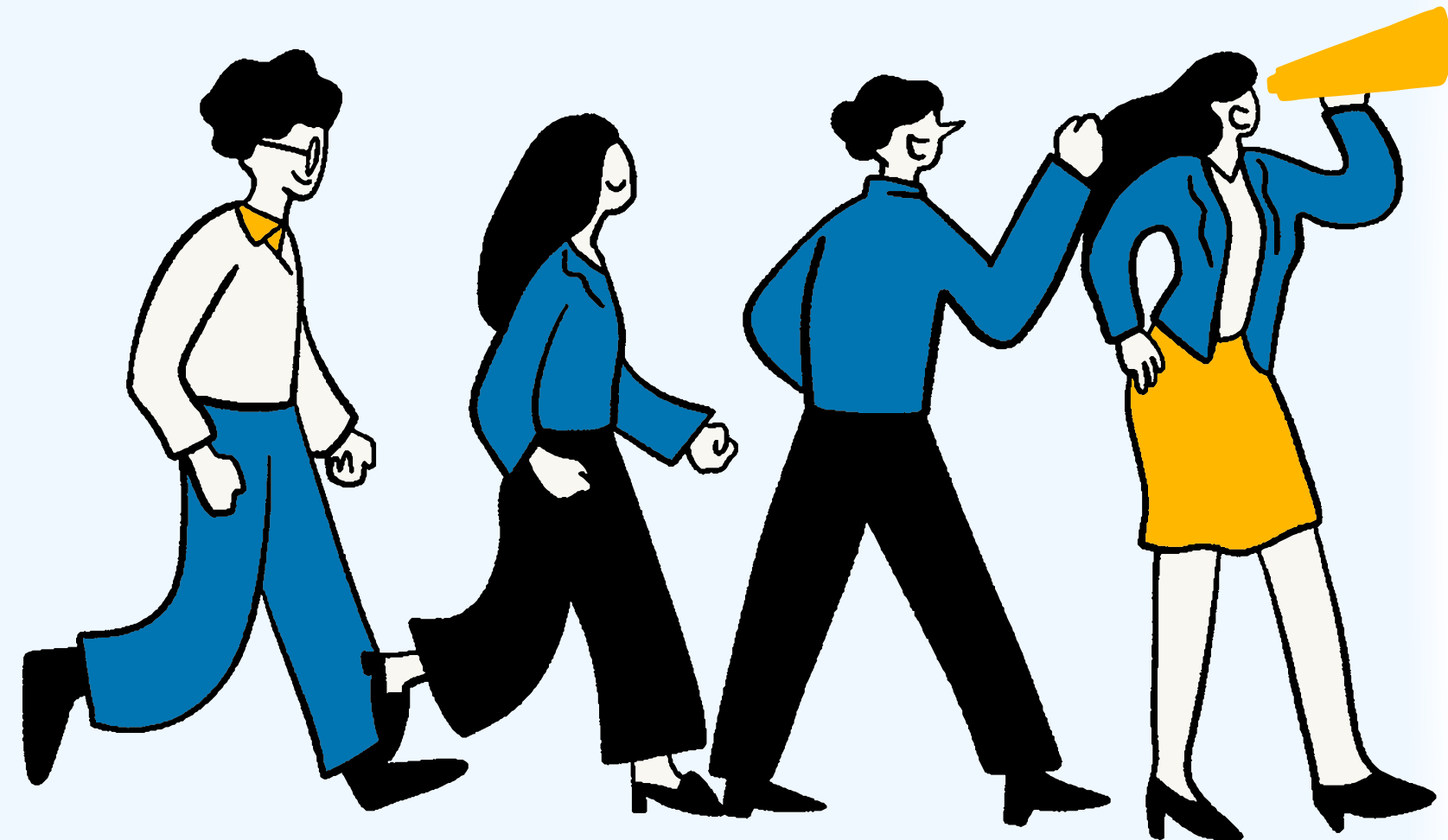
BEFAGYASZTÁS (freezing) → gondoskodunk a
változás tartóssá válásának motivációs
feltételeiről



Változásmenedzsment kockázatai

*Ha a változás nincs megfelelően, tudatosan
kezelve, akkor...*

- a vezetők és a munkatársak bizonytalanná válnak, és elégedettségük csökken
- romlik a morál, és a jó szakemberek elmennek
- a változásoknak nincs fenntartható hatása, és a régi, nem hatékony működés hamar visszatér
- az alkalmazottak kerülnek az új rendszerek használatát, ezért a tervezettnél lassabban megy végbe a változás
- a terveken felüli költségekkel valósul meg a változás



Feltételek #1

A **szervezet** (a menedzsment)

- tisztában van a változás szükségességével;
- részt kíván venni, és támogatja a változást;
- tudja hogyan változtasson;
- képes beépíteni a szükséges szakértelmet és viselkedést;
- támogatja a változás fenntartását.

