

A válság hatása a szervezeti célokra az Eszterházy Károly Katolikus Egyetem Roma Szakkollégiumában

PACSUTA ISTVÁN, HADNAGY JÓZSEF
Eszterházy Károly Katolikus Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Társadalomtudományi Intézet
Egészségház u. 4., Eger 3300
pacсутa.istvan@uni-eszterhazy.hu
hadnagy.jozsef@uni-eszterhazy.hu

Az Eszterházy Károly Katolikus Egyetemen működő EKKE Roma Szakkollégium a hátrányos helyzetű és/vagy roma hallgatók tanulmányinak segítségét tűzte ki céljául. A több mint tíz éve működő szervezet működési sajátosságait vizsgálva keressük azokat a sajátos jegyeket, melyek a hirtelen érkezett Covid-19 különböző hullámaiban próbára tették a szervezet erőforrásait, veszélyeztették a kitűzött célok megvalósulását. Kvalitatív vizsgálatunkban arra kerestük a választ, hogy milyen szervezeti sajátosságok járultak ahhoz, hogy a szervezet, Erich Jantsch tipológiájával élve, kreatív jegyek felmutatásával, sikeresen alkalmazkodott a kialakult helyzethez, nem kellett különösebb mértékben megváltoztatnia sem formális, sem operatív céljait. Meghatározzuk, hogy melyek azok a szervezet kultúrájában rejlő erőforrások, melyek a sikeres alkalmazkodási stratégiát lehetővé tették.

Kulcsszavak: szervezeti célok, szervezeti kultúra, szervezeti tipológia

1. Az EKKE-RSZK bemutatása

Ahhoz, hogy a szervezetben lezajló változásokat és a változásokat kikényszerítő környezetben lezajlott folyamatokat megérthessük, első körben szükségesnek ítéljük a vizsgált szervezet bemutatását. Az Eszterházy Károly Katolikus Egyetemen működő Egri Roma Szakkollégium több nagyobb szervezet fenntartásában és szervezeti alegységeként működik. Az anyagi hátteret biztosító, ebből a szempontból fenntartónak minősülő intézmény

Magyarország Kormánya a Belügyminisztériumon keresztül szakmai és pénzügyi felügyeletet gyakorol. A fenntartói oldalon azáltal, hogy az Eszterházy Károly Katolikus Egyetem az Egri Főegyházmege, az érsekség fenntartásában működik, a fenntartói struktúrában az érsekség is megjelenik. A szervezet tevékenységét illetően a legközelebbi környezet az Eszterházy Károly Katolikus Egyetem különböző karai és szervezeti egységei. Az imént felsorolt intézményrendszert figyelembe véve jól látható, hogy a szakkollégium működése egy meglehetősen tagolt fenntartói keretben zajlik. Minden egyes szint szakmai és/vagy anyagi felügyelettel, kontrollal él a szakkollégium munkáját illetően. A szervezeti működést illetően ez a fajta tagoltság meglehetősen fegyelmezett bürokratikus struktúrát igényel. Mind a szakmai, mind a pénzügyi működés tekintetében többszörös kontroll jellemzi a szakkollégium tevékenységét.

A belső struktúrát tekintve jóval egyszerűbb a helyzet. A szervezeti és működési szabályzat értelmében a szakkollégiumot az igazgató vezeti, akinek munkáját egy szakmai team támogatja. A szakmai team jellemzően mentorokból áll, akik a hallgatók egyéni életvezetéséért, tanulmányi előmeneteléért, közösségi szerepvállalásáért és a szakkollégium által meghatározott feladatok végrehajtásáért felelősek. Hallgatói oldalról a szakkollégium tagságából kikerülő hallgatói bizottság a legfőbb döntéshozó szerv, mely egyben képviseli a hallgatók igényeit, érdekeit. A szakkollégium döntéshozatalában ez a három „intézmény” jelenti a legfőbb fórumot. Ez kiegészül a közgyűléssel, melynek minden szakkollégiumi tag tagja.

