

Tereszteli Tóth

Tizenegyetik fejezet

Kommunikáció és társadalmi szerveződés

Szerveződési elvek

A funkcionális rendszerekre (szervezetekre, illetve alrendszerekre) nemcsak az jellemző, hogy milyen funkció ellátására jöttek, illetve hozták őket létre, hanem az is, hogy az adott funkció ellátását milyen belső szerveződésben és szabályozásban valósítják meg, és milyen struktúrában, milyen szabályozáson keresztül állnak kapcsolatban más (al)rendszerekkel.

A korábbiak értelmében szerveződéstről akkor beszélhetünk, ha az ágensok valamilyen funkció ellátására együttesen, egymással összehangoltan, koordináltan fejtenek ki aktivitást. Az ágensok mindennekelőtt emberek, de lehetnek maguk is szerveződések, amelyek belülről szervezettek, és kifele önálló egységként viselkednek, tehát például a gyárakban munkát vállaló emberek és maguk a gyárak egyaránt ágensei a gazdasági alrendszernek.

Az alábbi következő vázlat a társadalmi szerveződésektről semmiképpen sem kíván a társadalomnak, a társadalmi rendszerek minden fontosabb aspektusát átfogó és magyarázó általános elméletként feltűnni. Egyetlen szempontra összpontosít, nevezetesen arra a kérdésre, hogy különféle társadalmi szerveződések miképpen oldanak meg egy koordinációs problémát, és hogy két lehetséges, a modern kor társadalmában kétségtelenül jelenlévő (meggyőződésünk szerint azonban minden korszakban és társadalmi formációban letten érhető) megoldás milyen következményekkel jár a kommunikációs funkciót megvalósító struktúrákra, szabályozásokra, működési módokra nézve.

A szerveződések belső logikája

Szerveződési elveken – Hankiss Elemér nyomán – a társadalomszerveződés legáltalánosabb dilemmáira a társadalmi evolúció által kitermelt, elvont változatokat értünk, amelyek a társadalmi formációknak mint funkcionálisan működő rendszereknek a felépítésében és működésében, a szerveződések struktúrájában és szabályozási módjában manifesztálódnak. A szerveződési elvek a társadalmi rendszerek, szerveződések, struktúrák, szabályozási

módok belső logikája, amely meghatározza, hogy valamely társadalmi szerveződés milyen változásokon mehet keresztül anélkül, hogy elveszítené azonoságát.

A szerveződési elvek általában nem előre gyártott vagy eleve meglévő ideák, eszmék, amelyek mint valamiféle tervek megelőznék a szerveződések kialakulását, bár a történelem erre is szolgál jó néhány példával, gondoljunk mindenekelőtt a baloldali-kommunisztikus formálmakra, amelyek fennmaradva a társadalmi formáló törekvéseiket, egy újfajta – szocialista-kommunista – társadalmi rendszer kialakítását tették célba. „Egy új társadalmi-gazdasági formáció alapvető szerveződési elveit azok a társadalmi-gazdasági erőfokváltások ki, amelyeknek kioldalma fokozatosan létrehozza az új gazdasági-társadalmi formációt. De ha már egyszer létrejöttek, akkor attól fogva a szerveződési elvek már fontos szerepet játszanak ezeknek az erőfoknak a koordinálásában és általában az új társadalmi-gazdasági rendszer szabályozásában.” (Hankiss 1987, 22) Akár spononán módon, akár tervezetten, irányítottan következnek be egy beavatkozás egy adott társadalmi-gazdasági rendszerbe, az előzményektől, a korábban érvényesült szerveződési logikától nem függetlenül magát. Gyakran megtörténik, hogy reform-problémák sok gyorsan elhalnak, mert a kellőképpen figyelembe nem vett uralkodó szerveződései elv, illetve az ezen elvet megtestesítő struktúrák és szabályozások a kiterőszakolt változás után gyorsan visszarendezik a társadalmi viszonyokat.

Egy alapvető koordinációs probléma

Tételezzük fel, hogy adott az emberi – tehát magas intelligenciájú, gondolkodási és kommunikációs képességekkel rendelkező, szerveződések létrehozására képes – ágenseknek egy térben nem nagyon szétszóródott sokasága, populációja, amelyben minden ágens legalább egy másikkal kommunikációsan elérhető távolságban van. Tegyük fel azt is, hogy az ágensek materiális szükségleteinek kielégítésére szolgáló javakat a természet nem kímálja korlátlanul, hanem csak több-kevesebb erőfeszítéssel lehet megszerezni (előállítani) őket. Minden ágensnek elemi érdeke, hogy hozzájusson a számára szükséges javakhoz, továbbá, hogy a viszonylag legkisebb erőfeszítéssel jusson hozzájuk. Ebben a tekintetben az ágensek versenyben állnak egymással. E versenyben azok a nyertesek, akik maradéktalanul hozzájutnak a szükséges javakhoz, és a viszonylag legkisebb erőfeszítéssel jutnak hozzájuk; a vesztesékek pedig azok, akik nem jutnak hozzá maradéktalanul a szükséges javakhoz, vagy ha mégis, akkor csak nagy, a teljesítőképességük határát egyre közelítő erőfeszítéssel. A győzelem, a siker mindenekeelőtt abban áll a szerencsések számára, hogy maradéktalanul hozzájutnak a szükségleteiket kielégítő javakhoz, de ezen túlmenően az is lehet, hogy marad még fölös energiájuk más tevékenységekre, így esetleg meglehetik azt is, hogy a javakból a saját szükségleteiken túl felhalmozzanak, és a felhalmozott javakkal cserék és ajándékozások útján egyéb előnyöket gyűjtsenek,

növeljék erőforrásaikat stb. A korlátozatlan verseny így az erősek erősödéséhez, az előnyök kumulálódásához és a gyengék gyengüléséhez, majd előbb-utóbb esetleg teljes kihalásukhoz vezet.

Koordináció nélkülül viszonyok között minden ágens saját magában, saját erejére támaszkodva próbálja érvényesíteni alapvető érdekeit. A többi ágens tehát szükségképpen versenytárs, aktíve szemben alapvetően hátróméle magartás lehetséges: vagy az, hogy (1) kerüljk a vele való érintkezést, hiszen minden találkozás nyílt összetűzéssel, agresszíóval járhat; vagy az, hogy (2) vállalják a találkozást, és megkísérljk a versenytársat erővel legyőzni, aminek persze igen nagy a kockázata; vagy pedig (3) – a kockázatot elkerülendő – megpróbálnak a potenciális ellenféllel kommunikáció útján békeesen kiegyezni (a versenynak a fizikai összecsapást kizáró szabályozásáról és/vagy az együttműködések feltételeiről). Ez a harmadik lehetőség már nyilvánvalóan az első lépést jelenti a koordinálatlan helyzetből a koordinált felé. Enélkül azonban a kizárólag csak a verseny által hajtott ágensek olyan világban találják magukat, amelyben a „mindenki mindenki ellen”, a *homo homini lupus* törvénye uralkodik. Az ágenseket egymás vonatkozásában semmi sem korlátozza, a legteljesebb mértékben szabadok és autonómok, azonban ennek nagy ára van: a környezet kiszámíthatatlansága és a magány, az az érzés és állapot, hogy csak magukra számíthatnak egy ellenséges környezetben.

Az ágensek persze dönthetnek úgy, hogy a kommunikáció és a kompromisszumos megoldás jobb az agresszíónál, a nyílt összetűközésnél, és felismerhetik, hogy munkamegosztó együttműködésekkel javíthatják a materiális javakért folytatott erőbeteleléseik hatékonyságát, sőt bizonyos javakhoz csakis ilyen együttműködésekkel juthatnak hozzá, és ettől a felismeréstől motíválva funkcionális szerveződésekre hívhatnak elre e javak előteremtésére. Ezek a funkcionális munkamegosztó szerveződések igen hatékonyak és sikeresek lehetnek annak köszönhetően, hogy bennük az ágensek egy közös cél érdekében összehangolt közös erőfeszítéseket tesznek, és olyan együttműködést valósítanak meg, amelyben az, hogy valamely ágens ki tudja elégtetni a saját szükségleteit, jelentős mértékben annak függvénye, hogy más ágensek is ki tudják-e elégtetni a sajátjait.

A hipotetikusan tételezett populáció tagjaira tehát, amikor maguk mögött hagyják a korlátozatlan szabad verseny fenyegető világát, kétféle nyomás nehezedik: egyfelől szorítja őket a versenyhelyzet, amely arra ösztönkéli őket, hogy egyéni nyereségüket szem előtt tartva minden erővel igyekezzenek felülkerekedni a versenytársakon, de legalábbis tartasan lépést velük; másfelől szorítja őket az együttműködés kényszere, amely viszont arra motíválja őket, hogy a közös – de gyakran másképpen nem is megszerezhető – nyereség reményében részt vállaljanak funkcionális szerveződésekben, és azokban együttműködjenek a többiekkel.

Felvetődik a kérdés, milyen az a szerveződéés, amely egy ilyen populációnak mint más hasonló populációkkal szemben ágensként fellépő egészenk a fennmaradását változó külső és belső feltételek mellett a leginkább biz-

tosíthatja? Milyen lehet az egyfelől a verseny, másfelől az együttműködés kényszere által motivált ágenseknek az együttléteséti úgy koordinálni, összehangolni, hogy a szerveződés állandóan változó külső és belső körülmények között is maximálisan elősegítse az együttes mind teljesebb túlélését? A verseny és az együttműködés egyidejű kényszere minden emberi együttélésben jelen van, így magától értetődő, hogy minden emberi-társadalmi együttes, minden valóságos szerveződés magában hord valamilyen – nem feltétlenül tudatos – választ erre a kérdésre.

Két jellegzetes szerveződési elv

A változó koordinációs problémára a társadalmi evolúcióból két karakteresen különböző választ, két egymással élesen ellentétes szerveződési elv ismerhető fel.

A természeti elv

Az egyik elv abból indul ki, hogy az ágensek intelligens és racionális lények, akik egyénenként fel vannak ruházva az alkalmazkodó viselkedés, a problémamegoldás és -megoldás képességével, és a populáció annál erősebb, egészségesebb annál alkalmazkodóképesebb, minél alkalmazkodóképesebb egyedekből áll. Hagyni kell tehát az ágenseket, hogy autonóm módon járjanak el, tegyék belátásuk szerint azt, amit jónak látnak. Az ágensek kétféle kényszernek fognak engedelmesskedni. Egyfelől versenyezni fognak egymással az erőforrásokért és a kedvező belső pozíciókért, vagyis hogy minél nagyobb hányadot hasítsanak ki maguknak a javakból, és minél előnyösebb hatalmi, pártkapcsolati stb. helyzetet érjenek el. A versenyben a legjobbak kerekednek felül, a gyengébbek, a kevésbé versenyképesek közül pedig sokan kihullanak. Így, ha csak a versenykényszer hajtaná az ágenseket, a populáció egésze mennyiségileg még fogyatkozhatna is, és a megmaradtók számára jó kilátásokat jelentene, hogy erős ágensek viszik tovább az értékeiket, és vesszik fel a harcot a külső környezetet gyakran fenyegető jelenségeivel.

