

A SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA KAPCSOLATÁNAK VIZSGÁLATA EGY TÉRSÉG VÁLLALKOZÁSAIBAN

*ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND
ORGANIZATIONAL CULTURE WITHIN AN AREA*

DR. HABIL LÁCZAY MAGDOLNA tanszékvezető főiskolai tanár
Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar
Intézményi Menedzsment és Vezetés Tanszék

ABSTRACT

Research of local organizations revealed that strategies of the local enterprises rely on a complex of local traditions when forming their strategies. They build relations with all organizations ranging from small municipalities to multi-national companies. On the other hand their organizational culture and leadership style go back to peasant and cooperative traditions. If we choose not to assess them with the traditional Western methods we will see that they mostly rely on their own wealth and most of their resources come from their leadership culture, expertise and connections. This culture takes advantage of its traditions and it is very closed but it is also capable to open up and create special local enterprises and provide employment for local people. **SETTING:** Szabolcs-Szatmár-Bereg county, in the north-eastern sub-regions, four districts on both sides of the river Tisza. The typically high has in the region of small villages, and the unemployment rate. Increase in migration in recent years, which has led to large-scale migration of young and poorly educated Roma migrations.

Bevezetés

„A provincializmus kisszerűsége nem helyhez, hanem a minőséghez, vagy annak hiányához köthető. A Föld egy falu és határában ott a határtalanság. Ezt műveljük.” Antall István vezette fel így a Gondolatjel című ismert kulturális rádióműsorának egyik adását. A rádió a figyelemfelkeltésre, az orientációra csak pillanatokot kínál műfaj, mégsem érzem a fenti kijelentést közhelynek, sokkal inkább kor vagy körképnek. A 20. század nemcsak az infokommunikáció eszközeivel, hanem a termelés és a fogyasztás révén is olyan kölcsönhatásokat, változásokat eredményezett, amelynek megismerése, feldolgozása a menedzsment tudomány több ágát e tény kutatására ösztönözte. A szervezeti kultúra jelentőségére már sokan hivatkoztak, de csak a legismertebb kutatói figyeltek fel azokra a különbségekre, amelyeket komplex módon, akár a menedzsment tudomány határainak a kiterjesztésével lehet

megvilágítani, és a hatékonyság növelése érdekében értelmezni, felhasználni. A kutatók szívesen használják a viszonylag rövid múltra visszatekintő GLOBE kutatás dimenzióit, hogy lehetőséget kapjanak a kulturális környezetből, a társadalmi normák megismeréséből fakadó szervezetfejlesztésre, új vezetési módszerek megfogalmazására.

A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) szemléletében már szétválasztja a szervezeti kultúrának és az egyes nemzeti (közösségi) kultúrának a jellegzetességeit, sőt az ezzel a módszerrel végzett kutatások is számosak, mégis úgy vélem, ez a szemlélet még csak elindította annak a paradigmának a formálódását, amely a vezetéstudomány jelentőségét mind a gazdasági, mind a társadalmi szférában meghatározóvá teheti. Ehhez szeretnék egy lokális jelenség ismertetésével hozzájárulni.

A vizsgálatba vont térségek jellemzői

Szabolcs-Szatmár-Bereg megyét északkeletről átölelő Tisza és a mellette húzódó országhatár ölelésében lévő települések az elmúlt évszázad nagyobb részében többszörösen elzárva éltek életüket, amit jól reprezentál a sok kistelepülés, a magas a munkanélküliség, a szakképzetlenek száma, a jelentős migráció, annak minden formája, legnagyobb mértékben a fiatalok elvándorlása, a szakképzetlen roma kisebbség számának a növekedése.

1. ábra: A jelenlegi vizsgálat kiterjesztése
The survey sites

A járáások - lélekszáma -települések száma	Fehérgyarmati 37 225 fő 49	Csengeri 13 288 fő 11	Mátészalkai 63 839 fő 26	Vásárosnaményi 31 856 27
500 kevesebb	19 / 39%	7 / 63%	2 / 7%	4 / 15%
500-999	23 / 46%	1 / 9%	6 / 23%	16 / 59%
1000-1999	5	1	7	4
2000- 4999	1	1	9	2
5000-10000	1	1	1	1
10000 -			1	
1000 főnél kevesebb összesen/ aránya	42 / 85%	8 / 72%	8 / 30%	20 / 74%