A hallgatók a szakmai programban megjelölt célkitűzéseknek megfelelően és az igényeiket figyelembe véve különböző munkacsoportokba szerveződnek. Az egyik legfontosabb célkitűzés a társadalmi felelősségvállalás, a hátrányos helyzetű fiatalok segítése, tanulmányaik támogatása – ennek legmarkánsabb képviselője a tutor munkacsoport. A szakkollégium programjának fontos eleme, hogy külső és belső programokat szervezünk, ezáltal kapcsolatot teremtve az egyetem polgárságával és a tágabb társadalmi környezettel – ezt a rendezvényes munkacsoport szervezi. A PR-munkacsoport feladata a különböző rendezvények promótálása, a szakkollégiumban történt események hírül adása, a különböző közösségi platformok működtetése, a szakkollégiumhoz kapcsolódó termékek (pólók, „repi” anyagok) megtervezése. További feladatuk a különböző PR-termékek megtervezése, sajtóanyagok összeállítása. A tudor munkacsoport elsődleges feladata a szakkollégiumhoz kapcsolódó tudományos termékek formába öntése, a hallgatók munkáinak gondozása, szerkesztése, kiadása, a hallgatók tudományos munkáinak támogatása, tudományos események szervezése. Ezen munkacsoportok működése nem különül el, azaz nagyon nagy fokú átjárhatóság van az egyes munkacsoportok között, hiszen az egyes nagyobb rendezvények, események, projektek alkalmával a hallgatók munkacsoportjaikon kívül más-más tevékenységi területeken is kipróbálhatják magukat.

A szakkollégiumi célok közül talán a legfontosabb a tanulmányi előmenetel, a diplomaszerezés támogatásán túl a társadalmi felelősségvállalás megvalósítása, a hallgatók

ilyen jellegű motiválása. Természetesen a roma kultúra és hagyományok ápolása mellett a keresztény hitélet támogatása és gondozása is feladataink közé tartozik. A szakmai koncepciónak megfelelően ezen tevékenységek jellemzően közösségi keretek között zajlanak, hiszen rendkívül fontos a közösségépítés, mind a szakkollégiumon belül, mind az egyetem köreiben, ezentúl felvállalt tevékenység a különböző roma szakkollégiumok közötti „hálózatosság”, kapcsolatépítés is.

2. A szervezeti kultúra bemutatása

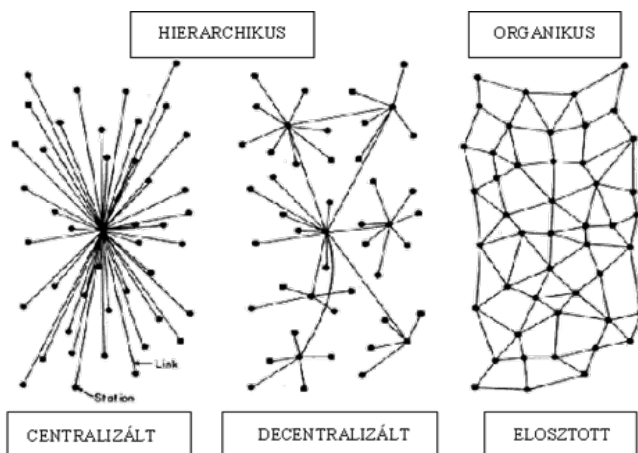
A vizsgálat kiindulópontjaként meg kell határoznunk azokat a szervezeti jellemzőket, melynek keretei megszabják a szakkollégium működését. A leírásra legalkalmasabb fogalom a szervezeti kultúra. „A szervezeti kultúra a tagok által elfogadott, közösen értelmezett, mélyen beágyazódó értékek, attitűdök, meggyőződések, hiedelmek és normák rendszere; az intézményre jellemző viselkedésminták együttese. A kultúra tanulási folyamat eredménye, problémamegoldási, alkalmazkodási cselekvések vezérlője; a működés lényegi sajátosságait, az ezekben megjelenő alapértékeket, valamint a látható és láthatatlan szimbolikus elemeket jelenti, mely által a szervezet tagjai megteremtik a közösség érzetét.” (*Bakcsi, 1996; Barlainé, 2000, idézi Serfőző, 2005, 70*) A későbbiek szempontjából kiemelnénk az intézményre jellemző viselkedésminták fontosságát, melyek válságok vagy pusztán alkalmazkodási folyamatok során problémamegoldási, alkalmazkodási cselekvések vezérlőjeként jelennek meg.

A szervezet alapvető jellemzőinek feltárásához néhány szervezetre vonatkozó klasszikus szakirodalmi forrást idézünk. Különböző szervezeti tipológiák alapvető paramétereit a szakkollégiumra alkalmazva megállapítható, hogy ideáltipikusan egyik kategóriába sem tudjuk egyértelműen beilleszteni a szakkollégiumot. A szervezet bemutatásából azonban jól látható, hogy a munka a projektek köré szerveződik, azaz feladat típusú szervezeti kultúrának tekinthetjük (*Handy, 1993*). A felépítésből adódóan demokratikus működés jellemzi.

