

*Dr. Koncz Gábor*

## VÁLTOZÁS-MENEDZSMENT A KULTURÁLIS INTÉZMÉNYEKBEN

Megjelent In: Zempléni Múzsza XII. évfolyam, 2. szám, 26-29. old. [www.zemplenimuzsa.hu](http://www.zemplenimuzsa.hu)

„Jót, s jól. Ebben áll a nagy titok...” (Kazinczy Ferenc) – *jót* tettek velem a konferencia szervezői, hogy elfogadták témámat és én *jól* teszem, hogy megszenvedett tapasztalataimat nem panaszokban, hanem tételekben foglalom össze.<sup>1</sup>

A profitorientált cégekre vonatkozó válságmenedzselés kitűnő, igazán gyakorlati kézikönyve felteszi a kérdést: „...ki tehető felelőssé a válság kialakulásáért?...”. Meglepő a válasz: 75,2 %-ban a menedzsment, 13,5 %-ban a vállalat alkalmazottai és csak 11,3 %-ban az egyéb kiváltó okok. Milyen típusúak a válságok? „1.) pénzügyi... 2.) szervezeti... 3.) piaci... 4.) emberi erőforrás... 5.) baleset, katasztrófa... 6.) morális... 7.) goodwill... 8.) egyéb...” (Horváth, 2003, 21. old.)

Mindezt azért is idéztem, mert a magyar kulturális intézmények esetében a kiinduló helyzet értelmezése bizony jóval nehezebb. Ezen szervezetek döntő többsége központi állami és (korábban tanácsi) önkormányzati tulajdonban van. Visszatekintve az elmúlt 60 évre, *a változás és válság kiváltó oka legtöbbször maga a tulajdonos*. Politikai, ideológiai változások, hatalmi átrendeződések, koncepcióhiány, tehetetlenkedés vagy éppen akarnokság, bürokratikus esztelenségek rázták és kavarták az intézményeket.

Hasonlóan: a tágabb non-profit intézményrendszerben (egyházak, pártok, érdekképviseltek, egyesületek, alapítványok) a testületi személyek gyakori változása, felkészületlensége, no és a nem racionális szervezeti struktúra a válság leggyakoribb elindítója.

Tehát: nálunk a 8. tényező az elsődleges kiindulás. Tegyük még ehhez azt is hozzá, hogy hiába mi vagyunk az információ gyártásának szakemberei, „...nem mindegy, hogy a múzeumi alkalmazottak vagy a mozdonyvezetők sztrájkolnak...” – bizony ez rólunk a válságmenedzserek véleménye. (Horváth, 2003, 43. old.)

A változás a válság lehetőségét is hordozza, rejti és hagyja kiobbanni – vagy éppen ezt akadályozza meg. Egyik fogalmat se definiálok, értsük a saját gyakorlatunkra. A cím kifejtésére három lehetőség van. 1.) Felmondom az irodalmat. Ezt nem teszem, csupán a legszükségesebbekre hivatkozom. 2.) A már idézett kötetet értelmezem a kulturális intézményekre. Ezt ajánlom mindenkinek, felettébb hasznos lesz. 3.) Saját *hét tétel*emet vázolom, javasolva az alkotó összevetést az előző lehetőségekkel, a saját gyakorlati, empirikus tapasztalatok alapján.

A változás-menedzsment lehet célorientáltan racionális, a kereslethez igazodó, vagy éppen azt generáló; a szervezeti tudást, sőt magát a szervezetet is átalakító. És lehet ugyancsak racionálisan válság-felismerő és válság-kezelő. Íme a hét tétel, amely ekkor és akkor is alkalmazható.