Másfelől azonban az ágenseket – a korábbiak értelmében – annak kényszere is szorítja, hogy együttműködjenek egymással: vannak javak, amelyeket saját erőből, a többiekkel való együttműködéssel nélkül nem tudnak hozzájutni, és nyilvánvaló, hogy a gyengébbek gyengülése és kihullása egy bizonyos mértéken túl már az erőseknek sem érdeke (ezért nem teljesíthetett a marxi jóslat az osztályharc végletekig fokozódásáról és a munkássztály forradalmi robbanásához vezető totális elnyomóról). A versenykényszerrel szemben tehát erős nyomás érvényesül az együttműködésre, arra, hogy az ágensek úgy jussanak hozzá a számukra szükséges javakhoz, hogy eközben másokat is hozzásegítsenek szükségleteik kielégítéséhez. A versenykényszer ugyan arra indítja az ágenseket, hogy a riválisokat elüldözték, az együttműködés kényszere viszont gátat vet ennek, abba az irányba tereli az ágenseket, hogy állandóan kalkuláljanak a többiekkel, a többiek szükségleteivel, szándékaival és teljesítőképességével. Az együttműkö-

dés szükségességének felismerése, annak belátása, hogy társak nélkül a legversenyképesebbek sem győzhetnek, önkorlátozásra indíthatja a versenyképesebb ágenseket is abban az értelemben, hogy a versenyző ne hagyja a kevésbé versenyképes ágensek teljes kihullását eredményező harcra fajúlni. Az együttműködés felé terelő nyomás azonban egyáltalán nem jelenti a versenyről való lemondást, éppen ellenkezőleg: az ágensek az együttműködés terén is versenyben állnak, hiszen minél nyitottabb egy ágens az együttműködésekre, minél többet tud kínálni mások számára, ő maga is annál többre számíthat. Így egyfelől a verseny, másfelől az együttműködés felé terelő nyomások akár erősíthetik is egymást.

Az ezen logika alapján létrejövő és működő szerveződés tehát arra épít, hogy az ágensek, ha hagyják őket autonóm módon, szabadon cselekedni, akkor a verseny és az együttműködés kettős kényszerétől vezérelve olyan önszabályozó szerveződésbe rendeződnek, amely úgy hozza egyensúlyba a szükségleteket és az erőforrásokat, hogy miközben az együttműködések felé terel, nem fojta meg a versenyt, az egyéni kezdeményezést, nem korlátozza az ágensek autonómiáját, szabadságát. Mivel az elv lényege tulajdonképpen az, hogy az ágensek próbálkozásai nem kell beavatkozni, nem kell rájuk kényszeríteni semmilyen olyan szerveződési módot, amelyet nem maguk küzdöttek ki, hiszen előbb-utóbb saját maguk is megtalálják az egyensúlyi helyzetet jelentő megoldást, a szerveződésnek ezt az elvét természeti vagy evolúciós elvnek nevezhetjük.

A beavatkozási elv

A másik elv az előbbivel szemben abból indul ki, hogy az ágensek teljes szabadsága, semmilyen korlátot nem ismerő autonómiája nem egyszóval a törekvő szerveződést, hanem önpusztító anarchiát eredményez. Az ágensek szembe előtti saját egyéni szükségleteik, saját individuális érdekeik lebegnek, és még ha az együttműködési kényszer következtében számolnak is mások érdekeivel, a populáció egésze nem épülnek be az egyéni cselekedő többségnek a szükségletei, érdekei nem épülnek be az egyéni cselekedő többségnek a versenykényszer – különösen az erőforrások szűkössége esetén – egyébként is afele tereli az ágenseket, hogy ne legyenek tekintettel azoknak az ágenseknek a szükségleteire, akikkel nem állnak közvetlen együttműködésben. Így az a megoldás, hogy hagyjuk az ágenseket szabadon, autonóm módon saját belátásuk szerint cselekedni, az ágensek nagy tömegei szükségleteinek kielégíthetlenségéhez, sokak pusztulásához, a korlátozottan szabad verseny egyetlen világához, a populáció belső viszonyrendszerének szétzilálódásához vezet.

A második megoldás szerint a populáció egészeinek optimális alkalmazkodása csak akkor lehetséges, ha az ágensek szükségletei és kielégítésük módja alárendelődik azon szükségleteknek, illetve ezek kielégítésének, amelyek az összes vagy legalábbis a legtöbb ágenszt jellemzik. Ha a populáció minden tagja azoknak a szükségleteknek a kielégítésén fáradozik, amelyek neki magának is szükségletei, akkor érdekközösség és ezen alapuló

együttműködés jöhet létre egyenként az összes ágens és a populáció, a közegésze között, és ez erős szerveződéssé integrálhatja az ágenseket. Ebben az integrációban egy-egy ágens annál nagyobb mértékben elégtelheti ki szükkségeit, minél nagyobb mértékben járul hozzá a közszükségeinek kielégítéséhez, ezért amikor az ágensek a saját érdekeiket szem előtt tartva részt vállalnak a közszükségeiket kielégítő javak termeléséből, egyúttal nyilvánvalóan az összes többi ágens, vagyis a köz javán is munkálkodnak.

Míg a természeti elv arra épül, hogy az ágensek, ha hagyják őket szabadon, autonóm módon próbálkoznak, előbb-utóbb rátalálnak a legnagyobb túlélési esélyt kínáló koordinációra, itt az a meggyőződés motívál, hogy a természeti folyamathoz, ha szükséges, az ágensek ellenállást, autonómiára való törekvést, egyéni éntekorientációját lerövidítve – kell kialakítani azt a koordinációt, azt a struktúrát és szabályozást, amely biztosítani képes a populáció mind teljesebb túlélését. Éppen ezért ezt a megközelítést a szerveződéssel beavatkozási elvnek nevezhetjük.

Szerveződési típusok

A szerveződési elvek konkrét szerveződésekben, konkrét társadalmi formációkban, struktúrákban, szabályozásokban, intézményekben, működési módokban manifesztálódnak, jelentős mértékben hozzájárulva e szerveződések, formációk, struktúrák, szabályozások, intézmények, működési módok lényegi vonásainak fenntartásához. Bár itt is és a későbbiekben is hangsúlyoznunk kell, hogy a valóságban – a történeti múltban és a jelenben – fellelhető társadalmi formációk többnyire nem kristálytiszta megtestesítései az általunk vázolt kétféle szerveződési elv valamelyikének, ahhoz, hogy világosan álljon előtűnk, miképpen érvényesülnek és hatnak ezek az elvek, csokorba foglaljuk azokat a struktúrális, szabályozási, intézményi és működési sajátosságokat, amelyek ideáltípus megtestesítői az egyiknek, illetve a másíknak.

Természeti elven működő szerveződés

A természeti elvet ideáltípusosan megvalósító szerveződéssel az a jellemző, hogy benne olyan struktúrák és olyan szabályozások működnek, amelyek nagy autonómiát biztosítanak az ágenseknek, a lehető legkevésbé korlátozó szabadságukat, nem gördítenek akadályokat sem a verseny, sem az együttműködő társulások elé. A szabályozók nem tesznek többet, mint lefelteklik a verseny és az együttműködés mindenki számára kötelező általános feltételeit; ezen túl minden az ágensekre van bízva: a törvények csak azt rögzítik, hogy mit nem szabad, de teljes mértékben szabad kezdet adnak az ágenseknek abban a tekintetben, hogy mit tesznek a nem tiltott mezőben. (Most vonatkoztassunk el attól, hogy a formális – jogi, törvényi – szabályozók mellett többféle norma, szabály – erkölcs, hagyomány, vallási előírás stb.

– létezik, amely ebben a nem tiltott mezőben befolyásolja az emberi ágensek cselekvését, viselkedését.)

Mivel a monopolhelyzetek, az alá-főlérendeltségi viszonyok, a merev hierarchiák, az egyoldalú függőségek óhatatlanul korlátozzák a verseny és a kölcsönösségen alapuló együttműködés lehetőségét, a szerveződéseknek ez a típusa igyekszik kizárni monopolhelyzetek és egyoldalú függőségek létrejöttét, vagyis azt, hogy valamely ágens vagy ágenseknek valamely csoportja más ágenseket utasíthasson, parancsolhasson nekik, rendelkezhessen, dönt-hessen felőlük (szükségeik, cselekvéseik, javaik felől). Az ágenseknek a verseny és az együttműködés szabályai egyenlő esélyeket biztosítanak, vagyis az ágensek egyenrangú felekként állnak szemben egymással, mégpedig úgy, hogy minden ágens olyan helyzetben van, hogy számolnia kell a vele kapcsolatba kerülő ágensek szükségleteivel (érdekeivel), verseny- és együttműködési képességével és szándékaival, és a saját viselkedését, saját szükségletkielégítést az övékéhez kell igazítani. Sajátos önszabályozás jön létre, amelyben az ágensek viselkedése mintegy hozzáadomul más ágensek viselkedéséhez. A természeti elven alapuló szerveződéssel eszménye az ágensek önkéntes részvételén és szerződéses megállapodásain alapuló önszabályozás. Legfőbb intézménye a piac, amely egyensúlyba hozza egyfelől a szükségleteket, másfelől a rendelkezésre álló hasznosságokat és erőforrásokat. Ezért az ilyen szabályozást vagy szerveződést gyakran piaci-nak is nevezik.

Természetesen ebben a szerveződéssel is szükségessé válik hierarchikusan felépülő, gépezetszerűen működő funkcionális szervezetek és intézmények (például gyárak, üzemek, hivatalok, katonai, rend- és katasztrófavédelmi szervezetek stb.), amelyekben az ágensek részvételük idejére lemondanak autonómiájukról, és alávetik magukat szereplő szabályaiknak. Az ezekben való részvétel azonban önkéntes és szerződéses alapú, a hierarchiák irányító, döntéshozói szerepeit pedig nyílt versenyben töltik be, és szigorú kontroll önkéntes afelett, hogy ne legyenek kiszámíthatók, és ellenőrizhetetlen előnyökhöz, privilégiumokká, monopóliumokká konvertálhatók. Emellett a természeti elven alapuló szerveződéssel a hierarchikus szervezetekbe való belépés és szerepvállalás nem jelenti az autonómiától való teljes lemondást, lehetséges ugyanis, hogy az ágensek, miközben elfogadják a szereplőkhöz tartozó feladatokat és szabályokat, szabadon dönthetnek arról, hogy hatáskörükben miképpen oldják meg feladataikat.

Az ily módon szerveződő populáció állandó mozgásban van. Egyfelől a versenynek és az együttműködésnek a kényszere, másfelől az átöltöztörködés, hogy ne alakulhassanak ki monopóliumok, a versenyt korlátozó privilégiumok, merev hierarchikus viszonyok, folyamatos mozgásban tartja az együttest. Az ágensek – szükségletkielégítési lehetőségeik növelésének reményében – új erőforrások, új eljárások és új szükségletek, új keresletek után kutatnak, új együttműködéseket hoznak létre, az intézményi szerepeket betöltők pedig – a privilegizálódás megakadályozása érdekében – időről időre cserélődnek. Állandó a dinamizmus, állandó az átrendeződés.