Forrás: saját gyűjtés

A fenti adatok közül különösen szembeötlő a kistelepülések magas száma a fehérgyarmati és a vásárosnaményi járásban, azaz a beregi térségben, de még ezen belül is feltűnő az 500 lelket el nem érő települések aránya. A falusi térségekben a

téeszek széthullása egyet jelentett a munkanélkülivé válással, hiszen legtöbb esetben a téesz volt a helyi lakosság foglalkoztatója az önkormányzat és az oktatási intézmények mellett. Új elhelyezkedésre alig maradt esély. Itt nem voltak nagy beruházások, és még ma is jellemzően a természet közeli mezőgazdasági tevékenységre van csupán lehetőség. Itt él a legtöbb östermelő, akik kis földterületen próbálnak megélhetést találni, de az is jellemző, hogy a földdel nem rendelkező munkanélküliek egy-egy nagyobb területen gazdálkodónál keresnek szezonális munkát. A rendszerváltáskor a mezőgazdaságban is bekövetkezett privatizációról, annak szervezeti változásairól, a föld tulajdonviszonyaiban bekövetkezett tulajdonos váltásokról Berde Csaba (2003) azt írja, hogy ez azonnali hatással volt a működési formákra, a szervezetek struktúrájára, és számos változás ennek a következménye. A tíz évvel későbbi statisztikák elemzésébe itt nem bocsátkozva, néhány konklúziót azonban levonhatunk: a szövetkezetek száma radikálisan csökkent, jelentősen nőtt az egyéni gazdálkodók és az egyéb jogviszonyban földet művelők (pl. östermelők) aránya. Ezzel együtt járt, hogy a szervezetek száma nőtt, a méreteik csökkentek. A strukturális változások természetesen hatottak a termékszerkezetre, a volumenre és a technológiára is. Ugyanakkor az új vállalkozási formák megerősödésétől azt remélték az érintettek, hogy a változás hamarosan minőségi eredményeket fog majd produkálni. A rendszerváltás második évtizedének a végén azonban differenciáltabb eredményeket tapasztalunk, amely régióként, kisebb gazdaságföldrajzi vagy igazgatási egységenként is jelentős eltéréseket mutatnak.

A fenti táblázatban megjelölt járásek településein a rendszerváltáskor kezdődő folyamat ma sem változott gyökeresen, sőt olyan társadalmi folyamatokkal kell a helyieknek megküzdeniük, amely nagyon élesen mutatja a ma is növekvő negatív tendenciákat. A gazdaságilag leszakadó területek elnéptelenedése egyben többirányú demográfiai változásokat hozott. A munkaképes korú szakemberek elvándorlása – nem csupán országon belülre – csökkenti a fejleszhetőséget, mivel ezzel az iskolázottsági szint szerint is szakadás következett be. Az egykor a fekete vonattal ingázó vagy a téeszben, a környező mára megszűnt munkahelyeken dolgozók, nyugdíjjal vagy anélkül, immár végleg hazatelepettek, és az idősödő társadalom, immár a szépkorúak, szociális ellátásának a feladatát is az önkormányzati vagy egyházi szociális hálózattal tudják csak megoldani. A megyében általában magas a roma lakosság száma, de vannak a kistelepülések között ma már olyanok, ahol a lakosság többsége roma. Például a román határszélen lévő Uszka 312 fős lakosságának 72 %-a roma, akiknek életvitelét a Szabadkeresztény Gyülekezet és a helyi önkormányzati (politikai) vezetőknek sikerült úgy formálnia, hogy társadalmi béke van, miközben nincs munkahelyteremtő vállalkozása, önálló iskolája, csupán a mélyszegénységével vált ismertté. (Török Zsuzsanna, 2011) Az Európai Unió egyik bizottságában is ismert, ott is tevékenykedő helyi orvos-polgármesterről, Sértő Radics Istvánról született itt egy népdal, amely még inkább rávilágít a helyzet tragikus voltára.

„Uszkában jól élnek a cigányok
mert Sértő doktor oly' kegyes volt hozzájuk
Lóvét tesz a roma csávó zsebébe
Cigány asszony tyúkot főz ma ebédre.
Süt a nap, süt a nap, sehol se baj süt a nap.
Roma csávó szeress engem már!”