Más típusú kategóriát (*Quinn, 1991*) alkalmazva az úgynevezett szabályorientált kultúra jegyei figyelhetők meg a szakkollégium működésében. Látható, hogy a fenntartói akaratnak megfelelően nagyon fontos a bürokratikus szabályozottság, a különböző tevékenységek és azok beszámolóinak megírása, a vállalt feladatok jól dokumentált elvégzése. Ezeknek az elvárásoknak a szabályorientált kultúra segít megfelelni, hiszen jól strukturált feladatokat kell elvégezni. A befelé irányultság és a kontrollálás szintén fontos eleme a működésnek, stabilitást és egyensúlyt hoz a szervezet működésébe. Ebben a működésben a vezetőnek ellenőrző és koordináló szerepe van. Rendkívül fontos az információ szabályozott csatornákon való áramlása és a szervezetben zajló tevékenységek pontos dokumentálása. Más szempontból a célorientált kultúra vagy teljesítményközpontú

kultúra jegyei is felfedezhetők. Működésünk egyik fontos alapelve az eredményesség, az, hogy minél több hallgató jusson diplomához, a rendelkezésünkre álló anyagi kereteket maximálisan és céljainkhoz igazodva tudjuk felhasználni. Ennek megfelelően kiemelkedő jelentőségű a pontos feladatmeghatározás, pontos célkitűzés. Ebből a szempontból a vezető feladata a racionális célkitűzés, másként megfogalmazva a fenntartói akaratoknak megfelelő világos elvárások megfogalmazása, ezek végrehajtásának pontos tervezése. Változások szempontjából és a hétköznapi működést illetően az innovatív kultúra, az adhocrácia jelei nagyon erősen jelen vannak a szervezet működésében. Rugalmas alkalmazkodóképesség és magas fokú kreativitás, innovatív megoldások jellemzik a szervezet működését. Igyekszik kielégíteni – hisz ez a szabályzatunkban is megtalálható – a tagok fejlődés iránti igényét, fejlesztését. A vezető ebben a kultúrában fejlesztő és képviselő szerepet tölt be. A képviseletet mind a fenntartó irányába, mind pedig a Keresztény Roma Szakkollégiumi Hálózat irányába el kell látni, hiszen a szervezet működéséhez, a kreativitáshoz elengedhetetlen az újabb erőforrások bevonása, a szervezet környezetével való aktív kapcsolat-tartás. A negyedik nagy szervezeti kultúra a csapat- vagy személyorientált kultúra. Ebben a kultúrában is az emberi erőforrásokon van a hangsúly, az egyéni fejlődés támogatása itt is elengedhetetlen. Ezt a célt szolgálják a rendszeres szervezetfejlesztő foglalkozások, de ide sorolhatjuk a különböző összetételű csoportokban történő projektmunkákat is.

A szervezet kultúráját nagyban meghatározza az a struktúra, melynek keretei között a szervezet működik. A korábbi jellemzőkből láthattuk, hogy a szervezet több ponton is hierarchikus jegyeket mutat, azonban nagymértékű a participáció, demokratikus jegyek is felfedezhetők. Ezek figyelembevételével és a szervezeti és működési szabályzatot megvizsgálva jól látható, hogy leginkább a decentralizált szervezeti felépítés jellemzi a szakkollégiumot.



Forrás: Barabási (2003:194)

1. ábra. Szervezeti struktúrák

A decentralizált felépítés tetten érhető jegyei a különböző munkacsoportok és azok hallgatói bizottsághoz és az igazgatóhoz történő rendelése. A szakmai team szintén az igazgató mellett, vele együtt hozza meg a döntéseit, melyet a közgyűlés általi „megbeszélések” előznek meg.

