



Koncz Gábor

Változás-menedzsment a kulturális intézményekben

„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.

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”.¹

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 akarunkság, bürokratikus eszetlenségek rázták és kavarták az intézményeket. Hasonlóan: a tágabb non-profit intézményrendszerben (egyházak, pártok, érdekképviseletek, egyesületek, alapítványok) a testületi személyek gyakori változása, felkészületlensége, no és a nem racionális szervezeti struktúra a válság leggyakoribb elindítója.

Tehát nálunk a nyolcadik 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 válság-menedzserek véleménye.²

A változás a válság lehetőségét is hordozza, rejti és hagyja kirobbanni – 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.

Fegyelem: „*Ne sértődj meg a valóságra!*”³ A 20. 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 megütnék 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.”⁴ Az idézethez az elemző hozzászól: „A háború után számtalan olyan arisztokratát ismert meg, akiket anyagilag teljesen tönkretettek, társadalmi helyzetükben megaláztak, s mégis megőrizték a belső függetlenségüket és önérzetüket.”⁵

Ancsel Éva is arra figyelmeztet, hogy „*a megrendült öntudat*” kileng a kétségbeesés és a fanatikus remény között.⁶ A sértődés tehát legyengít, ám a változás-menedzsment esetében nagyobb a baj: gyengeséget sugároz, tehát rossz kommunikációs bizonyítvány.

Biztonság: „*Tartsd magad!*” (József Attila) Minden mentés alapvető feltétele, hogy a mentő személy, a katasztrófa-elhárító saját maga lelki és fizikai biztonságban legyen. Apámtól, Koncz Sándortól ezt úgy tanultam, hogy ha egy fuldokló kiáltozik: Segíts meg, Istenem! Akkor bedobunk egy szál deszkát, ragadja meg, az Isten is megsegíti. Szóval: segíts, de ne engedd a szívedhez közel a problémát, a magadét se, hiszen minden kol-dusnak nem adhatsz.⁷

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.”⁸ 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.

Tanok: „*Tedd, amit tanítasz!*” Mindenekelőtt tudatosítsd, hogy a gazdaságilag legbölcsebb mondás: „Ne tedd az összes tojást egy kosárba.”⁹ A tanok áttekintéséhez az alpművet, Kotler világhírű könyvét kell elővenni és átrágni.¹⁰ 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.

A negyedik dimenzió: *Költségek csökkentése, bevételek növelése, racionalizálás, humanizálás.* 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”¹¹ Persze ehhez is célszerű ismerni a racionalizálás definícióját,¹² hiszen nem elég a kritika: „Ami szögletes, azt gurítjuk, ami gömbölyű, azt visszük; nem ésszerű, nem célszerű, de roppant katonás.”¹³

Derű: *Mindig van „remény a reményre”*¹⁴ 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.

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.”¹⁵ Tehát: alkalmazzuk a bölcsességeket. Hordom magammal az 1601-ben született, spanyol szerzetes, 300 bölcsességet magyarázó könyvét. Most véletlenül hol nyílik ki? 138. tétel: „Ez is művészet: hagyni mindent, ahogyan van.”¹⁶

(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.¹⁷)

Jegyzetek

¹ Horváth Győző: *Válságmenedzselés a gyakorlatban*. Glória Press Kiadó, Budapest, 2003. 21. o.

² Uo. 43. o.

³ E tanács eredetijét Kuti Évának köszönöm.

⁴ Idézi Beke Albert: *Az emigráns Mária Sándor a magyarságról és önmagáról*. Szenci Molnár Társaság, Budapest, 2003. 126. o.

⁵ Uo. 173. o.

⁶ Ancsel Éva: *A megrendült öntudat mítoszai*. In: uő: *Három tanulmány*. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1983. 160–161. o.

⁷ A tájékozódáshoz ajánlom Kapitány Ágnes és Kapitány Gábor hatalmas művét: *Kapitány Ágnes – Kapitány Gábor: Túlélési stratégiák. Társadalmi adaptációs módok*. Kossuth Kiadó, Budapest, 2007.