---

<sup>1</sup> Rövidítve elhangzott 2012. május 10-én, Debrecenben, a „Közoktatás-Felsőoktatás-Felnőttképzés-Közművelődés Tudományos Konferencia és Szakmai Találkozó Karácsony Sándor és Durkó Mátyás Emlékére, a Debreceni Egyetem megalakulásának 100. évfordulója jubileumi rendezvénysorozat” keretében. A szerző Dr. Koncz Gábor Ph.D., egyetemi magántanár, főiskolai tanár. E-mail: drgaborkoncz@t-online.hu

1.) **Fegyelem:** „*Ne sértődj meg a valóságra!*”<sup>2</sup> A XX. század írói közül a leginkább sértődött Németh László és Márai Sándor volt (utóbbi az előbbire is...). Márai sokszor írt a sértődés ellen, s mint *gyakorlónak* a véleménye igazán mérvadó. „Életemnek egy kínos, végső konklúziója... *megsértődni nem szabad*. Káromkodni szabad, mérgesnek lenni szabad, ha megütnek és muszáj visszaütni, szabad. De megsértődni nem szabad!... Ha valaki megsértődik, akkor megbukik. Iparkodtam nem megsértődni, de volt egy pillanat, amikor kissé megsértődtem attól, amik a magyar irodalmi életben teremtek...” (Idézi Beke, 2003, 126. old.) Az idézethez az elemző hozzáteszi: „A háború után számtalan olyan arisztokratát ismert meg, akiket anyagilag teljesen tönkretettek, társadalmi helyzetükben megaláztak, s mégis megőrizték a belső függetlenségüket és önérzetüket...” (Beke, 2003, 173. old.)

Ancsel Éva is arra figyelmeztet, hogy „*a megrendült öntudat*” kileng a kétségbeesés és a fanatikus remény között (Ancsel, 1983, 160-161. old.) A sértődés tehát legyengít, ám a változás-menedzsment esetében nagyobb a baj: gyengeséget sugároz, tehát rossz kommunikációs bizonyítvány.

2.) **Biztonság:** „*Tartsd magad!*” (József Attila) Minden mentés alapvető feltétele, hogy a mentő személy, a katasztrófa-elhárító saját maga lelki és fizikai biztonságban legyen. Apámtól ezt úgy tanultam, hogy ha egy fuldokló kiáltozik: Segíts meg, Istenem! Akkor bedobunk egy szál deszkát, ragadja meg, az Isten is megsegíti.<sup>3</sup> Szóval: segíts, de ne engedd a szívedhez közel a problémát, a magadét se, hiszen minden koldusnak nem adhatsz.<sup>4</sup>

(Most veszem észre, hogy tegező viszonyban írok. Ez egyébként a válság-menedzsment szakkönyvek és előadások jellemzője... Pedig csak az Istennel van mindenki tegező viszonyban... Lehet, hogy ez is figyelembe veendő összefüggés, hiszen a már hivatkozott Dr. Koncz Sándor írta: „Minden válság megoldása: a váltság...”)

3.) **Gondolkozz:** „*Csodálkozol a kokainistán, s nem érted? Gondolkozzál az okain is tán, s megérted...*” (Kosztolányi Dezső) Néhai örök barátomtól, Monigl Istvántól én ezt így tanultam: „Koncz, nem sunnyogsz el a fal tövében, hanem leülsz és gondolkozol, hogyan tudod áttörni.” Ugyanezt egy (bizonyára kínai) bölcs így fogalmazta meg: „Ha nehéz az út, kidőlsz a közepén, de nem fekszel le az elején.”

Ám az is igaz, hogy a gazdaságilag legostobább mondás. „Ha előszörre nem sikerül, újra és újra meg kell próbálni.” A szerző szerint rá kell jönni arra, hogy miért nem sikerült „...és azt is felül kell vizsgálnunk, hogy az elérni kívánt cél megéri-e az árát. Lehet, hogy inkább ideje csökkenteni veszteségeinket és valami más területre áttérni.” (Buchholz, 2000, 338. old.)

Tehát ha nem jut eszedbe semmi, használd a kapcsolati tőkét, vedd elő a címtáradat és kérdezd meg a legelsőt: Anyuka! Biztosan lesz egy megnyugtató mondata, talán még a jó ötletet adót vagy a megmentőt is ismeri.