Ez az életforma nem jelent jövőképet, hiszen a segélyek és a támogatások helyett legalább az önellátáshoz szükséges kompetenciák elsajátítására lenne szükség. A szakképzetlen munkaerő számára az egyetlen reális kiemelkedés jelenleg a legalább a betanított munkára való felkészítés. Erre csak a mezőgazdaságban van ezen a tájon lehetőség. A vidék számos növényi kultúrája terméke volt régen is híres, mára pedig esélyesek lettek, lehetnének a hungarikummá válásra. Az ehhez szükséges támogató vezetői rendszerekről Berde, a már idézett munkájában a következő megállapítást teszi: „Az elmúlt évtizedekben a hazai mezőgazdaságban a szakmai kommunikációs rendszerek összeomlottak, újjászervezésük lassan halad...a nagyobb szervezetek képesek önálló külső információfigyelő, -gyűjtő és -elemzőszervezet működtetésére, de az információs szolgáltatásokra nekik is szükségük van. A kis szervezetek és a családi vállalkozások esetében létkérdés valamilyen központilag szervezett és finanszírozott kommunikációs hálózat működtetése.”

Azóta ez megtörtént, hiszen a falugazdász hálózat mindenütt kiépült, emellett a vizsgált térség több településén a Leader program keretében igyekeztek támogatást nyújtani.

A kistelepüléseken földdel nem rendelkezők a sorsuk jobbrafordulását, vagy csak a megélhetésük segítését a települési önkormányzatoktól, a polgármesteri hivataloktól várják. A települések szinte mindegyike a koraközépkorban már létezett, egykor jelentős település volt, de a jelenlegi intézményrendszere olyan árva, mint akinek elvitte a vihar a háza tetejét. Iparüzési vagy más helyi adóra, saját bevételre alig vagy egyáltalán nem számíthatnak, így a településeken valóban igaz, hogy önhibájukon kívüli forráshiánnyal küzdenek.

Új jelenség a települési gazdálkodás és a kényszervállalkozó polgármester

A vizsgált térség vállalkozóiról készült felmérés kapcsán a korábbi Taylor konferenciákon igyekeztem rávilágítani arra a helyi sajátosságra, hogy az itt eredményesen gazdálkodó helyi elit milyen vezetési ismeretekkel bírt a rendszerváltás idején, és hogy azokat miképpen volt képes hasznosítani. A kapcsolatrendszerüket, a gazdasági életben megszerzett pozícióikat napjainkban adják át gyermekeiknek, így a családi vállalkozások itt sajátos vállalkozási formákat eredményeztek. Nevezetesen a termelési kultúrájukban a nemzetközi szabályok ismerete alapján termelnek, az export minőségi igényének a betartása adja a piaci szereplésük lehetőségét,

ugyanakkor a szervezeti kultúrájukban és a vezetési módszereikben évszázados tradíciók keverednek a közelmúlt vállalkozói attitűdjével.

Úgy vélem ezzel egy lokális szervezeti kultúra is kibontakozni látszik, amely túlmutat a földrajzi határain. Az itt megismert vállalkozók csoportjára általam tudatosan használt helyi elit kifejezés így nemcsak társadalmi, szociológiai értelemben használható, hanem a vezetéstudomány művelőit is rábírhatja arra, hogy ne csak a nemzetközi szakirodalomból ismert elméletekről, hanem az elméleteket alakító helyi jelenségek elemzéséről, mint lehetséges variánsról szóljanak.