Nincsenek olyan érdekeltségek és mechanizmusok, amelyek akadályoznák, hogy a funkciójukat veszített struktúrákat és szabályokat átalkítsák. Éppen ezért egy ilyen, a természeti elvet megtestesítő szerveződésnek jó esélyei vannak a környezeti feltételek változásához való strukturális alkalmazkodásra.

A belső változékonyság, az önszabályozó, együttműködő kapcsolatok széles köre, az állandó mozgás, dinamizmus rugalmassá teszi a szerveződést. A versenynek és az együttműködésnek a kevésbé korlátozott kényszere az erőforrások optimális kihasználására és maximális egyéni teljesítményre motivál. Így a természeti elven működő szerveződés az individuális ágensek egyéni alkalmazkodóképességének erősödése irányába hat: fejlett az ágensek versenyképessége, kreativitása, tanulási és innovációs képessége, együttműködési hajlandósága, empátiaképessége. Ágenseinek nagyfokú egyéni alkalmazkodóképessége, teljesítményorientáltsága és a struktúra egészének rugalmassága lehetővé teszi, hogy a szerveződés egésze gyors és adekvát válaszokat tudjon adni a belső és a környezeti kihívásokra. Az alkalmazkodást segítheti, hogy a kölcsönösségen alapuló, széles körű együttműködő kapcsolatoknak és az ágensek empátiaképességének köszönhetően erős szolidaritás alakulhat ki az ágensek között, amely jelentősen hozzájárulhat az egyéges cselekvéshez a kritikus helyzetekben. Mindazonáltal nyilvánvaló, hogy ennek a szerveződési típusnak a logikája a versenyképességek, az erőseknak, a keresett és magasra értékelt teljesítményeket kínálóknak kedvez, a kevésbé versenyképeseket és a gyenge teljesítményeket pedig akár kihullani is hagyja. Azt sem nehéz belátni azonban, hogy egy ilyen szerveződésnek a karakterét nem torzíja el, ha a perifériára szorult ágenseket a szerveződés egészének terhére kompenzációs eszközökkel visszasegíti a verseny és az együttműködés piacára.

Beavatkozási elven működő szerveződés

A beavatkozási elvet ideáltípusan megtestesítő szerveződés merőben máskepp épül fel és működik. Ez az elv ugyanis csakis akkor érvényesülhet maradéktalanul, ha létrejön egy olyan mechanizmus, amely a szükségletet, az erőforrásokat és a teljesítmények egyensúlyba hozását nem bízta a verseny és az együttműködési kényszer szabad játékára, hanem valamiképpen definiálja a szükségleteket mint az ágensek számára közös célt, elosztja az ágensek között e szükségleteket kielégítő javak megtermelésének munkáját és az ehhez szükséges erőforrásokat, végül elvégzi a megtermelt javaknak (illetve ellenértéküknek) az ágensek közötti szétosztását. Ennek megfelelően a beavatkozási elv jegyében létrejött szerveződést olyan struktúra és szabályozás jellemzi, amely valamiképpen definiált szükségletek kielégítésének rendeli alá az ágensek aktivitását, és elfojtja, legalábbis korlátok közé szorítja az egyéni boldogulást folytató versenyt. A közös szükségleteket kielégítő javak előállításában, a közös cél megvalósításában minden ágensnek megvan a maga kijelölt szerepe és feladata, így a szerveződés leginkább

egy gépezethez hasonlít, amelyben minden alkatrésznek megvan a maga helye és funkciója, és minden optimálisan működik annak a feladatnak az ellátásán, amelyre a gépezetet tervezték, csupán arra kell ügyelni, nehogy az alkatrészek szerepét betöltő ágensek valamiképpen kilépjének a szerepükből és önállóan kezdjenek viselkedni, hiszen ez megakaszthatja a gépezetet. Ez a struktúra és szabályozás magától értőddően nem kedvez az egyéni autonómiának és szabadságnak, hiszen minden egyéni érdek, minden egyéni kezdeményezés eltérít a kijelölt közfeladat ellátásától, ezért a szabályozás igyekszik megakadályozni, hogy az ágensek eltől a feladattól eltérjenek, és egyéni érdekeiket, egyéni utakat próbáljanak meg követni.

A külső és belső feltételek persze változhatnak, és e változások következtében a szükségletek, a közös feladatok is átalakulhatnak; ekkor azonban a szerveződést is át kell építeni az új feladatoknak megfelelően, mintegy újra kell programozni. A változások érzékelésére, a feladatok újracsatolására és a működés ellenőrzésére, nem utolsósorban annak megakadályozására, hogy a gépezet alkatrészeinek szerepét betöltő ágensek egyéni érdekeiktől motiváltan eltérjenek a számukra meghatározott feladatoktól, a szerveződésen belüli egy központi egységet kell létrehozni, amelynek feladata a környezeten pásztázása, figyelése, a változások észlelése és értékelése, az aktuális közfeladatok meghatározása, a feladatok leosztása a többi alegység szerepét betöltő ágenseknek, és annak szemmel tartása, ellenőrzése, hogy az ágensek egyéni érdekeiktől hajlva nem térnek-e el a kijelölt feladataiktól. A szerkezet hierarchikus, hiszen a központi egység, amely úgy működik, mint egy vezérlőterem, értelemszerűen felette áll a végrehajtó alegységeknek, amelyek persze maguk is al-alegységekre tagolódhatnak. E gépezetszerű hierarchikus rendszerben az ágensek közötti versenynek nincs sok tere, legföljebb annyi, hogy az alsóbb szinteken álló és végrehajtói feladatokat ellátó ágensek versenghetnek magasabb szintű – irányítói-vezérlői – pozíciókba kerülésért. A beavatkozási elv eszménye a mérnöki számtással megtervezett gépszerű rendszer, amely központi vezérléssel úgy működik, hogy minden részt vevő ágens kapacitásai hasznosulnak, és közös szükségleteik kielégülnek (illetve a közös cél megvalósul). Ez a fajta koordináció jellemző minden olyan funkcionális szerveződést, amely egy meghatározott feladat végrehajtására jött létre, például a gyárakat, üzemeket, műhelyeket, amelyeket bizonyos fajta termékek előállítására terveztek és építettek. De ilyenek a kórházak, a katonai és rendőri alakulatok, az iskolák, a közigazgatás hivatalai, a szállítási és tömegközlekedés eszközei, a kutatóintézetek és még hosszasan lehetne sorolni, tehát minden olyan szervezet, védelemre, oktatásra, helyi ügyek intézésére, szállításra, tudományos kutatásra hoztak létre. Mindezekben a szerveződésekben valamilyen terv, számtás, előrelátás húzódik meg az erőforrások koncentrállására, az egyéni szerepek, munkakörök célszerű leosztására, a működés optimalizálására, vagyis az ilyen koordinációkban észszerűség, célirányosság, racionalitás (vagy legalábbis ennek igénye) munkál, ezért az ilyen szerveződések esetében *terv alapú koordinációról* beszél-

hetünk, és leírásukban – az önszabályozással szemben – a **központi vezérést** emelhetjük ki a működés fő jellemzőjeként.

Az ily módon koordinált szervezetekben egy bizonyos bonyolultsági szint feletti szükségképpen elkülönböznek az irányítói-vezetői és a végrehajítói szerepek, és hierarchikus struktúrák alakulnak ki, legfeljeli az irányítókkal, alattuk pedig az ő utasításait végrehajítókkal. A hierarchia csúcán és alján állók egyenlőtlen helyzetben vannak a szervezet működésének betöltésére, ellenőrzése tekintetében: bár kialakulhatnak alulról felfelé ható ellenőrző funkciók, a hierarchia irányítói-vezetői posztját betöltő ágensek rendszerint jelentős bürokratikus hatalmi többlettel rendelkeznek. Ezért ezt a koordinációs módot gyakran bürokratikus vagy hatalmi koordinációnak nevezik.

Nyilvánvaló, hogy ha egyszer egy ilyen rendszer működésbe lendül, akkor mindennemű külső vagy belső változás zavaria, esetleg meg is akasztja a működését. Ha például szűkülne a felhasznált erőforrások, átalakulna a szerveződés által megcélzott (köz)szükségletek, vagy megváltozik az alegegységek szerepét betöltő ágensek teljesítménye, stb., akkor a gépezet működését meg kell állítani, a megváltozott körülményeknek megfelelően át kell építeni, a vezérést át kell programozni. Mivel a leállások, átépítések és újraindítások óhatatlanul veszteségekkel járnak, valamint az átalakítások sérthetik a vezetői posztokat betöltő ágensek érdekeit, hatalmi pozíciót, a szerveződés ellenre hat a jelentősebb belső változtatásnak, és a környezeti feltételek változása is igyekszik úgy reagálni, hogy belülről változatlan maradjon. A változatlanságot, a merevséget, a rugalmatlanságot még inkább erősíti a hierarchikus szerkezet és az ágensek önmozgását korlátozó szigorú kontroll.

A központi vezéréstű szerveződés nagyon hatékony lehet az olyan esetekben, amikor az erőforrásokat és az ágensek (a populáció tagjainak) az erőki-fejtését egy meghatározott (közös) cél (például külső támadás kivédése) érdekében koncentrálni kell, vagy amikor a szerveződés működésének külső és belső feltételei nem vagy csak nagyon lassan, jól kiszámíthatóan változnak. Ha azonban egy populáció hosszabb távon ezzel a szerveződéssel akarja vagy kényszerül fenntartani magát, alkalmazkodási esélyei romlanak, hiszen a feltételek előbb vagy utóbb, de az idő múlásával mindenképpen változnak, ez a szerveződéstípus viszont a merevsége, rugalmatlansága, ágensei autonómiájának és kezdeményezési lehetőségének korlátozottsága miatt csak nagyon nehezen képes a kihívásokra adekvát válaszokat adni. (Egy gyár esetében világos lehet, hogy adott esetben szükség van változtatásokra, például vásárra, új termékstruktúrára, racionalizálásra, a változtatásoknak azonban fájdalmasan magas költségei lehetnek és nagy áldozatokkal, például elbocsátásokkal járnak, ezért a vezetés sokszor az egyértelmű helyzetfelismerés ellenére sem tudja elszánni magát a változtatásokra.) Nem nehéz belátni, hogy ha a központi vezérlés oldani kívánna a szerveződés merevségén, rugalmatlanságán, és az ágenseknek nagyobb autonómiát, a vezérlés ügyeibe való beleszólást, jelentősebb önszerveződési engedélyezne, ezáltal

szükségképpen gyengítene a szerveződés erejét és veszélyeztetné saját pozícióját. Ezért az ilyen típusú szerveződés még a legalsóbb szinteken is igen kevéssé viseli el a másik szerveződési típus fele tartó korrekciós próbálkozásokat.