4.) **Tanok:** „*Tedd, amit tanítasz!*” Mindenekelőtt tudatosítsd, hogy a gazdaságilag legbölcsebb mondás: „Ne tedd az összes tojást egy kosárba.” (Buchholz, 1998, 360. old.)

---

<sup>2</sup> E tanács eredetijét Kuti Évának köszönöm.

<sup>3</sup> Dr. Koncz Sándor (1913 – 1983) református tábori lelkész, teológiai szakíró – a most 100 éves Debreceni Egyetemen szerezte meg magántanári címét.

<sup>4</sup> A tájékozódáshoz ajánlom Kapitány Ágnes és Kapitány Gábor hatalmas művét! (Kapitány – Kapitány, 2007)

A tanok áttekintéséhez az alaplívet, Kotler világhírű könyvét kell elővenni és átrágni.<sup>5</sup> Ez után jöhet a különböző tantárgyakban porosodó tanultak és tanítottak áttekintése.

- Tendencia- és trend-elemzések.
- Mellette, ellene.
- 4 P, 7 P, SWOT, 4 C.
- Múlt, jelen, jövő. Helyzet, vízió, cél.

Tehát: élő eszközzé lehet és kell tenni a tankönyveket, jegyzeteket.

5.) **A negyedik dimenzió:** *Költségek csökkentése, bevételek növelése, racionalizálás, humanizálás.* Nos, mindig a negyedikkel kell kezdeni, tehát az első feladat a humanizálás: a munkatársak, a beosztottak megkérdezése, véleményük tényleges meghallgatása és elemzése. A nagy változástervezés könyv is többször figyelmeztet arra, hogy alig használt eszköz „...a fogyasztók alaposabb megismerése... az alkalmazottakkal való törődés...” (Wind – Main, 2000, 11. old.) Persze ehhez is célszerű ismerni a racionalizálás definícióját (Schmidt, 1976), hiszen nem elég a kritika: „Ami szögletes, azt gurítjuk, ami gömbölyű, azt visszük; nem ésszerű, nem célszerű, de roppant katonás...”<sup>6</sup>

6.) **Derű:** *Mindig van „...remény a reményre”*<sup>7</sup> Praktikusán: „Aki nem tud mosolyogni, ne nyisson üzletet.” Ez is bizonyára kínai mondás. Sok-sok hasonlót lehet gyűjteni az interneten, vagy például a mosdóban: „Ez a tükör megfigyelő ablak... mosolyogj!” A legreménytelenebb helyzetekben is, legalább egy derűs gondolattal, jutalmazd meg magadat.

7.) **Bölcsességek:** *„Vékony jégen nem szabad megállni.”* (Sárospataki tanítás a Bodrogon korcsolyázóknak.) Aztán sorolhatjuk tovább:

- „Halászléből nem lehet halat csinálni.”
- „Aki nem tud felejteni, nem érdemli meg a jövőt.” (Kozma Tamás)
- „Amit ma letehetsz, ne cipeld holnapig.”<sup>8</sup>

Tehát: alkalmazzuk a bölcsességeket.<sup>9</sup> Hordom magammal az 1601-ben született, spanyol szerzetes, 300 bölcsességet magyarázó könyvét. Nos, most véletlenül hol nyílik ki? 138. tétel: „Ez is művészet: hagyni mindent, ahogyan van.” (Gracián, 1984, 97. old.)

### *Felhasznált irodalom*

Ancsel Éva (1983): A megrendült öntudat mítoszai. In: Három tanulmány. Bp., Kossuth Könyvkiadó

Bába Szilvia (2011): „Mert két hazád van...” A tengeren túli magyar diaszpóra: politológiai és közművelődési szempontok. In: Erdei Gábor (szerk.) (2011): Andragógia és közművelődés. Régi és új kihívások előtt a közművelődés az új évtizedben. Debrecen, Debreceni Egyetem, 112-120. p.