A korábbi vizsgálataim arra is rámutattak, hogy a térség polgármesterei jellemzően helyiek, legfeljebb a szomszédos településekről származnak. A legtöbben rendelkeznek saját mezőgazdasági vállalkozással, vagy családi örökségként ismerik a gazdálkodást még akkor is, ha tanult szakmájuk más lenne. Ebből az is következik, hogy a helyi társadalmon belül egyre szűkül az a réteg, akik potenciális munkaadók lehetnek, és ugyanők azok, akik meghatározzák a település igazgatását. Ezáltal számukra is megoldandó problémát jelent a nagyarányú munkanélküliség, a szociális ellátás, hiszen a szociális támogatáshoz szükséges önerő, saját bevételek hiánya miatt, alacsony. Így arra figyelhetünk fel, hogy a polgármesterek új szerepkörben kénytelenek magukon segíteni – kényszervállalkozó polgármesterek lettek. Ennek az alapját a rendszerváltás után elterjedt közfoglalkoztatás adta meg, amely a munkanélküliség sajátos kezelésére adott módot. Oláh Judit (2012) rámutatott, hogy már 1987-től volt ilyen támogatás igénybe vételére lehetőségük az önkormányzatoknak, de az első országosan támogatott programok 1996-ban születtek meg, és egy évvel később indultak el. A különböző aktív és passzív foglalkoztatáspolitikai eszközök sem voltak képesek azonban tartós foglalkoztatást vagy a munkába való visszavezetést eredményezni, nem csökkentek, sőt inkább nőttek a regionális különbségek. A 2010-es kormányváltás e téren is jelentős változásokat eredményezett, amelyek természetesen megjelennek az egyes települések életében is. Az aktív eszközök közül kiemelkedik a közfoglalkoztatás, és az elmúlt évben Start munkaprogram néven vált ismertté a közmunka program, amely a segélyezés helyett a szociális ellátást az érintettek munkába való bekapcsolásával kívánja megváltoztatni. Jelen dolgozat nem ennek a programnak a taglalására vállalkozik, csupán tényként szögezzük le, hogy a települések a saját ellátási rendszereik kibővítésére a központi foglalkoztatáspolitikai eszközeit igénybe tudják venni. Ehhez azonban szükségessé vált valamilyen munkaszervezet kialakítása, annak vezetése, amit az önkormányzatok stratégiájához lehet és kell igazítani. Szilágyi Barnabás 2013-as Taylor konferencián elhangzott előadásában annak a véleménynek adott hangot, hogy a régi, és érvényes értékek már nem biztos, hogy eredményesek, és már nem biztosítanak megfelelő igazodási pontot adott problémás helyzet megoldására, így esetleg már új szervezeti értékek kialakítására van szükség. Elviekben igaza lehet, de az adott térségben ennek árnyaltabb megvalósulását tapasztaltam. A gyakorlatban egy erősen koncentrált, lineáris szervezetben működő munkaprogramot figyelhetünk meg, ahol a munkavállalók alacsony kép-

zettsége miatt a vezető autokratikus módszerek bevezetésére kényszerül. Igazat kell adnunk Juhász Csilla (2012) szervezet felől közelítő megállapításának, aki a hazai vállalkozások teljesítmény és ösztönzési rendszereiről írta, hogy a szervezetnek nagy szerepe van abban, hogy milyen eszközökkel rendelkezhet a vezető. Bár itt több kritérium felmerülhet, mégis a legdöntőbbnek a meglévő munkavállalói kompetenciákat tartom. A vezetőnek úgy kell eredményeket produkálnia, hogy a szükséges kompetenciáknak a hiányával is számolnia kell, ezért a betanításhoz, a meglévő ismeretekhez való hozzáillesztésre kell felkészítenie munkatársait. A feltételezést erősíti Móré Mariann (2012), aki szerint a szocializáció során az egyén viselkedése úgy módosul, hogy az megfeleljen a vele szemben támasztott elvárásoknak. Az alapigazságként emlegetett feltételek közül azonban azt a sztereotípiát, miszerint a vidéken élő ember megörökölte a földművelés, az állattenyésztés vagy egyáltalán a családi gazdálkodás hagyományát, mára nem feltétlenül tartom igazolhatónak. A kiemelkedő családi vállalkozásokban a tanult és örökölt ismeretek meglétét az ifjabb generációnál is megtaláljuk, de a téeszek megszűnése, a háztáji gazdálkodás elsorvadása miatt már felnőtt egy generáció, akiknél ez nem épült be a neveltetésükbe. Még inkább igaz ez a roma családokra, ahol mára a hagyományos roma kézművesség sem maradt meg, vagy csak itt-ott létezik. Így aztán Dajnoki Krisztinát idézve (2012) on-the-job eszközök alkalmazását kell szinte minden esetben alkalmazni, azaz az adott munka során kell a szükséges ismereteket átadni. A vizsgált kistélepléseken a polgármester ebből a kényszerből fakadóan egyszerre lát el igazgatási, munkaadói és vállalkozói, valamint képzésszervezési feladatokat.

Ha magunkon nem segítünk, ki segít rajtunk...

A települések életében sok a közös adottság, de jellemzően vannak még olyan helyi sajátosságok, amelyek miatt a polgármestereknek egyedi megoldásokat kell keresniük. A fent leírt társadalmi, gazdasági jelenség azonban a megye szinte minden kistéleplésére igaz, amit néhány interjúrészzel kívánok alátámasztani. Az interjú részletek – véleményem szerint – igazolják egyrészt a helyi elit meglétét, hogy milyen mélyek a gyökereik, valamint rámutatnak arra, hogy ezen a különböző politikai korszakváltások lényegesen nem változtattak.