Központi vezéréstű versus piaci koordináció valóságos szerveződésekben

A valóságban megfigyelhető szerveződések többnyire a vázolt kétféle ideáltípus egyikének sem maradéktalanul és tiszta megvalósulásai. Számos átmeneti forma létezik, amelyeket talán úgy lehet a legtalálékabban jellemezni, hogy húznak vagy tartanak valamelyik szerveződési típus fele.

Társadalmi helyzetek és szerveződési módok tendenciá szerű kapcsolatai

Vannak olyan társadalmi helyzetek, amelyek jellegzetesen az egyik vagy a másik típushoz tartozó szerveződést hívják életre. Nem állíthatjuk azonban, hogy bizonyos típusú helyzethez mindig egy bizonyos szerveződési mód tartozik, az emberi kérdékek ugyanis – gyakran tudatosan, éppen a beavatkozási elv jegyében – keresztlezhetnek a természetes folyamatokat és együttjárásokat. Ezért a helyzetek és a szerveződési módok kapcsolatát – mint általában a társadalmi jelenségeket leíró és/vagy magyarázó összefüggéseket – nem kivétel nélkül abszolút törvényszerűségnek, hanem inkább tendenciá szerű, valószínűségi együtt-előfordulásnak kell tekintenünk.

Amikor a központi vezéréstű szerveződés tűnik optimálisnak

Egy bizonyos típushoz tartozó (vagy inkább: szükségletek egy bizonyos típusát kielégítő) társadalmi javak termelésére, azaz egy bizonyos funkció ellátására szolgáló szerveződések létrehozására legmegfelelőbbnek a tervezési koordináció látszik, hiszen egy adott feladat ellátására, egy bizonyos fajta produktum megalkotására, még inkább folyamatos termelésére kézenfekvő és racionális olyan struktúrát létrehozni, amelyben erős munkamegosztó együttműködés valósul meg, és a feladat egyes fázisaira speciális szerepek szolgálnak, így a szerepeket betöltő ágensek maximálisan hozzájárulhatnak a közös sikerhez. Egy ilyen szerveződésekben, amely leginkább egy gépezethez hasonlít, minden ágensnek csak a saját szerepére kell koncentrálnia: tennivalóit és a teljesítésért járó javadalmát egyértelműen meghatározott szerepének szabályai, valamint a hierarchia irányítói-vezetői szerepeiből érkező utasítások. A gépezet irányításának felelőssége és kizárólagos joga az irányító-vezetői egységé, amely figyelni a működés egészét, megszabja a ritmust, beavatkozik, ha zavar tapaszthat, kicseréli a gyengén működő fogaskerekeket, alkattárszereket – ágenseket –, információkat gyűjt és értelmez a rendszer környezetéből, kimunkálja a szerveződés stratégiáját a

többi szerveződéshez való viszonyában, stb. A megtervezett gépezetszerű struktúra és működés maximálisan racionálisnak tűnik, hiszen következőes megvalósítás és szigorú ellenőrzés esetén minden alkotóelem és minden tevékenység a szerveződés funkciójának teljesítését szolgálja; nincsenek rendszeridegen ágenssek, mert azonnal kilökődnek, kicserélődnek, nem érvényesülhetnek a szerveződés minden résztvevője számára azonos céloktól eltérő, egyéni szándékok, individuális megfontolások. (Kérdés persze, hogy ki ellenőrzi az ellenőrtket, vagyis ki vagy milyen mechanizmus felügyeli, hogy az irányítói-vezetői szerepek betöltői ne kamatoztathassák saját hasznukra bürokratikus hatalmukat? A beavatkozási elv szerint felépülő rendszer egy magasabb szinten álló ellenőrző egységet alkalmaszna, amelyet azután megint egy még magasabb szinten álló egység ellenőrizne, és így tovább a hierarchia csúcsáig. Mivel beavatkozási elven alapuló, gépezetszerű szervezeteiket természeti elven felépülő társadalmi szerveződések is működhetnek, a kérdés az utóbbi szerveződésekét is érinti. Ezekről – mint erre utalunk már – nem idegen, hogy alulról felfelé tartó és/vagy a hierarchián kívüli ellenőrző csatornákat, illetve egységeket hozzanak létre a vezérlő egységek kontrolljára.) Ez, az erőket egy feladatra koncentrálo és maximálisan kihasználó racionálisitás magyarázza, hogy az ember által alkotott és röviddebb-hosszabb ideig sikeresen működő egyfunktions szerveződések a történelmi idők kezdetétől napjainkig tervalapú koordinációval valósultak meg, gondoljunk csak az olyan szervezetek, intézmények megszámálhatóan sokaságára, mint a vállalatok és üzemek, a katonai és egyéb védelmi egységek, az állam és a közigazgatás szervei és hivatalai vagy éppen a kommunikációs híradás műsorszolgálatok hálózatjai és csatornái.

Amikor a piaci szerveződés tűnik optimálisnak

Az egyfunktions szervezeteket életre hívó körülményekkel szemben azonban vannak olyan helyzetek, amelyekben a koordináció célja nem az erőforrások koncentrálása bizonyos fajta javak, termékek előállítására, azaz egy bizonyos fajta szükséglet kielégítése érdekében, hanem egy kiterjedt területen, egy alrendszerben, esetleg a társadalmi rendszer egészében az összes erőforrás és az összes szükséglet, az összes kínálat és az összes kereslet, az összes produktív aktivitás és az összes fogyasztói igény egymáshoz igazítása, egyensúlyba hozása. Ha nincs egyensúly, vagy azért, mert a megtermelt javakat nem tudja felvenni a kereslet, vagy azért, mert a produktó nem tudja kielégíteni a szükségletet, az olyan feszültségekhez vezet, amelyek széltalálják az ágenssek együttlését, a társadalmi szerveződés egészét. Ezekben a helyzetekben a legtermészetesebb és a történelmi tapasztalat szerint a leg-szerencésebb hagyni a piaci koordinációt érvényesülni (ha szükség, némi szabályozással a kedvezőtlen mellékhatások megakadályozása érdekében). A piaci koordináció a piac törvényeit követve egyensúlyi vagy legalábbis egyensúlyi közeli állapotot teremt: arra ösztökéli az ágensseket, hogy kölcsönösen kalkuláljanak egymással, és a javak termelését, a termelő ágenssek számát és kibocsátását, illetve a fogyasztást, a fogyasztói igényeket olyan

mértékűre állítja be, hogy a termelés megközelítőleg megfeleljen a szükségleteknek.

A piaci koordináció legtisztább példáját értelemszerűen a gazdaság kínálja, mivel ott mutatkozik meg legvilágosabban, hogy a kereslet-kínálati piaci törvényei mind a termelő, mind a fogyasztói szerepekben lévő ágensseket egyensúlyi helyzet felé tereli, arra kényszerítve őket, hogy mlközben igyekeznek saját hasznukat maximalizálni, valamiképpen próbáljanak meg a többi piaci szereplővel kalkulálni, és saját törekvéseiket, saját aktivitásukat a többi ágensséhez igazítani. Nem nehéz azonban felismerni, hogy a többi alrendszerben is jelen vannak az ágenssek és az aktivitások koordinációját, összehangolását igénylő egyensúlyi problémák. Ime a teljesség igénye nélkül néhány fontosabb ezek közül:

- védelmi alrendszer: a biztonság és az érte fizetendő társadalmi terhek egyensúlya;
- állam: a rend és a szabadság egyensúlya;
- jogi alrendszer: a szabályozottság és az önmozgás, vagy a jogszerűség és az igazságosság egyensúlya;
- politikai alrendszer: a megfogalmazódó igények és az elosztás egyensúlya, a részvételi, érdekkifejezési szükségletek és a kielégítésükre rendelkezésre álló lehetőségek, a hatalomkoncentráció és a hatalommegosztás egyensúlya;
- közösségképző alrendszer: a valahová tartozás, az erős kötődés, a hűség és az autonómia, az individualitás egyensúlya;
- kultúra: a hagyomány és az újszerűség, a határozott arculat és a sokszínűség, a tömegkultúra és az elitkultúra egyensúlya;
- reprodukciós-szocializációs alrendszer: az elkülöníthetetlen rostálás és a megtartás, a konformizmus és az elkülönbözés egyensúlya;
- kommunikáció: az infokommunikációs kínálat és szükséglet, vagy a nyilvános és a nem nyilvános, az átláthatóság és az információcs önmunka-kezelés egyensúlya.

Merre tart egy társadalom?

Elhagyva az ideáltipikus konstrukciók világát, többnyire a valóságos szerveződésekben sem nehéz az egyik vagy a másik koordinációs elvet, az egyik vagy a másik szerveződési logikát felismernünk. Például egy jól tervezett üzembn, egy szigorúan vezetett katonai egységben vagy egy szimfonikus zenekarban tisztán áll előtűnk a beavatkozási elvet megtestesítő központi vezérlésű struktúra és működés, míg egy labdarúgóliga vagy egy tudományos vagy művészeti díjakat osztó alapítvány tisztán a természeti elv manifestációjának tekinthető (annak alapján, hogy a verseny szabályainak meghatározásán és betartásuk ellenőrzésén túl teljes autonómiát biztosítanak az ágensseknek, azaz a versenyzőknek).

Vannak egyfunktions szerveződések, amelyeknek ugyan egyértelműen felépített központi vezérlésű, hierarchikus struktúrájuk van, azonban az al-

egységek autonómiát élveznek azt illetően, hogy miképpen hajtják végre feladataikat. Így például a tudományos és művészeti műhelyek, a kutatóintézetek és az egyetemek jelentős része, bár nem feltétlenül mindegyike, úgy működik, hogy formálisan konstituált szerkezetben és szabályok szerint al egységekként alkalmaz kutatókat, művészeket, oktatókat, illetve ezeknek csoportjait, de – felismerve, hogy a bürokratikus központi vezérlés megfojtaná az alkotói energiákat – abban szabad kezét vagy legalábbis alkupozíciót ad nekik, hogy kutatói, művészi-kreatív vagy oktatási feladataikat miképpen definiálják és oldják meg.

