

## A szervezeti kultúra és a vezetési stílus: Charles Handy

A szervezetelmélet egyik „rendbetevője”, a brit szociológus **Charles Handy** dolgozta fel a szervezeti kultúra hatásait a vezetésre és a hatékony vezetői magatartásra.

Handy szerint *a szervezet kultúrája meghatározza, milyen vezetési stílus érvényesülhet benne*. Eltérrni ettől az alaptól csak nagyon óvatosan és meggondoltan lehet.

Handy (**Harrison** nyomán) *négy szervezeti kultúra-típust* vizsgált, melyek, úgy tűnik, léteznek mióta európai civilizáció létezik. Ezt jelzendő, mindegyik kultúrához egy-egy görög istent (*vezetői archetípust*) párosít, valamint egy könnyen vizualizálható jelképet.

A négy szervezeti kultúra leírása:

### Szerep-kultúra

Istene **Apollón**, aki ugyan férfiszépség, de még halandóban is van szebb férfi ... jó íjász, de azért nővére, *Artemisz* jobb ... remek dalos-lantos, de a halandó *Arión* ebben is megelőzi, a lantot pedig nem ő, hanem öccse *Hermész* találta fel, és ő is tanította meg bátyját a használatára ... városvédő, de a várost Trójának hívják ... tehát valahogy semmiben sem „az igazi”. Mégis, van egy „überelhetetlen” dolog, amiben nem lehet felülmúlni, és ez a pozíciója. Ő ugyanis a Napisten. No nem az a szerencsétlen *Héliosz*, akinek naponta körbe kell nyargalnia, hanem a „menedzser”. És akinek isten beosztást adott, észt is adott hozzá – Apollóné a leghíresebb jósga, a *delphoi*-i. Ide bárki, bármilyen kérdéssel, kéréssel fordulhat, ha az „igazgató úr” véleményére kíváncsi – a politikától a nősülésig mindennel. Hogy egyikhez sem ért? Nem baj, hiszen övé a megfelelő szék, és ahogy mondtuk, akinek isten hivatalt adott ... . Hát a válaszok olyanok is. Birodalmakat dőlnek össze miattuk.

Jelképe a **görög templom**. Az apollóni szervezet valóban ilyen is: *hierarchikus*, erősen *tagolt*, *funkcionális* egységekbe szervezett, *bürokratikus*, *centralizált*. Mindennek helye van és minden a helyén van. Nincs másság, nincs kiugrás. Viszont mindenki teszi a dolgát. Le is van fektetve írásban, szabályzatokban, rendelkezésekben egészen pontosan, hol, mikor, ki, mit tehet. Csak ennyi szabályzatot majdhogynem lehetetlen átrágni és megemészteni ... .

*A fontos dolgok „fönn” történnek* – a tünpanonban zajlanak az igazi történések, születnek a döntések. Apollón és legszűkebb köre hozza azokat. A többiek? Szolgálnak, szolgáltatnak. Felfelé megy az információ, lefelé az utasítás. Minél feljebb van valaki a szervezetben, annál több hatalma van – de az igazi hatalom egyedül és kizárólag a csúcson ülőt illeti.

### Feladat-kultúra

Istene talán az egyetlen görög isten, aki gondolkodik – **Pallasz Athéné**. Ötletei másnak is vannak, de tudása a megvalósításhoz csak neki. Városvédő – még hozzá Hellász első városáé. Vezető, még hozzá nem is akármilyen – *katonai vezető*. A sisak, dárda, pajzs nem véletlen. *Aki*

*hozzá fordul támogatásért, annak szakmai problémája van.* Ha a segélykérőnek a tudása is megvan hozzá, vagy a képessége, hogy megszerezze, akkor Athéné meg is segíti. Kedveli az ötletes megvalósításokat, az innovatív szellemet (*Odüsszeusz*), de nem szereti a hülyéket, tudatlanokat, szellemteleneket, az értelmetlen dolgokat. **Katona, de a béke őre. Katona, de kreatív alkotó.**

Szimbóluma a **halászháló**. A tengeri halászat az akkori technikai szinten nagy szakmai és vezetői tudást igényelt – nem csak a tengert, a halakat, az időjárást, a felszerelést kellett ismerni, de a hajó legénységét irányítani, sőt a hálót feszítő hajókat is koordinálni kellett.