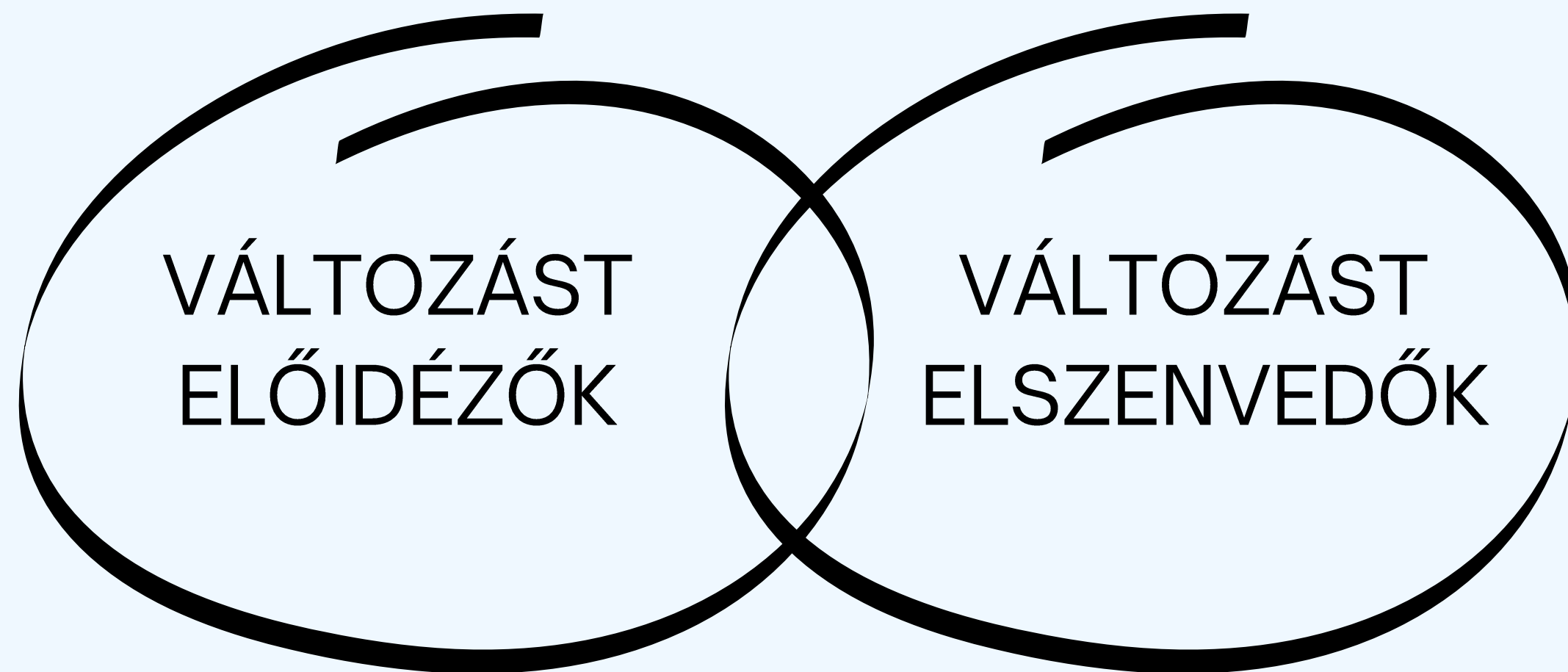
Feltételek #2

A cél tehát az **emberek** változásmenedzselésében, hogy az egyének

- **tudatosak** legyenek;
- **kívánják** a változást;
- **tudják** mit változtassanak;
- **képesek** legyenek változásra;
- **támogassák** a változást.



Szereplők



Sikerkritériumok

- ✓ Eljutottunk a kívánt állapotba
- ✓ Ez az állapot megfelel a várakozásunknak
- ✓ A változás túlzott anyagi és/vagy humán erőforrás-ráfordítások nélkül ment végbe



Eisenhower mátrix

Fontos és sürgős (azonnal el kell végezni)

Ezek a feladatok (gyakran piros feladatoknak is nevezik őket) azonnali figyelmet igényelnek, és jelentősen befolyásolják a célok elérését. Ezek gyakran válsághelyzetek, sürgető határidőkkel járó problémák vagy nem tervezett, de kritikus fontosságú feladatok, amelyek nem várhatnak.

Fontos, de nem sürgős (tervezés, stratégia, fejlesztés)

Olyan nagy értékű feladatok, amelyek nem igényelnek azonnali választ, de a hosszú távú fejlődés és siker szempontjából kulcsfontosságúak. Ha időt fektetünk ezekbe a kritikus és nem sürgős ügyekbe, az a termelékenység és a növekedés szempontjából a legjelentősebb előnyökkel jár.



Sürgős, de nem fontos (delegált)

Gyors elvégzést igénylő feladatok, de nem befolyásolják jelentősen a hosszú távú célokat vagy értékeket. Ezek gyakran mások elvárásaiból vagy előre nem látható körülményekből adódó sürgős ügyek, amelyeken „túl kell lenni”.

Nem sürgős és nem fontos (megszüntetés)

Ezek a nem fontos feladatok nem viszik közelebb céljai eléréséhez, és nem igényelnek azonnali figyelmet.