Önböly a megye délkeleti részének határmenti falva, és Trefán Gábor polgármester az itteni életről, magáról így vall: „Apám parasztember volt, de iparórként is szolgált fontos objektumok védelmében. Én villanszerelőnek tanultam, és nagy hasznát vettem a szakmámnak, mert a helyi téeszben nem csak az erő és munkagépek, de a sok dohány szárító is megkívánta a szakértelmet, a rendszeres karbantartást, és a folyamatos üzemelési biztonságot”. A téesz idők végével, a rendszerváltás után Trefán Gábor vállalkozóként folytatta, de az errefelé tájnyelvnek számító dohányból is művelt tízhektáryit. Jó partnerre és jó barátokra talált Istváni

Lajos agrármérnökben, aki a közeli Érmihályfalváról jött – akkor még a zöld határon, az életét kockáztatva.”

Hasonló a szomszédos Piricse polgármesterének az életútja is.

„Apám gazdálkodó ember volt, nagyapám, sőt az ő apja is bírói hivatalt viselt Barabásban. A nagyapjaira emlékezve elmondja: „Az első bitón fog lógni a kommunista Orosz!” Jászai Jolánka grófnő fenyegette ezzel a nagyapámat, aki földet osztott Barabásban. A másik nagyapja (Berényi) műszaki ember, az uradalom gépésze volt. Őt elvitte egy orosz kommunista málenkij robotra, és odamaradt.

Más családi indítást kapott a petneházi Majoros Péter, aki agrárgépész, kulturális menedzser szakképzettségű polgármester, és maga is téveszben kezdte a pályáját. Az interjút a Petneházy családra emlékezve kezdi, majd így folytatja: „Jól menő Egyakarat tsz is működött itt, amely fénykorát Koleszár István elnöksége idején élte, legnagyobb munkáltató volt egészen a 90-es évek elejéig. Még melléküzemági, fonó tevékenység is folyt, csak itt, több mint százan dolgoztak. A tsz megszűnt, az üzem helyén egy világszínvonalú technológiával működő baromfi-keltető, nevelő üzem épül egy vállalkozó jóvoltából. Vajon ha beindul, adhat-e ugyanennyi embernek munkát? A tsz-iroda felújított épületében működik a „Bárka” nevet viselő, egészségileg hátrányos, sérült, idős emberek nappali-otthona.”

Édesapja, idős Majoros Péter Pál évtizedekig a falu görög katolikus parochusaként a település életében meghatározó egyéniség volt.

Kosztya Zoltán Pál a határszélen lévő, egykori zsákfalú, Zajta polgármestere, ahonnan nemcsak továbbmenni nem lehetett a békeszerződések után, de a közelmúltban már azzal vált ismertté, hogy megszűnt a vasútvonala is. Tösgyökeres zajtai, 1968-ban született. Tanulmányait Debrecenben, a Kölcsey Ferenc Tanítóképző Főiskolán végezte, majd oktatási informatikus szakon is diplomát szerzett. Nagy eredménynek tartja, hogy a munkaképes lakosság 80 %-a dolgozik. Megpróbálnak önellátóvá válni. Az önkormányzat 9 hektáron gazdálkodik, zöldségtermesztéssel, állattenyésztéssel foglalkoznak, jövőre 1,5 hektár gyümölcsöst telepítenek. Vegyesboltot üzemeltetnek, ahol a kistermelők árúit értékesítik.

A szintén kistelepülésnek számító Tisztaberek polgármestere, Kónya Géza a mátészalkai gépészeti szakközépiskolára emlékezik úgy, mint ami az életre nevelte. A településéről az alábbiakat tartotta fontosnak elmondani:

Három jó vállalkozás működik a falunkban. A Tiber-Tész*, amely közel és távol integrálja egyebek között a kordonos uborka termesztését, és két magas szakmai színvonalon működő szarvasmarhatartó telep. A miénknél nagyobb településeken is örülnének három ilyen adózónak és munkaadónak. Sajnos az emberek egy része egy kissé megszokta, hogy erre alapozza a létét. 40 százalék a roma lakosság részaránya. Szerencsére köztük is megtalálni azokat, akik fogékonyak az olyan típusú segítségnyújtásra, ami konstruktív hozzáállást igényel. Ingyen adunk területet,

* A céget a rendszerváltás után Oroszi István tíz társával alapította. A helyi ÁFÉSZ-t alakította át, és indította el azt a vállalkozást, amelyet jelenleg agrármérnök fia vezet.

kapcsolódjanak be az uborkatermesztésbe. Egyiküknek, aki vitte be a telepre a termést, mondtam is: hazafelé menet úgy tartsd a pénzt a kezvedben, hogy mindenki lássa, a munkádért kaptad.