Az ilyen szervezetekben *a hatalom azok kezében van, akikében a megvalósítás* – a középvezetőkében. A felső vezetés döntéseit a legtöbb dologban meghatározza az ő *szakmai* állásfoglalásuk. Az ilyen szervezet is hierarchikus, mint az apollóni, de általában nem funkcionálisan, hanem **célirányosan** szerveződik – egy egységbe tartozik mindenki, akinek a tudása a cél eléréséhez szükséges. Amíg tehát az apollóni szervezetben egy egységbe az azonos dolgokat végzők tartoznak (marketingest a marketing-osztályról), addig az athénai szervezetben „*termék-szervezet*” a jellemző – vagyis mindenki, aki pl. a Toyota Corollán dolgozik, egy szervezeti egységbe tartozik. Gyakori a *mátrix-szervezet* alkalmazása is.

## Klub-kultúra

Az istene **Zeusz**, a főisten. Sajátos az elnevezése – a „*club*” kettős jelentésű szó: jelentheti azt az intézményt, ahova a férfiember visszavonulva nyugalomban (és nők nélkül) élvezheti a napi újságok, egy jó szivar, konyak, esetleg vacsora örömeit. A másik jelentése „*furkó, bunkósbot*” ... .

Zeusz első látásra nem az a „*kiköpött vezető*”. Utál értekezleteket tartani. Az *Olümposzon* alig van értekezlet, az is csak krízishelyzetekben. Zeusz inkább járja a maga útját, keresi a maga örömét. Lehetőleg minél közelebb mások asszonyaihoz-lányaihoz, és minél távolabb a saját feleségétől.

*Ha valaki Zeusztól akar valamit, a kedvére kell tennie.* Ha lányos apa, és a lány szép, nincs nehéz dolga ... ha nem, *ki kell találnia*, minek örülne Zeusz. Ha sikerül, jutalma meglesz, hiszen Zeusz tulajdonában van a bőségszaru, minden jóval ... ha nem, rá fog jönni, milyen veszélyes ez a játék, hiszen a főisten kezében ott vannak a villámok is. Zeusz így irányít – szívességeken, kapcsolatokon keresztül ... . Márpedig sokan akarnak tőle szívességet, hiszen övé az egyik legfontosabb dolog a világon: **övé az erőforrás**.

A zeuszi szervezetben **a hatalom az erőforrás birtoklásából következik, az erőforrásból pedig az kap, aki hozzá tud járulni annak megsokszorozásához.** Zeusz nem gátolja az embereket – nem ad nekik ilyen-olyan feladatot. Rendelkezésre bocsátja, amire szükségük van, és várja az eredményt – a *profitot*. A profit forrása pedig az *információ*. Aki jutalmat akar, szerezzen és használja fel. Teremtsen kapcsolatokat, teremtsen lehetőségeket, és tudja, kik tudják azokat kihasználni. Ha valakinek információt adunk és ő ebből profitál, *lekötelezzük* – és nekünk nem is került semmibe. Viszont ő viszonzni fogja alkalomadtán. Ezek az *informális együttműködések* hálózatot formálnak – Zeusz igazi network- vagy kapcsolat-menedzser. Nem véletlen, hogy az ilyen szervezet szimbóluma a **pókháló** – *az alá-fölérendeltségek nem fontosak, a kapcsolatok annál inkább*. Az ember mozgatja a szálakat, figyel – és lecsap minden információra, ami valamikor, valakinek, valamire használható lehet.

Aki ilyen szervezetben túl akar élni, felejtse el – *itt csak a sikeresek maradnak életben*. A többiek kihullnak.

### **Individualista-kultúra**

Istene **Dionüszosz** – a gátlásoldó szerek (bor, kábítószer, stb.) istene. Szimbóluma a **csillaghalmaz**. A hatalom forrása – az **ötlet**, az innovációs készség, a kreativitás. Tagjai *individualisták* – a szervezet esetleges. Az egyetlen működő vezetési stílus a *facilitáló* vezetés. A szervezeti felépítés mellékes, ha van egyáltalán – még teameket is nehéz összetartani. A szervezet a kreatívok kiszolgálója. Általában kicsi – kreatív reklámügynökségek, jogász-irodák, nagyobb szervezeteken belül kutatórészlegek ... .

KP