A központi vezérlésű szerveződések alanyai lehetnek a piaci szerveződéseknek. Ennek legnyilvánvalóbb példája a kapitalista piacgazdaság, amelyben központi szerveződéssel, gépvezérszerűen működő gyárak, üzemek mint önálló ágensek egymás potenciális versenytársaiként vagy együttműködő partnereiként jelennek meg egy többé-kevésbé szabályozott piacon. Nagyobb léptékekre – az egyfunkciós szerveződésekértől a teljes társadalmi rendszerekre – áttérve, nyilvánvaló, hogy a modern kor parlamentáris demokráciái és piacgazdaságai a természeti elv jegyében szerveződtek és működnek, míg a totális politikai diktatúrák és a tervgazdaság a beavatkozási elv termékei és a központi vezérlés, a hatalmi-bürokratikus koordináció megnyilvánulásai. Nagyvon találónak tűnhet – különösen a későbbiek szempontjából – a természeti-piaci elven alapuló társadalmi formációt a Karl Popper-féle *nyitott társadalommal*, míg a beavatkozási elven működő, központi vezérlésűt az *ellentétével*, illetve országot átfogó társadalmi rendszer természetesen sokkal összetettebb annál, semhogy egészében és minden részében az egyik vagy a másik szerveződési elv maradáktalan megtestesítésének lehessen tekinteni. Mindenekelőtt arra, a fentiekben már említett tényre kell gondolnunk, hogy a szerveződések első szintjén a természeti-piaci elvű parlamentáris demokráciák és piacgazdaságok is többnyire terv-alapú, gépvezérszerű struktúrákból állnak (vállalatok, hivatalok, a védelmi alrendszer szervezetei, intézményei és egyéb egyfunkciós szervezetek), ezeknek egymáshoz való viszonyait azonban természeti-piaci elven koordinálják, másfelől még a szélsőségesen autoritér és elnyomó diktatúrákban is akadhathatnak az életnek olyan periférikus területei, amelyek elkerültek a hatalom beavatkozását, és megőrzik alacsonyabb szintű lokális, szabadidős és egyéb önszerveződések, családi, baráti körök létrejöttét, bár a XX. század két végletes totális rendszere – a nemzeti szocialista és a kommunista – világosan azt példázta, hogy a totális központi vezérlés logikája még a magánéletbe is behatol, és nem tolerál semmilyen önszerveződést.

A kétféle koordináció, a kétféle szerveződési mód folyamatos harcban áll egymással. A tervalapú koordinációt megvalósító struktúrákat gyakran fessegeit olyan törekvések, amelyek a piaci koordináció irányába húznak, így például az ágensek esetleg felszínre törő autonómia és változás iránti igénye gyengítheti, de szét is zúlíhatja a merev szerkezetet és a kötött szerepvilágszerepeket. Az is előfordulhat, és mint tudjuk, erre a történelem számos

példával szolgált, hogy hatalmi helyzetben lévő csoportok alrendszereket, vagy akár egy teljes társadalmi szerveződést egyfunkciós hierarchikus szerveződésként konstituálnak, és a piaci koordinációt tervalapú, központi vezérlésű koordinációval váltják fel, nem ritkán akár erőszakos úton. Ez történt a XX. század imént említett totalitárius diktatúráiban, amelyekben egy szűk csoport a hatalma alá vetett társadalom egészét központi vezérlésű, katonai gépezetként szervezte meg.

Békésebb és sikeresebb beavatkozásnak bizonyulhat, ha a piaci koordináció nem kívánatos mellékhatásait próbálják meg a tervalapú koordinációra jellemző eszközökkel, szabályok, korlátozások, versenyen kívüli támogatások, újraelosztó mechanizmusok bevezetésével kiküszöbölni, de úgy, hogy a piaci koordináció támogatta autonómiák és versenyképessétek továbbra is szabadon érvényesülhessenek. Lényegében ennek példája a kapitalista gazdaságba állami eszközökkel beavatkozó Keynesianizmus és a szociális piacgazdaság.

Gyakran megírórténik, hogy egy társadalmi rendszeren belül az alrendszernek nem azonos rugóra járnak, hanem különböző koordinációs módokat valósítanak meg (illetve ilyenekhez hűznek). Például a II. világháború alatt Nagy-Britannia gazdasága a háborús erőfeszítések jegyében gyakorlatilag a piaci működést féltüggesztő, központi elosztású alrendszerre – központi vezérlésű hadigazdasággá – alakult át, a politikai alrendszer viszont megőrizte piaci koordinációjú demokratikus jellegét, olyannyira, hogy a parlament választásokon még Winston Churchill, a háborús győztes miniszterelnök is megbukhatott. Vagy például Kínában már jó ideje látványosan fejlődő piaci gazdaság működik, miközben a politikai alrendszer mind a mai napig a szabadságjogokat és az individuális autonómiáját korlátozó, a nyilvánosságot elfojtó, merev, központi vezérlésű struktúrákat képviseli.

Bizonyos körülmények, történelmi helyzetek jobban kedveznek az egyik, mint a másik szerveződési típus felé tartó társadalmi formáció kialakulásának. Amikor egy populáció (vagy a benne hatalmi pozícióban lévő csoport) veszélyben érzi fennmaradását, amikor külső támadástól tart, amikor fenyegetettség éri magát, előszeretettel nyúl a beavatkozási elv és a központi vezérlés jegyében fogant szerveződési elemekhez. Ilyen helyzet mindenekeelőtt a háborús konfliktus, de jól megfigyelhető a beavatkozási elvet képviselő szerveződési módok és eszközök megjelenése a társadalmi feszültségek kioldódásának, a hatalmi válságoknak az időszakában is. (Szairikus szépirodalmi ábrázolásként José Saramago *Megvilágosodás* című regényében a miniszterelnök nagyraavagyó tervvezetése idézhető: „Ebben a sűrűnyben helyzetben senkit nem lepne meg, ha én vezetném a védelmi és a belbiztonsági tárca munkáját is, ilyenképpen a nemzeti szintű szükségállapot tükröződne a kormány felépítésében és működésében is, és a jelszó így hangzana, teljes központosítás a teljes koordináció érdekében.”¹⁾ A törté-

¹⁾Budapest, Európa Könyvtár, 2004, 175–176.

nélem számos példát szolgáltat arra, hogy az ilyen szituációkban, elsősorban a hatalmi viszonyokat megváltoztató forradalmi mozgások idején és azokat követően erős központi vezérlés épül ki, amely igyekszik az ágenseket alárendelni a központi akaratnak. Ezzel szemben a válságoktól, konfliktusoktól mentes időszakok inkább a természeti erők alapuló szerveződések megjelenésének és fejlődésének kedveznek.

Ha a történelem menetében létrejön egy olyan szerveződés, amely határozottan az egyik vagy a másik szerveződési típus felé húz, és így belső logikájában, működésében inkább az egyik vagy a másik szerveződési elvet érvényesíti, akkor a rendszerilegen elemeket, a belső logikájának ellentmondó fejleményeket, tényezőket igyekszik kiküszöbölni, vagy legalábbis ellenőrzés alatt, korlátok között tartani. Például a politikai alrendszer területén a természeti-piaci szerveződés jellegzetességeit mutató pluralista, demokratikus, parlamentális formációk gyakran korlátozzák vagy tiltják az olyan politikai pártok működését, amelyek nyíltan a politikai erők versenylenek felszámolásával fenyegető egyeduralomra törek, a központi vezérlésű, monolitikus egypártrendszerrel szemben éppen ellenkezőleg, a központi vezérlésű elhúzó pluralista kezdeményezéseket igyekeznek elfojtani. Vagy gazdasági példát véve, a tőkés gazdaságok kartellellenes törvényei a verseny szabadságát veszélyeztető monopóliumok kialakulását igyekeznek megakadályozni, míg a másik oldalon a szovjet típusú klasszikus tervutasításos gazdaságrányítás éppen a piaci önmozgásokat igyekezeti adminisztratív úton korlátozni tartani vagy felszámolni.

Nyilvánvaló, hogy ha egy olyan formáció, amely kezdetekben határozottan húzott valamelyik szerveződési típus felé, de egy idő után valami oknál fogva nem képes vagy esetleg már nem is akarja a természetétől idegen szerveződési elemeket a kontrollja alatt tartani, egyre inkább elveszti eredeti arculatát. Az idők folyamán a természeti-piaci szerveződésben kikövcsölőhatnak olyan erők, amelyek a központi vezérlésű típus felé tartanak (közismert példája ennek Németországban a Hitler hatalomátvételét megelőző Weimari köztársaság), és fordítva, a központi vezérlésű szerveződésben is megindulhat olyan erjedés, amely a természeti-piaci szerveződési típus felé nyit (ennek példája a közelmúltból a szovjet típusú rendszer összeomlásának folyamata az 1980-as, 90-es évek Kelet-Európájában és a Szovjetunióban). A paradigmaváltás, a társadalmi formációk arculatának átalakulása azonban még forradalmi változások után is általában hosszas folyamat, mivel a korábbi szerveződés belső logikájának legyűrtése és az új meggyökereztetése nem megy egyik napról a másikra, ha egyáltalán bekövetkezik. (Lásd Tocqueville 1994)

Egyéb szerveződési elvek

Már a korábbiakból is kitűnhetett, hogy a vizsgált két szerveződési elvvel és szerveződési típusal társadalomfilozófiáknak, értékeknek, ideológiáknak egy-egy kiterjedt, többé-kevésbé egységes csoportja asszociálódik:

- természeti elv: liberálisizmus, szabadság, autonómia, törvényesség, normativitás, esélyegyenlőség, kapitalizmus, piacgazdaság, individualizmus, verseny, teljesítményorientáció, változékonyság, nyitott társadalom stb.
- beavatkozási elv: térszférités, racionalitás, strukturalitás, szabályozottság, állandóság, biztonság, megmaradás, közösségiség, tekintélyelvűség, hűség, konzervativizmus, szocializmus-kommunizmus, terызgazdaság, központi elosztás, zárt társadalom stb.

Az emberi társadalmakban működő szerveződési elvek és koordinációs logikák persze nem merülnek ki a természeti-piaci és a beavatkozási központi vezérlésű koordinációban. Az archaikus társadalmakban például, amelyek nem ismerik a piaci ártermelést, „az integráció általánosan a javak egy központból való redistribúciója útján valósul meg, vagy szimmetrikus csoportok megfélelő tagjai közti reciprok aktusokon keresztül. [...] A rokonsági vagy szomszédosági csoportok közti reciprocitás egyéni partnereket kapcsol össze, vagy »sorjában« egymásra kövkező, szimmetrikus szituációk egész láncolatát foglalhatja magába.” (Polányi 1976, 428–429) Reciprocitáson alapuló koordinációt fedezhetünk fel a magyarországi vidéki-falusi-paraszti közösségek kölcsönösen kiegészítő kalálkamunkaiban és a disznóölésekhez és más alkalmakhoz kötődő kölcsönös ajándékozásokban (az esküvőkhöz kapcsolódó kölcsönös ajándékozás egyébként a világon sokfelé élő szokás mind a mai napig).

Sajátos koordináció jellemzi az olyan közösségeket, amelyekben az egyének életi generációról generációra hagyományozódó, az élet minden színterére beható szabályok irányítják úgy, hogy a közösség egésze őrködik a szabályok betartásán, a hagyományok fennmaradásán. Egy más folyamatos szemmel tartásban megnyilvánuló nyilvánosság uralkodik, aminek következtében a közösség erős, egyfelől biztonságot nyújtó, másfelől viszont az egyén autonómiáját minimálisra korlátozó, nem ritkán elviselhetetlenül nyomasztó, a személyiséget megnyomortó kontrollja valósul meg a tagjai felett. Ilyen közösségek a szigorú regulát követő szerzetesrendek, vagy a tradicionális paraszti társadalmak, amelyeket erős – durckheimi értelemben vett – mechanikus szolidaritás jellemz. (Forradalmi ábrázolásukra példaként az előbbiek esetében Umberto Eco *A rózsza neve* című regénye, az utóbbiak esetében Gottfried Keller *Falusi Romeo és Júlia* című kisregénye említhető.)