A Himnusz költőjének a sírját és az itt meghirdetett kultúra napját ápoló, egykor tanárnak készülő szatmárcsekei polgármester, Sarkady Pál felemlegeti a megválasztásakor tapasztalt bizalmat, amit egy idős asszonytól kapott. „Hej, Pali rád szavazok. Nem adtál nekem semmit, igaz, nem is kértem. De ha kérnék, adnál. Nagyapád (az egykori bíró LM) adott...” A több szempontból eltérő hagyományú településről beszélgetve elmondja: Földbirtokos, olyan, aki a szó régi értelmében uralná a fél határt, nincs. Van viszont tucatnyi nagygazda. A polgárok túlnyomó részének új modellt kellett találni a megélhetéshez. Nos, ez jutott mind előbbre egészen a mostani időkig.

A hagyományaink feltámasztása, és ápolása megteremtette a lehetőséget ahhoz, hogy a mezőgazdasági termékeinkre alapozott falusi turizmusnak egyéni arculatot adjon, és kiindulópontja legyen. A csekeiek nagy részének ez ad manapság munkát és megélhetést. Aki meg akar élni, annak van rá módja, és meg tud élni. Csak szilvalekvárból száz mázsát adtunk el az idén.” A többes szám nem véletlen, hiszen a polgármester az egykori kismemesi hagyományokról, a falusi turizmusról, a termékek eladásáról azért beszél így, mert ezt a polgármesteri tevékenységéhez illesztette.

A polgármesterek értékrendjére jellemző módon beszél magáról Tasó László, Nyíradony polgármestere: „Egyik nagyapám kulák volt, a másik iparos ember. Büszke vagyok a mai napig is a felmenőkre, de arra meg főképpen, hogy tősgyökeres nyíradonyinak vallhatom magam. Az általános iskolát helyben végeztem, az első középiskolát Debrecenben. A Bethlen Gábor Közgazdasági Szakközépiskola után a Kiss Ferenc Erdészeti és Vadgazdálkodási Szakközépiskolában erdész és vadász képzést szereztem”. Meggyőződése, hogy aki „nem születik bele” a jó körülményekbe, tanulással és kitartó szorgalommal is viheti valamire.

Ez a vezetői attitűd jellemzi a rendszerváltástól kezdve minden választáson újválasztott a helybeli Hovánszki Györgyöt, Nyírlugos polgármesterét. Ő mezőgazdasági szakközépiskolában érettségizett, felsőfokú vendéglátóipari végzettsége van, és korábban agronómusként, majd magánvállalkozóként dolgozott.

A település időközben várossá vált, de a városi eredményeket is nagyrészt a közmunka szervezettségével, a „jó gazda gondosságával” irányító polgármester stratégiájával érte el. Először az erdőtelepítésről szól. Saját erőből fogtak a telepítéshez, aztán támogatással folytatták. Hármas célja volt a telepítésnek: a parlagfű irtása, a foglalkoztatás, s pénzforrás teremtése a fából. A 2001-ig szóló erdősítési program keretében 1996 őszén 104 közmunkás 160 hektár erdőt telepített. 1997 tavaszán újabb 50 hektáron ültettek fákat. 1997 őszén 30 hektár erdő telepítésével végezhetek a fagyok beállta előtt.

Az erdőtelepítőkön kívül újabb 71 közmunkás a településen középületek felújításával, vízelvezetéssel és útkarbantartással foglalkozik. A polgármester a munka-

helyteremtésre is nagy gondot fordít. A helyi önkormányzat a köztisztviselőkön és a közalkalmazottakon kívül 170 embert foglalkoztat.

„Aki dolgozni akar, annak van munkája. Az Önkormányzati Kft. tavaly 29 millió forint bért fizetett ki. A cigányoknak hetente fizetünk az uborkásban, nekik úgy alkalmasabb, miért ne alkalmazkodjunk? Jönnek és szedik az uborkát. Lehet velük beszélni, meg kell találni a hangot, amit megértenek, és ők is alkalmazkodnak.”