A szervezeti struktúrát megvizsgálva (Jantsch, 1980) megállapíthatjuk, hogy a szabályzatban és a működésben fellelhető jegyek alapján hierarchikus felépítésű a szervezet, azonban ennek inkább decentralizált formája jellemző, azaz a tagok munkacsoport-vezetőkhez, mentorokhoz kapcsolódnak, akik a hallgatói bizottsághoz és a szakkollégiumi igazgatóhoz rendelődnek. Ez a szervezet folyamatossága szempontjából elengedhetetlen momentum, hiszen egy szervezet életében a gyakran cserélődő tagság esetén szükség van olyan fix pozíciókat betöltő személyekre, akik biztosítják a szervezet kultúrájának folyamatosságát. Ha a Jantsch-féle tipológiát vesszük alapul, megtalálhatjuk azokat a jegyeket, melyek az alkalmazkodó és inventív rendszer sajátjai. Mint említettük, a decentralizált hatalmi viszonyok jellemzőek, motiváció szempontjából pedig a belső értékek és a társak elismerésére való törekvés mellett megjelennek az anyagi előnyökre (ld.: ösztöndíj) és karrierre utaló jelek, például a diplomaszerzés vágya. A kommunikációt tekintve laza, sokirányú kommunikációs viszonyokat véltünk felfedezni, ami rendkívül sok csatornán zajlik. A változásra irányuló képesség mind külső inger hatására, mind pedig belső mechanizmusok hatására egyaránt jellemző. A környezettel áptolt kapcsolat meglehetősen bonyolult, hiszen ahogyan fentebb is bemutatuk, a szakkollégium egy nagyobb egységbe ágyazódik be, az Eszterházy Károly Katolikus Egyetem polgársága révén számtalan szálon kapcsolódunk más szervezeti egységekhez, diákszerveződésekhez, szervezetekhez. A környezettel való kapcsolatot leginkább az együttműködés jellemzi, mind az egyetemmel mint fenntartóval, mind a Belügyminisztériummal mint fenntartóval, mind pedig az egyéb hallgatói szervezetekkel kapcsolatban elmondható ez. A célok megválasztására vonatkozóan korlátozott szabadsággal élhetünk, hiszen a fenntartó részéről kiírt szakmai elvárásoknak meg kell felelnünk, azonban ezek viszonylag tág keretek között értelmezhetők, így a hallgatói igényekhez igazíthatók a különböző programelemek. Ezek figyelembevételével mondhatjuk azt, hogy az általunk vizsgált szervezet alkalmazkodó és kreatív szervezeti jellemzőket mutat.

3. A kutatás koncepciójának bemutatása

A közelmúltban lezajlott változások jelentős kihívások elé állították a szakkollégiumot. Ezen változások egy része új keletű, mások már megszokott változási folyamatok. A működésünkben eredően a tagok cserélődése folyamatos, hiszen a diplomaszerzés segítése elsődleges feladatként azt eredményezi, hogy a hallgatói tagság megújulása évről évre – igaz, változó mértékben, de – jellemző. A szervezettel kapcsolatos elköteleződés egyik fontos mutatója, hogy ezen kívül jelentősebb lemorzsolódással még nem szembesültünk.

Az igazán jelentős változások, melyek új keletűek, a fenntartói oldalról érkeznek. Azáltal, hogy a társadalmi felzárkózásért felelős ágazati politika a Belügyminisztériumhoz került, egy új szervezeti struktúrába kellett beágyazódnia a szakkollégiumi működés legvégső döntéshozatalának. Szintén fenntartói oldalról érkező változás az egyetemünk Egri Főegyházmegyéhez való csatlakozása, azaz a közelebbi fenntartó személyében is változás állt be. Az intézményi változásokon túl további jelentős hatás, mely egész társadalmunkat áthatotta, a Covid-19 által okozott helyzet és az arra történő reagálás. Ezen változások és az ezekre történő reakciók adták annak apropóját, hogy egy vizsgálatot készítsünk arra vonatkozóan, hogy hogyan is működik a szakkollégium. Kíváncsiak voltunk, hogy a változási folyamatok milyen erőforrásokra támaszkodhatnak, hogyan érintették a szakkollégium működését.

A vizsgálatot kvalitatív módszerrel végeztük, félig strukturált interjúkat készítettünk a szakkollégium döntéshozó pozícióban lévő tagjaival. Ezek a tagok a szakkollégium igazgatóján és a szakmai team néhány tagján túl a különböző munkacsoportok vezetői és a hallgatói bizottság tagjai. A vizsgálatot 11 fővel készítettük el. Az adatfelvételt a tudor munkacsoport tagjai végezték. A félig strukturált interjúk a következő dimenziókra tértek ki: Vizsgáltuk a környezethez való alkalmazkodást, annak feltételeit és folyamatát. Kiemelt figyelmet kapott a döntési folyamat és az információáramlás. Mivel minden változási folyamat konfliktust generál, így a kialakult konfliktusokat is górcső alá vettük. A szervezetre vonatkozó dimenziók sorában az utolsó a „hozadék” című volt, mellyel azt próbáltuk feltérképezni, hogy milyen pluszerőforrásokat, -tapasztalatokat biztosított vagy hozott a változási folyamat.