A gazdaság világában az utóbbi időben jelentős figyelem irányult egy olyan szerveződési típusra, amely elsősorban a távol-keleti társadalmak, illetve országok – Kína, Japán, Dél-Korea és mások – saájára. Ezt a *családcentrikusnak* nevezhető szerveződési elvet és módot az jellemzi, hogy a gazdasági (és sok egyéb) tevékenységnek meghatározóan a család az egyégre és a kerete, olyannyira, hogy a formális és kiterjedt gazdasági szervezetek is jelentős részben családi tulajdonban, családi vállalkozásként működnek: a család hordozza azt a bizalmi tőkét, amely a gazdasági kooperációkat összetartja és működtei. A nyugati világban sen nem teljesen ismeretlen ez a szerveződési típus. A földműves paraszti gazdaság hagyományosan szigorúan

családi egységként létezett és működött, illetve működik ma is sok helyen. A családcentrikus szerveződés azonban nem csak a tradicionális paraszti társadalmakban lehet jellemző. Napjaink Olaszországában például a Kis- és középvállalatok szinte kivétel nélkül családi vállalkozásként működnek, de még nagyvállalati körben is jó néhány családi tulajdonú és irányítású cég található (például a FIAT). Emellett azonnal eszünkbe jut az olasz mafia családcentrikus szerveződése is. (Fukuyama 1997)

Napjaink társadalomszervezési próbálkozásainak terméke az Európai Unió úgynevezett *szubszidiaritási elve*, amely azt jelenti, hogy minden problémának, minden feladatnak a megoldását arra a szintre kell helyezni, ahol ez a probléma, illetve feladat keletkezett, vagyis az alacsonyabb szintekre nem kell ráerőszakolni központi megoldásokat, hanem hagyni kell őket, hogy saját szintjükön autonóm módon járjanak el. Jól látható, hogy ez a szabályozási mód a beavatkozási elvű központi vezérést – egyfelől a britszszeli uniós intézmények és hivatalok, másfelől az egyes államok és kormányok bürokratikus hatalmát – korlátozza, a természeti-evolúciós elvű lokális autonómiákat pedig – a regionális önszerveződést és önszabályozást – támogatja. A szubszidiaritás elvének bevezetésében és érvényesítésében feltűnhet azonban némi paradoxon is, hiszen arról van szó tulajdonképpen, hogy az Unió beavatkozási logikája szerinti működő bürokratikus-hatalmi előírással (a szubszidiaritás elvének bevezetésével és számonkérésével) természeti elvű működést (autonómiát, jogkört az alacsonyabb szintek, illetve a lokálisok számára) kíván megvalósítani. A szubszidiaritás elvének egyik jellegzetes történelmi ellenpéldája a felvilágosult abszolutizmus, amely beavatkozási elvű logikát követve a legfőbb hatalmi központból hatalmi eszközökkel próbálta az alacsonyabb lokális szerveződései szintek együttműködését, változásait, reformokra való hajlandóságát kieroőszakolni (lásd a magyar történelemben Mária Terézia vagy még inkább II. József uralkodását).

Bár mint láttuk, az emberek együttélésében sokféle, egymástól gyakran a legkevésbé sem független szerveződési elvet fedezhetünk fel, aligha vitatható, hogy az újkor társadalmában, illetve szerveződéseiben a természeti és a beavatkozási elv, vagyis egyfelől a piaci, másfelől a központi vezérelt, bürokratikus-hatalmi szerveződései típus, ha nem is egyedüli, de mindenképpen meghatározó szerepet játszott és játszik. Jellemző ebből a szempontból, hogy az infokommunikációs technológia társadalmi hatásának nemzetközileg elismert teoretikusa, Manuel Castells az információs társadalom vonatkozásában is megkülönböztet piaci (azaz természeti-evolúciós elvű) modellt és állami, autoriter (azaz beavatkozási elvű) modellt, az előbbit az USA-ban (Silicon Valley-ben), az utóbbit a Szingapúrban tapasztalható fejlődéssel azonosítva, illetve példázva. A kép teljességéhez hozzáférhetünk, hogy ezek mellett kiemel egy harmadik típust is, az információs társadalom (szociáldemokrácia) jóléti modelljét, amelynek legpregnánssabb példáját a Finnországi fejlődésben látja. (Castells–Himanen 2002)

Szerveződési módok és kommunikáció

A szerveződések logikája természetesen a kommunikációra is kihat: a szerveződések típusa meghatározza, hogy a kommunikáció milyen intézményeken keresztül, milyen szabályozásban, miképpen működik, és hogyan járul hozzá az őt életre hívó szerveződés fenntartásához.

Kommunikáció természeti-piaci koordinációban

A szerveződések természeti elvét megtestesítő piaci szerveződésekben a minimálisan korlátozott verseny és együttműködési kényszer következtében minden ágens olyan helyzetben van, hogy számolnia kell a piacon jelenlévő többi ágens szükségleteivel, kínálatával és versenyképességével, és saját viselkedését, saját szükségleteit a többiekéhez, a keresleti-kínálati viszonyokhoz kell igazítani. Ez nyilvánvalóan csakis akkor lehetséges, ha az ágenseknek a lehető legtöbb információ áll rendelkezésükre, a kereslet-árrétegeknek a lehető legtöbb információ áll rendelkezésükre arról, hogy a többi ágens miként viselkedik. Ahhoz tehát, hogy megvalósulhasson a piac önszabályozása, a nyilvánosság elengedhetetlen követelmény. Éppen ezért a piaci elven működő szerveződés olyan intézményi szabályozást feltételez, amely megakadályozza, hogy ágensok vagy ágensok csoportjai egyoldalú információhoz jussanak, vagyis hogy nekik legyen információjuk arról, hogy mit tesz a környezetük, a környezetnek viszont ne legyen információja arról, hogy mit tesznek ők. Itt nem valamiféle központi akarat tölti be az ágensok viselkedését szabályozó, koordináló erő funkcióját, hanem az ágensok egymásról való kölcsönös tudása.

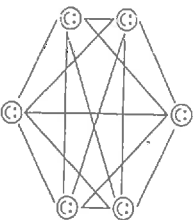
A közösségi kontrollnak is a nyilvánosság az alapja. Ahhoz, hogy az intézményi szerepeket betöltő ágensok a pozíciójukat ne használhassák fel arra, hogy saját érdeklükben a többiek rovására cselekedjenek, hogy ne dönthessenek a köz kizárásával, hogy ne juthassanak helyzeti előnyökhöz, monopóliumokhoz, privilégiumokhoz, tevékenységük nyilvánossága elengedhetetlen követelmény. Ha ugyanis fennáll a nyilvánosság, akkor az ágensok felismerhetik a kizárólagos hatalomra, monopolhelyzetre, privilégiumokra irányuló törekvéseket, és az ilyenre készülő társaikkal szemben ellenlépéseket tehetnek: megszakíthatják velük az együttműködést, és – megfelelő jogi szabályozás esetén – diszkvalifikálhatják őket, kiszoríthatják őket a piacról. A közösségi kontrollt az információk nyilvánossága, az ágensok egymásról, egymás tevékenységéről és szándékairól való kölcsönös tudása tartja fenn. (Ez persze a nyilvánosságnak csak az egyik, bár nyilvánvalóan nem elhanyagolható aspektusa. A nyilvánosságról tágabb perspektívában lásd Angelusz 1983, 1996)

Az ágensok autonómiáigénye is magától értetődő módon azt követeli, hogy minél több és minél megbízhatóbb információhoz férjenek hozzá, hiszen enélkül korlátozódik az áttekinthetőség a környezetükről, a piacról, szféráink döntési lehetőségeik, csökken értékvényesítő képességük. Az ágensok közötti együttműködő kapcsolatuk sem lehetségesek nyilvánosság

és kölcsönös információcsereék hiányában, ha ugyanis egy ágens úgy próbálna kooperációba lépni egy másikkal, hogy saját tevékenységét titokban tartja előtte, akkor a partnerer bizonytalanságban maradna a vállalt kötelezettségek teljesítése, a szerződés megartása, a másik fél valódi szándékait feléli, és ez szükségképpen aláásná az együttműködéshez elengedhetetlen kölcsönös bizalom létrejöttét és fennmaradását. Információhiányok esetén a verseny, illetve az ágensek versenyképessége is korlátozódna: ha az ágensek nem ismernék a piac szerkezetét, a keresleti-kínálati viszonyokat, ha nem értesülhének új versenytrázsak feltűnéséről, új erőforrások belépéséről, illetve a régiók kimerültségéről, akkor nem alakíthatnának ki racionális viselkedési stratégiákat, csak tapogatóznaknak vakon a világban.

Az információval való bánásmód szabályozásának azonban nemcsak a lehető legteljesebb nyilvánosság követelményét kell szem előtt tartania, hanem azt is, hogy az ágensek belső világuk információi és kommunikációs ügyében autonóm módon járhasanak el. A szabályozásnak világos határt kell húznia a köz és a magán, a nyilvános és a privát között, és miközben a közügyekben a legteljesebb nyilvánosságot kell támogatnia, a belső világ vonatkozásában biztosítania kell az információs öntrendelkezést. Természetes emberi ágensek esetében ez a magánszféra és a személyhez kötődő alkotásos szerzői jogok, szabadalmak formájában való védelmet jelenti, intézményi ágensek esetében pedig azt, hogy jogukban áll stratégiai terveiket, szellemi produktumaikat, ipari titkaikat az illetéktelen szemek elől elzárva tartani.

Önszabályozó piaci működéshez természetesen az információs-kommunikációs altrendszer szervezeteit is közösségi kontroll alatt kell tartani, különben lehetőségük nyílna arra, hogy az információk visszatartásával vagy eltorzításával rejtett érdekek szolgáltatásban befolyásolják, manipulálják az ágenseket. Ha az információk és a kommunikációs csatornák kisajátítását sikertől kivédni, akkor az információs-kommunikációs altrendszer minden társadalmi ágens számára olyan lesz, mint egy hatalmas tükör, amelyben mindenki láthatja az összes többit, a közösség és a környezet egészt, és viselkedését ahhoz igazíthatja, ami ebben a tükörben megjelenik. Egy ilyen szerveződéskben ideáltípus esetben olyan kommunikációs struktúra épül ki, amelyben mindenkitől mindenkihez vezethet kommunikációs csatorna, mint ezt az alábbi séma illusztrálja. (A számítógépes hálózat, az internet világa tulajdonképpen ennek a „mindenki mindenkiel kommunikálható” modellnek a megvalósulása.)