Mielőtt azonban azt a következtetést vonnánk le, hogy megvan a térségfejlesztésre, a felemelkedésre a komplex válságkezelési módszer, rá kell döbbernünk, hogy a most megismert polgármesterek vezetői attitűdje csak ebben a környezetben értelmezhető. A szervezetükben betöltött szerepük, megkockáztatom hivatástudatuk, talán már néha altruista magatartásuk, a menedzsment irodalom fogalmaival élve, a szervezeti kultúrájuk meghatározásában, definiálásban megkerülhetetlenül látszik. Az eredményeik elérésében olyan belső értékrend is közrejátszik, amely őseik emlékének, a saját közösségeik életben tartásának igényéből, a saját érdekeik és lehetőségeik felismeréséből formálódott.

Erről beszélt Rózsály fiatal polgármestere, Sztojka Zoltán. A gyökerek is e vidékhez, községhez kötik, szülei, öccse is itt élnek. Földrajz-történelem szakon szerzett középiskolai tanári diplomát. Feleségével, Ildikóval 1997-ben ismerkedett meg, aki gyógypedagógus.

„Nincs csoda, csak munka van. Csodákra csak a szentek képesek”. Nem más ez, mint amit az emberek évszázadok óta végeznek, csak dolgozunk. Szántunk, vetünk, aratunk. Ez kapaszkodó a mindennapokra, fejtegeti tovább. Szemléletmód, magatartás, a mindennapok kultúrája teremtették, alapozták meg ezeket az értékeket a faluban.

Megtermelnek, s megszerveznek minden olyan ellátást és szolgáltatást, ami egy település lakosságának, a helyi intézményeknek szükséges. – Most például venyigével fűtöttünk az iskolában, a gazdák adták, amit lemetszettek a fáról – ezt régen elégették –, és ezzel 2,5 milliót spóroltunk két hónap alatt, csak egy intézményben – mondja. Ez nem csoda – valóság, itt ez a természetes. Az önkormányzattal együttműködő, 1993-ban alakult, Rózsály Községért Jóléti Szolgálat Helyi Alapítvány számos tevékenységi területet, önszerveződő közösséget koordinál.

Ha Hofstede kulturális tengelyeire gondolok, akkor a kollektív és az individuális értékek tengelyei közül itt nyilván a közösségért érzett felelősség felé billenne, de magának a ténynek azonban inkább az idealizmusán kell elgondolkodnom. Ez az önellátó gazdálkodás vajon meddig fejleszhető vagy mennyire jelent a történelemből már ismert elzárkózást, elzárást? Retrográd, zsákutca? Vagy hogyan lehet ebből a helyzetből előnyt kovácsolni? Vagy csak a túlélésről szól? Mennyire függ egy-egy kistelepülésen élő fiatal sorsa attól, hogy az egyébként más feladatra megválasztott polgármester mennyire ért a gazdálkodáshoz, hogy van-e olyan ember, aki képes egy-egy piaci kereslettel bíró termelési kultúrát megtalálni, azt meghonosítani? Ezek azonban már sem a polgármesterek, sem a vezetéstudomány elemzési rendjébe nem férnek bele.

Noha mesebeli kis birodalomról, az embernek az élni akarásáról szól, de mégis a magára maradtak hősiességét idézi számomra a vámosoroszi polgármester, Végh Endre mondandója:

1965-ben születtem gazdálkodó emberek sarjaként – tér rá saját történelmére. Az általános iskola elvégzése után Debrecenben a Református Gimnáziumba jártam fél évet, aztán átmentem a nyírbátori Báthori István Gimnáziumba, és ott érettségiztem. Ezzel még nem fejeződtek be a tanulmányaim, levelezően elvégeztem a pallagi Balasházy János Mezőgazdasági Technikumot is.

Volt a térszben brigádvezető az állattenyésztésben, majd raktáros, és telepvezetőként fejezte be itteni ténykedését. A közmunkáról szólva elmondja, hogy tavaly 20, az idén már 71 főnek biztosít lehetőséget a program. „Valójában növénytermelési állattenyésztési profillal hasznosítjuk azokat a területeket, amelyek erre a célra igénybe vehetők. A hagymát, a burgonyát tegnap ültettük el. Megtermelünk mindent, amire szükségünk van. Tavaly két anyakocát vettünk, annak a szaporulata már nekünk hízik. De tartunk sertést, kecskét, tyúkot.” Végh Endre jól érzékelhetően rajta tartja a szemét ezen programon, mert olyan részletes információval szolgál róla. Ezt bizonyítja a megszólaltatott polgármesterekre általában is jellemző mondata.