4. A szervezet céljai

A szervezet céljainak meghatározásakor külső és belső igényekre egyaránt reagálnia kell a szervezetnek. A szervezet céljai adnak irányt a szervezet tevékenységének, folyamatainak, ezért nagyon fontos feltétel, hogy a szervezet céljait bizonyos szempontok alapján megvizsgáljuk. A szervezeti célok ismerete mint vizsgálati szempont magában foglalja a szervezettel szemben megfogalmazott társadalmi elvárásokat, melyeket a fenntartói akarat és a szűkebb társadalmi környezet egyaránt közvetít a szervezet felé. A formális szervezeti célok ismerete biztosított, hiszen működésünk transzparens, szervezeti és működési szabályzatunk több fórumon is elérhető (ld.: a szakkollégium honlapja). A célrendszer vizsgálata során megállapítható, hogy az úgynevezett stratégiai célok lebontása megvalósul, hiszen minden év elején rendelkezésünkre áll a pontos tevékenységekre és határidőkre osztott szakmai program, ezek keretét szabnak az éves működésnek. Tehát azt mondhatjuk, hogy a világosság, kiszámíthatóság mindenképpen megvalósul a szervezeti célok megfogalmazása során, másik megközelítésben a formális célok ismertek, transzparenssek.

Egy szervezet alapvető céljait kétféleképpen osztályozhatjuk: formális és operatív célok különböztethetők meg. A formális célok a szervezet szabályzataiban foglalt „bürokratikus” céloknak felelnek meg. Esetünkben: „A Szakkollégium működésének alapvető célja, hogy a magas szintű képzés nyújtása és a tehetséggondozás feladata mellett, segítse a hallgatókat esetleges társadalmi hátrányaik leküzdésében, valamint kölcsönös társadalmi felelősségvállalása részeként segítse a társadalmi problémákra érzékeny, szakmailag igényes értelmiség nevelését [...] Ennek érdekében a Szakkollégium hallgatóit saját szakterületükön kimagasló teljesítményhez segíti, tehetséggondozó és szükség esetén hátránykompenzáló tevékenységet végez. Olyan szellemi és közösségi műhely létrehozása a cél, ahol a szaktudás, az identitás és az önismeret fejlesztésén túl a társadalmi felelősségvállalás aktív módon valósul meg.” Ezen célok megvalósítását szolgálja a szervezeti struktúra, azaz a munkacsoport-felosztás, melyet korábban ismertettünk. Ezen célok megvalósításának legfőbb kerete az évről évre megvalósított szakmai program.

Szakkoli programja - milyen mértékben vársz ezen a területen segítséget? Átlagok 5-ös skálán



Forrás: Saját szerkesztés

2. ábra. A szakkoli programja – milyen mértékben vársz ezen a területen segítséget?

A szakkollégium operatív céljainak meghatározásakor fontos, hogy figyelembe vegyük a hallgatói tagság igényeit. A szervezetek jól vagy rosszul definiálják céljaikat. A Cova szervezeti modell keretei között a célok definiálják azt a kívánt állapotot, eredményt, hatást, amely elérése érdekében a szervezet az eszközeit és erőforrásait működteti, használja. A célok adnak irányt a szervezet tevékenységének, folyamatainak. (Németh *et al.*, 2021) Ennek meghatározása érdekében a tudor munkacsoport kvantitatív vizsgálatot folytatott, mely során kérdőívvel kérdeztük meg, hogy a szakkollégium által végzett tevékenységek közül melyek azok, amelyek fontosak, és melyek azok, melyek kevésbé fontosak a tagság számára. A vizsgálat eredményei közül számunkra most az a legfontosabb, hogy az egyes programelemek közül egy 5-fokú skálán mennyire fontosnak értékelik a hallgatók az egyes tevékenységeket. A feldolgozás során megerősítést nyert, hogy a hallgatók számára első helyen a közösségi élmények biztosítása, a közösséghez való tartozás megerősítése a legfontosabb. A második legfontosabb kérdéskör a karierre vonatkozó állításokat tartalmazta, itt a későbbi életvitelre vonatkozó felkészítés, az álláskeresés támogatása, a nyelvi készségek fejlesztése szerepelt. Meglepetésünkre az anyagiakra vonatkozó tételek csak a középmezőnyben szerepeltek, annak ellenére, hogy többségében hátrányos helyzetű, nem kifejezetten jó anyagi körülmények közül érkező hallgatókkal dolgozunk. A mezőny végén a tanulmányok támogatása szerepel, itt a szakdolgozat megírásának segítésére, különböző kurzusok lebonyolítására, a tanulási stratégiák támogatására, TDK-munka támogatására kell gondolnunk. Szintén meglepetésként szolgált, hogy a hallgatók saját identitásuk keresése során, a roma hagyományok megőrzése kapcsán és a hitéletre vonatkozóan a legcsekélyebb mértékben várnak segítséget.