Multitasking: szuperképesség vagy humbug?

Multitasking vs. task switching

- az agy figyelmi kapacitása korlátozott;
- két összetett szellemi feladat egyszerre történő végzése rontja a teljesítményt.

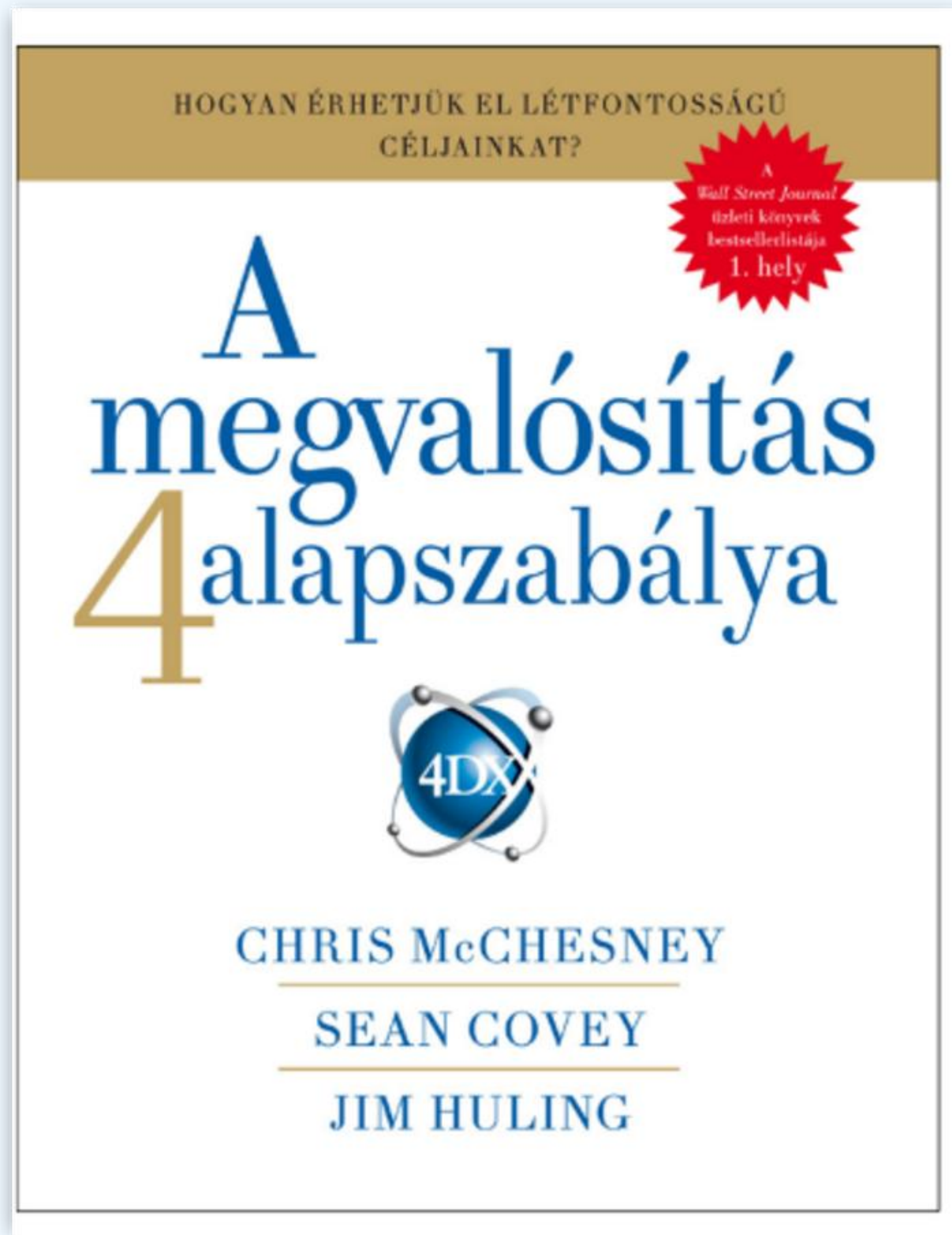
A „multitasking” ára:

- időveszteség;
- több hiba;
- nagyobb mentális terhelés.



WIG – Wildly Important Goal

LÉC - a Létfontosságú Cél



„A lehető leghatékonyabban használjuk fel az Egyesült Államok tudomány és mérnöki erőforrásait, az erőfeszítések, a létesítmények és az eszközök felesleges megkettőzésének elkerülése érdekében szorosan együttműködve az Egyesült Államok valamennyi érintett szervezetével.” (NASA)

„Még az évtized vége előtt embert juttatunk a Holdra és onnan biztonságban vissza is hozzuk a Földre.”
(Kennedy)

KÖSZÖNÖM A FIGYELMET ÉS AZ EGYÜTTGONDOLKODÁST!

*Dr. Szontagh Pál PhD. habil.
főiskolai tanár
pedagógiai szakértő, címzetes igazgató
szontagh.pal@reformatus.hu*