<sup>5</sup> Kotler (1991) könyvéből ehhez a témához most különösen a Versenyanalízis és a Szolgáltatásmarketing fejezeteket ajánlom!

<sup>6</sup> Az 1960-as évek végén, a szocialista hadseregben gyakran elsütött poén volt...

<sup>7</sup> Jókai Anna „Szegény Sudár Anna” című művének záró gondolata.

<sup>8</sup> Fodor Ákos: Közmondás-változat. In: Élet és Irodalom, 2008. április 18., 23. old.

<sup>9</sup> Az előadásomat úgy fejeztem be, hogy egy agilis hallgatónak átadtam Dr. Gyökössi Endre „Boldogságok az isteni boldogmondások margóján (Máté ev. 5. rész 1-12. versekhez)” című, 18 mondatból álló gyűjteményét, hogy magában áttekintve, egyet olvasson fel, és azzal segítsen befejezni az előadást. Íme ezt hallottuk: „Boldogok, akik gondolkodnak mielőtt cselekednének és imádkoznak mielőtt gondolkoznának, mert kevesebb csalódás éri őket.”

Beke Albert (2003): Az emigráns Mária Sándor a magyarságról és önmagáról. Bp., Szenci Molnár Társaság, 215 p.

Buchholz, Todd G. (1998): Új ötletek halott közgazdászoktól. Bevezetés a modern közgazdasági gondolkodásba. (Fordította: Osztoivits Ádám). Bp., Európa Könyvkiadó, 397 p.

Buchholz, Todd G. (2000): A gazdaságon innen és túl. Közgazdasági gyorstalpaló. (Fordította: Hegedűs Judit). Bp., Európa Könyvkiadó, 360 p.

Gracián, Baltasar (1984): Az életbölcseesség kézikönyve. Oráculo manual. (Fordította: Gáspár Endre). Bp., Helikon Kiadó, 215 p.

Horváth Győző (2003): Válságmenedzselés a gyakorlatban. Bp., Glória Press Kiadó, 184 p.

Jánossy Dániel (2008): A költségvetési fegyelem biztosítása itthon és külföldön. In: Pénzügyi Szemle, 53. évf. 2. szám, 225-234. p.

Jánossy Dániel (2010): A kulturális szolgáltatások közfinanszírozása. Állami Számvevőszék Kutató Intézete. Bp., 2010. május, 77 p.

Jánossy Ferenc (1975): A gazdasági fejlődés trendvonaláról. Bp., Magvető Könyvkiadó

Kapitány Ágnes – Kapitány Gábor (2007): Túlélési stratégiák. Társadalmi adaptációs módok. Bp., Kossuth Kiadó, 614 p.

Koncz Gábor (2007): Merre van előre? Kulturális nemzetstratégia. In: Szín. Közösségi Művelődés. A Magyar Művelődési Intézet folyóirata, 2007. június, 12/2-3., 67-75. p.

Koncz Gábor (2010): A közművelődés gazdasági kutatásának kezdetei Magyarországon, 1974 és 1989 között (PhD-értekezés, Debrecen, 2004). Bp., Napkút Kiadó, 273 p.

Koncz Gábor (2011): Miért támogassa az állam a kultúrát? In: Szín. Közösségi Művelődés. A Magyar Művelődési Intézet folyóirata, 16/2, 2011. április, 4-12. p.

Kotler, Philip (1991): Marketingmanagement. Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés. (Fordította: Oláh Csilla, at all...). Bp., Műszaki Könyvkiadó, 625 p.

Schmidt Ádám (1976): Racionalitás és irracionalitás a jövőkutatásban. In: Gábor Éva (szerk.): A kívánt jövőtől a lehetséges jövőig (Tanulmányok a jövőkutatás témaköréből). Bp., Gondolat, 73-88. p.

Wind, Jerry Yoran – Main, Jeremy (2000): Változástervezés. Vállalatok felkészítése a 21. századra. Bp., Geomédia Szakkönyvek, 347 p.