Az alacsony elemszám miatt adataink nem alkalmasak faktoranalízis elvégzésére (KMO = 2,81), így a fentebb vázolt problémakörök inkább tematikusan rendezhetők össze, statisztikai adatokkal ezeket alátámasztani nem tudjuk. A sorrend azonban jól látható. A közösségre vonatkozó szolgáltatásokat a karrier követi, majd az anyagiak, és ahogy említettük, a tanulmányok támogatása és az identitáskeresés esetén kevésbé szorulnak segítségre hallgatóink. Ez abból a szempontból kiemelt jelentőségű, hogy a Covid-19 okozta válság, az izoláció épp a közösségi összejöveleket, a közösségi szolgáltatásokat veszélyeztette leginkább. Tehát amikor a szakkollégiumnak ki kellett dolgoznia azt a stratégiát, hogy hogyan reagáljon erre a kihívásra, elsősorban azt kellett szem előtt tartani, hogy a szakkollégiumban kialakult szolidaritás, integráció továbbra is fennmaradjon, a szakkollégium tagsága közösségként működhessen tovább.

5. A változásokra történő reagálás menete, a célokra gyakorolt hatás

„A működés átáll, de a cél nem”

Tehát az a cél, hogy a hallgatók közösséghez való tartozása, közösségi élménye biztosított legyen, továbbra is elsőbbséget élvezett. Működés tekintetében a személyes kapcsolattartásról az online kapcsolattartásra álltunk át. Az interjúk alapján kijelenthető, hogy a változásokra történő reagálás első teendője az integráció megerősítése volt. A környezetben lezajló változások arra sarkallták a szervezetet, hogy elsődleges feladatként egyfajta befelé fordulás menjen végbe a már említett integráció, a közösség megerősítése érdekében.

„A közösségi jellegű célok felerősödtek”

„a kapcsolattartás fontos céllá válik”

Az interjúkból kiderült, hogy maga a döntés folyamata nem változott meg, a participatív, demokratikus működés továbbra is fennmaradt, azonban a formális célok szem előtt tartása mellett operatív célként a szervezet folyamatossága, egyben tartása jelent meg.

Az, hogy a szervezettel szembeni lojalitás ilyen magas fokú volt, biztosította, hogy a szervezet tagjai továbbra is kapcsolatban maradjanak egymással. Ez a fajta kapcsolat jelentős erőforrásként jelentkezett. A vírushelyzet által okozott helyzetben ezek a kapcsolatok egyfajta támaszként szolgáltak a tanulmányok folytatására és a nehezebbé váló élethelyzetek megoldásában is.

„Mindenki tudott számítani saját mentorára”

Az interjúk során kiemelésre került, hogy a mentorok, akik normál időszakban is életvezetési tanácsokkal látják el a hallgatókat, fontos támaszként voltak jelen.

„A kommunikáció nem volt hatékony...”

Egy ilyen nagy fokú változásra történő reagálás időt vesz igénybe. Az interjúk során elhangzott, hogy az információáramlás csatornáinak kidolgozása egy-két hónapot vett igénybe. Ez volt az az időszak, amíg a szervezeten belül technikailag sikerült reagálni az újonnan kialakult feladatokra. Természetes, hogy a kezdeti időkben mindez alacsony hatékonysággal működött, az online technikák elsajátítása, a technikán túl a használat kultúrájának elterjedése időt vett igénybe.