Az információk nyilvánosságára épülő piaci koordináció magától értetődően a kommunikációk tartalmára is kihat. Nyilvánvaló, hogy a nyilvánosság megvalósítását és fenntartását célzó intézményi szabályozás nem ismerhet titkokat, tabukat, rejtetgni való témákat. Hasonlóképpen nincsenek ebben a rendszerben szegélyteljesnek minősülő rossz hírek, amelyeket el kellene hallgatni vagy eufermizmusokkal kellene leplezni; a kedvezőtlen jelenségek-ről, problémákról, feszültségekről szóló híradásokat nem tekintik kártékony, a szerveződést bomlasztó tartalmaknak, hanem éppen ellenkezőleg, olyan hasznos információknak fogják fel őket, amelyek felhívják a figyelmet a problémákra, az ágenseket pedig a leküzdésükre motiválják. Az ilyen szerveződés nem igényli, hogy sikerrel, eredménnyel állandóan felelgessek, kudarcot, nehézségeit pedig elhallgassák, nincs szüksége állandó öngazolásra, a pozitív önkép lépten-nyomon való felmutatására, hiszen ereje éppen az individuális ágensok autonómiájából, öntudatából fakad. Arról nem is beszélve, hogy az ágensek nem engedhetik meg maguknak, hogy ne vegyenek tudomást a kedvezőtlen eseményekről, nehézségekről, balsikerekről és a kritikai hangokról, hiszen ennek azonnal negatív hatása lenne az alkalmazkodásukban, ha másképpen nem, akkor úgy, hogy nem lenne módjuk tanulni a negatív tapasztalatokból.

Az önszabályozó kommunikációk másik jellegzetessége a szemantikai egyértelműség és következetesség. Az ágensok ugyanis csak akkor támaszkodhatnak az információkra, és az információk csak akkor válhatnak az ágensok tevékenységének, együttműködésének szabályozó elemévé, ha a szavak mindenki számára és minden helyzetben ugyanazt jelentik, ha nevükön nevezzük a dolgokat, ha nem elleplezik a tényeket és a szándékokat, hanem explicititét teszik azokat, ha használatuk nem üres frázis, pusztá sablon, hanem őszinte elkötelezés, felelősségvállalás. A nyelv egyértelműségének és következettségének követelményével szorosan összefügg, hogy az önszabályozást célzó kommunikációkban nem engedhet meg, hogy az igazságok és a tények relativizálódjanak, alkalomról alkalomra változzanak. Nem nehéz belátni, hogy ha a tények és az igazságok nem lennének azonosak minden ágens számára minden helyzetben, ha állandóan átértelmeződnének, ha hol így, hol úgy lehetne forgatni őket, akkor nem válhatnának az ágensok alkalmazkodásának és együttműködésének közös pontjává, amelyekre az önszabályozó szerveződés minden ágense egyformán támaszkodhat.

Mivel a piaci koordináció az ágenseknek maximális autonómiát igyekszik biztosítani, ebben a szerveződéskben – a törvények adta kereteken belül – bárki úgy állíthat elő, úgy továbbíthat, és úgy értelmezhet információkat, ahogy azt egyéni alkalmazkodása szempontjából jónak, célszerűnek látja. Nincsenek arra vonatkozó előírások, hogy kinek, mikor és mit szabad mondania, nincsenek arra vonatkozó kényszerek, hogy az információkat (tényeket) hogyan kell értelmezni, a tényeket hogyan kell értékelni, mit kell jónak és rossznak, lényegesen és lényegtelennek, hasznosnak és haszontalannak,

szépnek és csúnyának stb. tartani; nincsenek előre elkészített sablonok, sémák, amelyekhez a mondanivaló, az értelmezéseket és értékeléseket hozzá kellene igazítani. Mivel az ágensnek nincsenek előrerendelve központilag definiált elveiknek, értelmezési kereteknek, ideológiáknak, dogmáknak, az ilyen szerveződésben a kommunikációk tartalmát a sokszínűség, a nyitottság és a változatosság jellemzi.

A szerveződés alaptermészetéből következően a kommunikációs üzenetekben az egyénhez, az individuumhoz kötődő értékek kultiválódnak: az egyének autonómiája, függetlensége, szabadsága, önállósága, az egyéni versenyképesség és versenyszellem, az egyéni teljesítmények, az egyének közötti, lokális szintű szolidaritás. Nem az egyének közötti azonosságok, hasonlóságok, hanem a különbözőségek, az eredetiség, az egyéni vonások hangsúlyozódnak. A nevelés és oktatás személységorientált: az ágens egyéni tulajdonságai, természetes adottságait, képességeit tartja szem előtt, ezeket igyekszik kibontani úgy, hogy az egyént minél többféle szerep betöltésére tegye alkalmassá, nem pedig egy meghatározott szerepbe vagy viselkedési mód sémáiba próbálja belekényszeríteni.

Mivel ez a szerveződés igyekszik kiküszöbölni a hierarchiákat és a hatalmi függőségeket, kommunikációs kontextusa nem kedvez az olyan kommunikációs cselekvéseknek, amelyeknek végrehajtása ágenseknek más ágensnek által hatalmi pozíciók alapján történő elkötelezésének minősül: az ágensnek nincsenek olyan helyzelemben, hogy parancsokkal, utasításokkal, tiltásokkal, engedélyezésekkel kényszeríthessék akarataikat másokra. Az önszabályozó közösségben az ágensnek arra motiválódnak, hogy folyamatosan kölcsönösen kalkuláljanak egymás szándékaival és érdekeivel. Ez azt követeli, hogy az ágensnek egyfelől tegyék explicitté, nyíltá saját érdekeiket, álláspontjukat, nézeteiket, másfelől, hogy az ütköző érdekeket, nézeteket, álláspontokat egyeztetéssel és kölcsönösen elfogadható megegyezésre jussanak. Ebben a közösségben tehát fontos szerephez jutnak az álláspontokat tisztázó és ütköztető, vita jellegű és érdekegyeztető aktusok. Hasonlóképpen fontos funkcióit töltenek be a szerveződés jellegű kommunikációk, hiszen ezek rögzítik a versenynak, a piac működésének és az ágensnek közötti együttműködéseknak a feltételeit, szabályait.

Az ágensnek számára természetesen csak akkor alakul ki belátható, jól kalkulálható mozgástér, ha az egymásra vonatkozó információk megbízhatók, pontosak. Következésképpen minden ágensnek elemi érdeke, hogy megbízható információhoz jusson, de egyúttal az is, hogy ő maga is megbízható információkat adjon a többieknek, hiszen ha ez a kölcsönösség nem állna fenn, akkor egyik ágens sem számíthatna megbízható információkra. Ennek hatására ebben a koordinációban nagy egyéni felelősségérzet alakul ki az információkkal kapcsolatban.

Ha valaki a valóságnak nem megfelelő állításokat tesz, ószintetlen ígéreteket ad, nem tartja meg a szavát, stb., vagyis ha nem viselkedik úgy, ahogyan a kommunikációs aktusában elkötelezte magát, előbb-utóbb hiteletveszt, és kizárja magát az együttműködésekből, és ennek következtében a

versenyből is, hiszen annak az ágensnek, amelynek szűkülnek az együttműködési lehetőségei, idővel szükségképpen csökkennie a versenyességi is.

Annak következtében, hogy az egymásról való kölcsönös tudás a szerveződés elemi szabályozó erejének szerepét tölti be, az információ a piac egésze és minden ágens számára alapvető alkalmazkodási feltétel. Ez arra kényszeríti az ágenseket, hogy a kommunikációs lehetőségeket (csatornákat, eszközöket) igyekezzenek fejleszteni és optimálisan kihasználni: kerülik a redundanciákat, az üresjáratokat, az érdemi információt nem tartalmazó, formális, ritmális kommunikációkat.

Az ágensnek autonómiájára, az egyéni alkalmazkodóképességre épülő szerveződés az egyénektől sokoldalú és jól kidolgozott kommunikációs képességeket igényel, illetve ilyenek elsajátítására motivál. A versenykénszer azt követeli az egyénektől, hogy minél több információt szerezzenek be, minél több információt dolgozzanak föl, hiszen így módon növelhetik esélyeiket arra, hogy alkalmazkodási stratégiájuk hatékony legyen. Az információ azonban, akármilyen nagy mennyiségben állnak is rendelkezésre és akármilyen megbízhatók is, önmagukban még nem segítenek az ágenseknek: csakis akkor tudnak valóban hasznosulni, ha az ágensnek rendelkezniük megfelelő értelmezési keretekkel, megfelelő ismeretekkel, amelyeknek kontextusában az új információk relevanciájukat hatékonyan meg lehetne észlelniük, hogy tudásukat, ismereteiket, információikkal való készségeiket és eszközeiket állandóan fejlesszék, valamint bővítsék látókörüket.

Az önszabályozó jelleg, azaz a más ágenssekkel való kalkulálás és együttműködés kényszere az ágensnek közötti kapcsolatokban, interakciókban - különösen konfliktusos érdekegyenlítés és érdekegyeztetés esetén - félélt vitakészséget, nagyfokú toleranciát, belelélesi képességet és rugalmasságot feltételez.

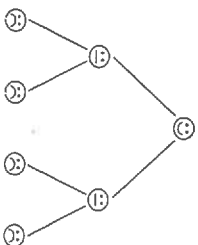
Mivel a piaci szerveződés alaptermészetéből adódóan állandó belső mozgásban, állandó belső átrendeződésben van, az ágensnek relatív helyzete is állandóan változik; az ágenseknek ahhoz, hogy az állandóan változó helyzetekhez alkalmazkodni tudjanak, képeseknek kell lenniük újabb és újabb szerepek betöltésére, újabb és újabb feladatok, problémák, konfliktusok megoldására, nem utolsósorban arra, hogy viszonyukat a környezetükkel állandóan újradefiniálják.

A szerveződés sajátosságai az ágensnek kognitív stílusára is rányomják bélyegüket, hiszen nagy valószínűséggel olyan gondolkodásbeli jegyek kialakulását segítik, mint a tekintély elvetése, a kételkedés jogának minden helyzetben való fenntartása, a dogmák elutasítása; a feladatmegoldásokban szigorúan a tapasztalatot tényekből való kiindulás; a metafizikai konstrukciók és a *wishful thinking*, a vágyvezéreltség kerülése; az erkölcsi értékrendben az individuum oldaláról való megközelítések; a probléma- és konfliktuskezelésben a voluntarizmus ellenében a pragmatista megoldások előnyben részesítése.

Kommunikáció beavatkozási elvű, központi vezérlésű koordinációban

A szerveződés beavatkozási elvét megtestesítő központi vezérlésű formációban, amelyben autonómiával és egymás közötti horizontális együtműködő kapcsolatokkal kevésbé rendelkező ágensek tevékenységét központi vezérlés koordinálja és kontrollálja, az információ és kommunikációja nem az önszerveződésnek és önszabályozásnak, hanem az ágensek központi vezérlésének az eszköze.