⁸ Todd G. Buchholz: *A gazdaságon innen és túl. Közgazdasági gyorstalpaló*. Európa Könyvkiadó, Budapest, 2000. 338. o.

⁹ Todd G. Buchholz: *Új ötletek halott közgazdászoktól. Bevezetés a modern közgazdasági gondolkodásba*. Európa Könyvkiadó, Budapest, 1998, 360. o.

¹⁰ Philip Kotler: *Marketingmanagement. Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés* (Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1991.) c. könyvéből ehhez a témához most különösen a *Versenyanalízis és a Szolgáltatásmarketing* c. fejezeteket ajánlom.

¹¹ Jerry Yoran Wind – Jeremy Main: *Változástervezés. Vállalatok felkészítése a 21. századra*. Geomédia Kiadó, Budapest, 2000. 11. o.

¹² Schmidt Ádám: *Racionalitás és irracionalitás a jövő kutatásban*. In: Gábor Éva (szerk.): *A kívánt jövőtől a lehetséges jövőig (Tanulmányok a jövő kutatás témaköréből)*. Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1976. 73–88. o.

¹³ Az 1960-as évek végén, a szocialista hadseregben gyakran elhangzott poén volt.

¹⁴ Jókai Anna: *Szegény Sudár Anna című művének záró gondolata*.

¹⁵ Fodor Ákos: *Közmondás-változat. = Élet és Irodalom*, 2008. április 18., 23. o.



¹⁶ Baltasar Gracián: *Az életbölcseesség kézikönyve. Oráculo manual. Helikon Kiadó, Budapest, 1984. 97. o.*

¹⁷ További felhasznált irodalom:

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

Jánossy Dániel: *A költségvetési fegyelem biztosítása itthon és külföldön. = Pénzügyi Szemle, 53. évf. 2008. 2. szám, 225–234. o.*

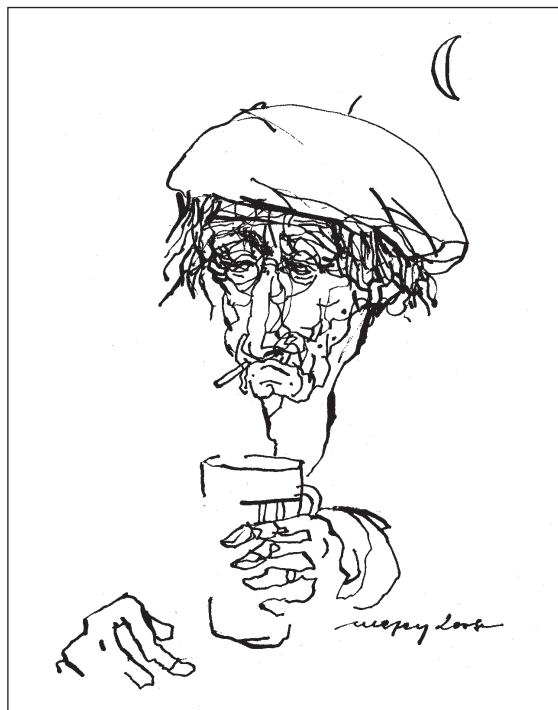
Jánossy Dániel: *A kulturális szolgáltatások közfinanszírozása. Állami Számvevőszék Kutató Intézete, Budapest, 2010. május*

Jánossy Ferenc: *A gazdasági fejlődés trendvonaláról. Magvető Könyvkiadó, Budapest, 1975.*

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

Koncz Gábor: *Merre van előre? Kulturális nemzetstratégia. = Szín – Közösségi Művelődés, 12/2–3. szám, 2007. június, 67–75. o.*

Koncz Gábor: *Miért támogassa az állam a kultúrát? = Szín. Közösségi Művelődés, 16/2. szám, 2011. április, 4–12. o.*



Sorstalan, 2009