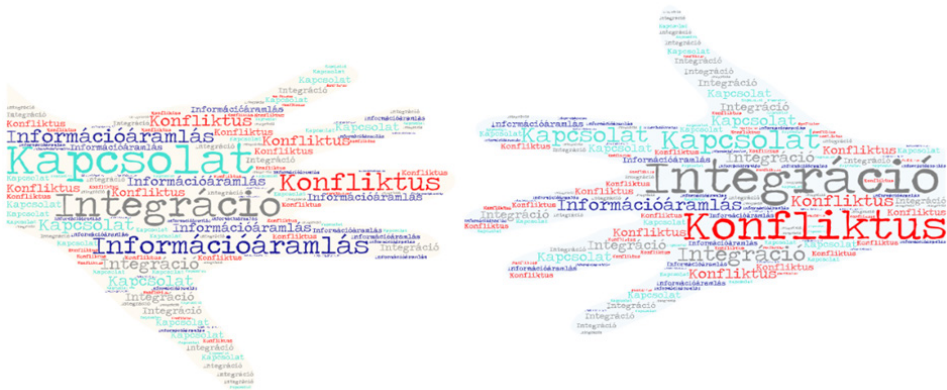
A szervezet céljai bármilyen módon megváltoznak, az mindenképpen konfliktussal jár. Minden olyan átalakulás szervezeti változásnak tekinthető, amely a szervezetek egy vagy több „lényeges jellemzőjében” következik be: ezek érinthetik a szervezetre jellemző működési folyamatokat, a szervezetre jellemző technológiát, a szervezeti outputokat, a szervezeti struktúrát, a szervezeti kultúrát, a szervezeti magatartást, a szervezet hatalmi viszonyait. (Belényesi, 2014) Ez a fajta reagálás is erőforrások újraelosztásával járt,

a szervezetben belüli csoportok hatalmi viszonyai is változáson mentek keresztül, így nyilvánvaló, hogy konstruktív és destruktív konfliktusok is lejajlottak.

„A háttérben lejajlott...”

„A konfliktusok lefutása érzelmdúsabb lett, nehezebben zajlott le...”

A szervezeti változás fenyegetheti anyagi érdekeinket, az új eljárások, a korábbiól eltérő rutinok olyan félelmet ébreszthetnek bennünk, hogy nem leszünk képesek az új követelményeknek megfelelni, s így a teljesítményünk csökken. (Lévai, 2011) A feszültebb helyzet miatt és a társadalomban kialakult morális pánik okán gyakoribbak lettek az érzelmileg telített konfliktusok. Ezek a konfliktusok jóval nehezebben, gyakran felszín alatt zajlottak le, az online kommunikáció párhuzamossága pedig teret engedett a formális csatornák mellett az informális csatornákon történő lebonyolításra.



Forrás: Saját szerkesztés

3. ábra. A szervezet reakciója a változásokra.

„A szankciók lágyultak”

Mint utólag kiderült, a szakkollégium vezetése által tanúsított nagyobb fokú tolerancia (például a hiányzások kezelése, határidők betartatása) a csoportok között konfliktusokat generált, azaz a formális keretektől való eltérés néhány esetben, néhány munkacsoportban ellenérzéseket szült.

6. Konklúzió

Végezetül vegyük számba, hogy a szervezeti kultúrából eredően milyen erőforrások álltak rendelkezésre az említett változások véghezviteléhez. Thompson megállapításai szerint (Thompson, 1967) az alkalmazkodásnak különböző feltételei vannak, egyik fontos

feltétel a szabad tőketartalék. Nem csak anyagi jellegű tőkére kell gondolnunk, hiszen ez a mi esetünkben rendelkezésre állt. Tőkeként kell tekinteni a szervezet tagjainak lojalitására, a humán erőforrás minőségére is. Ebből a szempontból kedvező helyzetben voltunk, hiszen az említett lojalitás, a szervezet integráltsága igen jó állapotban volt. További fontos feltétel az alkalmazkodásra szánt idő, ennek az időnek a rendelkezésre állása. Ennek a tényezőnek a rendelkezésre állása érthető okokból nem volt biztosított, hiszen a vírushelyzet meglehetősen gyorsan idézte elő a környezetben azokat a változásokat, amelyekre reagálnunk kellett.