„Minden áldott nap végignézem, mi hogyan áll. Szombaton és vasárnap is. Ha magunkon nem segítünk, ki segít rajtunk...?”

A szervezetfejlesztés dilemmája

Az idézett esetek különösen megerősítik azt az általános tételt, hogy a vezetés és a szervezetfejlesztés egymással erősen összekapcsolódó fogalmak, folyamatok. A kontingencia elmélet képviselőinek tételeiben közös az a kiindulási alap, hogy egy adott helyzet meghatározza a hozzáillő vezetői magatartást, másképp az egyedi szituációkban a vezetőnek magának kell tudnia kiválasztania a megfelelő vezetési stílust. Jelen esetben azonban mindkét tényező vizsgálata indokolt lenne. Elekes Edit (2012) egy autokratikus szervezet bemutatása kapcsán azt írja, hogy a szervezetfejlesztés egy felülről indított, a felső vezetés elkötelezettségén alapuló és annak aktív részvételével megvalósuló folyamat, mely a szervezet egy részét vagy egészét érinti. Célja a szervezeti hatékonyság és a vállalat túlélési esélyének növelése, ami a rendelkezésre álló erőforrások fejlesztésével és a vállalati folyamatok javításával valósul meg. A település azonban nem vállalat, bár az adott körülmények között bizonyos értelemben üzemi formát mutat. Amennyiben a környezetből indulnék ki, akkor se könnyű a választás, ha a Burns és Stalker (1961) mára elfogadott kategóriáiból kellene választani, hiszen a tapasztalat szerint közelebb állnak a települések a mechanikus típusú szervezethez, de vannak az organikus típusra jellemző jegyek is. A társadalom- és a gazdaságtörténeti megközelítések talán pontosabb motivációkat és elemzéseket adnának, de szinte semmi olyan kapaszkodó nem találunk azokban a konvergencia programokban, amelyeknek fő célja a fel-

zárkózás esélyének az elősegítése. Kétségtelen, hogy az önerőből, elsősorban a vezetők sajátos kompetenciáinak az eredményeként vállalkozó települések kapnak állami és/vagy uniós forrásokból támogatásokat, amelyek bevallottan a fenntarthatóságot hivatottak elősegíteni. A kérdés most már az, hogy vajon mit célszerű fenntartani? Ám a helybeliek attitűdjével rendelkezve azt is megkockáztatom, olyan új lokális jelenség csiráit látjuk, amely rendszerbe szerveződve sajátos, eredményes szervezeti formává válhat.

IRODALOMJEGYZÉK

- Berde Csaba (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban/ Vezetési módszerek és sajátosságok, Szaktudás Kiadó, Bp. 191 és 209. old.
- T, Burns – G.M. Stalker (1961): The managment of innovation, London
- Dajnoki Krisztina (2012): HR fejlesztés sajátosságai az esélyegyenlőségi emberei erőforrás menedzsment gyakorlatában, VIKEK V. évf. 1. sz. A sorozat, 103 – 108. old.
- Elekes Edit (2013): Szervezetfejlesztés formái és lehetőségei egy konkrét államigazgatási szervben, Tavaszai Szél konferencia kötete, Győr-Budapest
- Juhász Csilla (2013): Teljesítmény – és ösztönzésmenedzsment vizsgálatok, VIKEK V. évf. 1. sz. A sorozat, 97- 102.old.
- Móré M. (2012): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében, VIKEK, IV. évf. A sorozat 3. szám
- Oláh Judit (2012): A közfoglalkoztatottság javításának lehetősége Hajdúdorogon, VIKEK , 4. évf. 2. szám A sorozat 7-17. old.
- Szilágyi Barnabás (2009): A szervezeti kultúra és a dolgozói attitűd összehasonlító vizsgálata mezőgazdasági vállalkozásokban, Phd disszertáció, Debrecen
- Török Zsuzsanna (2011) Határeset – Uszka etnikai viszonyairól, <http://magyardiplo.hu/mitok/569-hatareset-tanulmany-egy-szabolcs-szatmar-bereg-megyei-kistelepueles-etnikai-viszonyairol-es-identitasarol->