Forrás: Saját szerkesztés

4. ábra. A szervezeti kultúra erőforrásai

A szervezeti kultúrában található erőforrások egyrészt a technológia oldaláról közelíthetők meg. Az, hogy a tevékenységek különböző munkacsoportokban zajlottak, eredményezte azt, hogy a különböző munkacsoportok más-más jellegű készségeket halmoznak fel mint tőketartalék. A tutor csoport, mely diákok korrepetálását végzi, értelemszerűen kevésbé volt felkészült az információs technológiák alkalmazására. Ebből a szempontból a PR-csoportunk járt az élen. Így nem meglepő, hogy a szakkollégiumban a PR-csoport ebben a helyzetben rendkívüli erőforrásokat biztosított, hiszen a különböző információs technológiák ismerete, a különböző online közösségi platformok működése számukra már ismert volt. A szervezet története is erősítette a formális és operatív célok megvalósításának lehetőségét. Az, hogy a szakkollégium alulról szerveződött, demokratikus módon működik, nagyfokú rugalmasságot biztosított. A szervezet kultúrájának alapvető eleme, hogy érzékenyen reagál a hallgatók igényeire, így az úgynevezett operatív célok gyakran változnak. Így a jelen helyzetben

tárgyalt változási folyamatok sem tűntek túlzottan újszerűnek. A szervezet mérete is erőforrásként jelentkezett, hiszen a „kicsi egy nagy rendszerben” olyan védőernyőt jelentett számunkra, mely zökkenőmentesebbé tette a működés fenntartását. A már említett humán erőforrás és ennek szemlélete is fontos erőforrásként jelentkezett. Az a változatos és magas fokú szakértelem, melyet az oktatók és a hallgatók együtt biztosítottak, a vezetési stílus és az ennek köszönhetően kialakult munkamódszerek mind hozzájárultak ahhoz, hogy a szervezet rugalmasan tudjon válaszolni a kialakult helyzetre. A szervezet sikeresen elkerülte azt a veszélyt, hogy a bürokratikus struktúra jegyeit hangsúlyozva a formális célok megvalósítására összpontosítson. Ettől eltérően az innovativitás és kreativitás jegyeit hangsúlyozva az operatív céljait mindinkább igyekezett a hallgatói igényekhez igazítani úgy, hogy az integrációt és a közösséghez való tartozás szempontjait erősítette, ezáltal sikeresen elkerülte a szervezet megmerevedését, megerősödve került ki a nem várt válsághelyzetből.

„Nem voltunk hatékonyak... sokat fejlődtünk. Mindannyian, a szakkoli is, tutor csoport is... felkészültebbek vagyunk.”

Hivatkozások

- BAKACSI GYULA (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- BARABÁSI ALBERT-LÁSZLÓ (2003): Behálózva. A hálózatok új tudománya. Magyar Könyvklub, Budapest.
- BARLAI RÓBERTNÉ (2000): Ismeretek a szervezeti kultúra elemzéséhez. Új Katedra, 11. 26–28.
- BELÉNYESI EMESE (2014): Változásmenedzsment a közigazgatásban. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Budapest.
- HANDY, CHARLES B. (1993): Understanding organizations. Oxford: Oxford University Press.
- JANTSCH, ERICH (1980): Design for Evolution: Self-Organization and Planning in the Life of Human Systems. The International Library of Systems Theory and Philosophy
- LÉVAI ZOLTÁN (2011): A változásmenedzselés a korszerű közigazgatásért. 2011. Letöltve 2016. május 25-én a http://www.zskf.hu/images_uploaded/4eedea871abf3.pdf oldalról
- NÉMETH GERGELY – KIS TAMÁS LORÁND – VIRÁG IMRE – BODOR PÁL – KISHÁZY GERGELY (2021): A SZERVEZETI MŰKÖDÉS MODELLKONCEPCIÓJA. In: ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE, II. ÉVFOLYAM 2021 / 3. SZ. pp. 12–33.

- QUINN, R. E. (1988): *Beyond Rational Management*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- SERFŐZŐ MÓNICA (2000): Szervezeti kultúra típusok, Quinn Versengő Értékek Modelljének felhasználása a humán erőforrás menedzsmentben. In: Mészáros Aranka (szerk.) *Munkapszichológia szöveggyűjtemény. Humán erőforrás menedzser távoktatásos képzéshez*, Szent István Egyetem, Gödöllő, 180–192.
- SERFŐZŐ MÓNICA (2005): Az iskolák szervezeti kultúrája. In: *Iskolakultúra 2055/10* p. 70–83.
- THOMPSON, JAMES D. (1967): *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill Book Company