A központi vezérlés alapvetően vertikális információátvitelt feltételez: utasításokat a vezérlés felől, visszajelzéseket, helyzetjelentéseket a vezérelt ágensek, illetve alegységek oldaláról. Nem nehéz belátni, hogy ebben a szerveződésekben az önszabályozó, piaci szerveződés által megkövetelt, kölcsönös tudást biztosító nyilvánosságuknak nincs sok helye. Egyfelől ahhoz, hogy a vezérelt ágensek, alegységek a vezérlés utasításainak elegendő tudjanak lenni, valójában semmi sem kell tudniuk a rendszer többi eleméről, a többi ágensről, a működés mechanizmusairól, a környezet egészéről, csupán a hierarchiában közvetlen felettük álló ágensek nekik szóló utasításait kell ismerniük, hiszen abból kapnak meg minden információt, ami feladatuk végrehajtásához szükséges. Másfelől a központi vezérlésű szerveződésben minden olyan tényező, amely az ágens autonómiáját növeli, szükségképpen csökkenti a szerveződés kohézióját, hiszen előbb-utóbb elhúz, elteríti a központi vezérlés szándékaitól. Ha az ágenseknek információik, kölcsönös tudásuk lenne egymás szükségleteiről és kínálatáról, és a tudásuk alapján közvetlen, horizontális kapcsolatba léphetnének egymással, akkor ezt szükségletelegeti esélyeik növelésének reményében meg is tennék, különösen akkor, ha a központi vezérlés definíciója a közszükségletekről és az elosztási mechanizmus az ágenseket kevésbé elégtlené ki. Éppen ezért a központi vezérlésű szerveződés a működés zavartalanosságának biztosításához olyan hierarchikus struktúrát épít ki, és olyan szabályozást próbál érvényesíteni, amely korlátozza az ágenseket abban, hogy a központi vezérléstől függetlenül információcsatornáik és kapcsolataik alakulhassanak ki. Ezt a hierarchikus kommunikációs kapcsolatrendszerrel a következő séma szemlélteti:



Az ágensek természetesen általában törekszenek, hogy egyéni szükségleteiket minél optimálisabban elégíthessék ki. E törekvésüket kétféleképpen próbálhatják megvalósítani. Megkísérlelhetnek többet kihasználni a központi

elosztásból, illetve megkísérlelhetnek kibújni a központi vezérlés alól. Nézzük az első esetet. Mivel az ágensek egy bizonyos határon túl nem számíthatnak arra, hogy a központi elosztás a teljesítményeik növelését honорálni fogja (ennek magyarázatára közbevetőleg megjegyezzük, hogy a gépezet-szerű működésben a szerveződés kibocsátását egy vagy néhány ágens vagy alegység teljesítményhözvetéde nem tudja növelni; ahhoz, hogy a rendszer egészének növekedjen a kibocsátása, az összes ágenseknek, illetve összes alegységének azonos mértékben kellene növelnie a teljesítményét; a szerveződés belső logikája végül is azt eredményezi, hogy a legrosszabbul teljesítő ágens vagy alegység szabja meg a rendszer kibocsátását, akármilyen jól tudna is egyik vagy másik ágens vagy alegysége teljesíteni), ahhoz a stratégiához folyamodhatnak, hogy a vezérléstől mintegy kiszarolják a javuknak számukra kedvezőbb elosztását: a túlnyomórészt nagyobb szükségleteket mutatnak fel, teljesítményük visszafogásával és pazarló gazdálkodással igyekeznek feltornászni relatív értéktüket a vezérlés szemében, elérjék kapacitásukat, tartalékaikat stb. (A létező szocializmus tervezettségében ez tényleges gyakorlat volt a vállalatok gyárak részéről.) E zsaroló stratégia magától értetődően csak akkor lehet eredményes, ha a vezérlés nem látja át a valós helyzetet, ezért az ágensek a feltele mentő információk visszatartásával vagy meghamisításával próbálják elfedni, álcázni magukat és félrevezetni a vezérlést. A másik lehetőség már eleve azt követeli az ágensektől, hogy minél inkább rejtőzzenek el a központi vezérlés elől, hiszen az a korábbiak értelmében meg fog akadályozni a szándékaitól elhúzó, a céljaitól eltérő minden olyan kísérletet, amely tudomására jut.

Minden azt jelenti, hogy a beavatkozási elven létrejött központi vezérlésű struktúrában, miközben a vezérlés a zavartalan működéshez és a szabályozás fenntartásához a lehető legtöbb információt igényli az ágensek és alegységek felől, az ágensek arra lesznek motiválva, hogy minél inkább elrejtőzzenek, minél kevésbé hagyják a vezérlést hozzáférni a rájuk vonatkozó információkhoz. Ennek következtében a vezérlés állandó információhiányokban fog szenvedni, nem vagy csak hozzávetőlegesen lesz képes a valószínűleg ténylegesen megfélelő képet formálni a szerveződés helyzetéről és működéséről, ami természetesen erősen lerontja a vezérlés hatékonyságát. Az információhiányok leküzdése érdekében a vezérlés óhatatlanul arra kényszerül, hogy növelje az információk apparátusát, duzzasztva a bürokráciát, továbbá hogy olyan, az ágensek elől rejtett, titkos információszerező csatornákat építsen ki, amelyeken keresztül azok úgy ellenőrizhetők, hogy nem tudnak ellenőrzés nélkül működni, és ezért nem tudnak kijátszani. A beavatkozási elven működő szerveződés ellenmondásosságát mutatja, hogy a központi vezérlés éppúgy arra lesz motiválva, hogy rejtőzködjön a vezérelt ágensek szemé elől, mint ahogy a vezérelt ágensek próbálnak rejtőzködni a vezérlés elől. Ha ugyanis az ágenseknek lehetőségük nyílna arra, hogy az utasításokon kívül más információkhoz is hozzájussanak a hierarchia felettük álló színtjeiről, ha tudnák, látnák, miképpen működik a vezérlés, milyen szempontok alapján születnek a döntések, milyen a közszükségletek definiálásának és az

elosztásnak a mechanizmusa, stb., akkor mindezek a dolgok hosszabb távon beláthatóvá és kismérhetővé válhatnak számunkra, és egyéni alkalmazkodásuk, egyéni szükségleteiklelégítésük optimalizálásában kalkulálni tudnának velük, ami természetesen gyengitné, kijátszhatóvá tenné a központi vezérést.

Magától értetődik, hogy a központi vezérlésű szerveződésben a többi al-egységhez hasonlóan az információs-kommunikációs szervezeteik is szigorú központi kontroll alatt állnak, sőt, mivel a nyilvánosság és az információs szabadság áramlása mindennél erősebben az önszabályozó piaci szerveződés felé húz, az információk kezelésében, a nyilvánosság korlátozásában még szigorúbb és még centralizáltabb a kontroll, mint más területeken.

A központi vezérlést rendszer tele van titkokkal és tabukkal, hiszen a hierarchia különböző szintjein állók rejtőzködni igyekeznek egymás elől, az egy szinten állók horizontális információáramlását pedig a vezérlés igyekszik kontrollálni. A nyilvánosság hiányából és a rejtőzködő alapállásból adódóan nem alakul ki felelősségérzet az ágensekben az információval, az információ megbízhatóságával kapcsolatban. Raadásul abból következően, hogy a hierarchia különböző szintjein állók általában rejtőzködni próbálnak egymás elől, és nem adják meg egymásnak a megfelelő mennyiségű és minőségű információt, nem a kölcsönös bizalom, hanem a kölcsönös gyanakvás fog uralkodni a kommunikációkban; az igazság elferdítése, a tények elhallgatása, az információval való manipuláció mindennaposává válik.

Mivel a központi vezérlés közszükséglet-definíciói és elosztási mechanizmusai nem az érdekek nyilvános ütköztetése és egyeztetése alapján működnek, állandóan fennáll az a lehetőség, hogy a vezérlés eltávolodik az egyéni szükségletek kielégítésétől. Ha azonban sok ágens szükségletei maradnak kielégítetlenül ha a központiilag definiált közérdek széles tömegek érdekétől esik messze, akkor olyan feszültség alakulhat ki, hogy a működés könnyen megakadhat, a szerveződés felborulhat. Ennek a veszélynek a tudatában a vezérlés állandóan bizonyítani igyekszik, hogy szükségletdefiniója, elosztási mechanizmusa, koordinációs tevékenysége hasznos, működőképes és minden ágens érdekét szolgálja. Ez a legitimitás bizonyítására irányuló kényszer elsősorban abban nyilvánul meg, hogy a vezérlés az ágensek előtti kizárólagosan a sikereket, eredményeket hangsúlyozza, a nehézségekről, a problémákról, a kudarcokról hallgat, mivel ezek miatt megrendülhet a bizalom. Támogatottsága erősítésének fontos és jellegzetes eszköze, hogy veszélyeztetet keltő ellenségekpet alakít ki, amely növeli a hajlandóságot a szerveződés és a központi vezérlés elfogadására. És mivel a vezérlés nem teheti meg, hogy egy bizonyos határon túl a központiilag elosztott javak mennyiségének és minőségének a növelésével motiváljon több és jobb teljesítményre, megkísérel információsan motiválni: azzal próbálkozik, hogy az ágenseket „szép szóval” meggyőzze a teljesítmények fokozásának és a lojalitásnak a szükségességéről. A bizonyítási és meggyőzőési kényszer hatására a vezérléstől az ágensek felé tartó utasításokat propagandisztikus és agitativ huzdtársok kísérik, amelyeknek funkciója természetesen nem a nyilvá-

nosság biztosítása, és a vezérlés döntési elveiről, mechanizmusairól és konkrét lépéseiről való tájékoztatás, hanem az, hogy az ágenseket a szerveződés elfogadására és a vezérlés utasításainak maradéktalan végrehajtására indítsa.

Egyrészt a rejtőzködő magatartás, másrészt a propagandisztikus-agitációs törekvések óhatatlanul olyan manipulatív kommunikációk felé viszik mind az ágenseket, mind a vezérlést, amelyekben a nyelv elveszi szemantikai egyértelműségét és következetességét: a szavak nem nevezik néven a dolgokat, nem explicitté, hanem burkoltá teszik a szándékokat, helyzetről helyzetre változtatják jelentésüket, relativizálják, alkalomra átértelmezik és átértékelik a tényeket. Paradox módon mindez funkcionális elem a rendszerben, hiszen minél beláthatatlanabb, minél kiszámíthatatlanabb az ágensek számára a környezet, annál inkább függésbe kerülnek a központi vezérléstől, annál inkább szolgálni kényyszerülnek a szerveződést. Mivel az ágensek autonómiájának az egyik legfontosabb összetevője az információk köztéttségeik nélkül értelmezése és értékelése lenne, az ágensek autonómiáját erőltetesen-korlátozni igyekvő központi vezérlés típusú szerveződés az információk egyéni feldolgozását is központiilag definiált elveknek, értelmezési kereteknek, ideológiáknak, dogmáknak próbálja alárendelni, amelyek az ágensek számára mintegy előírják, hogyan kell a dolgokat érteni, mit kell jónak és rossznak, lényegesen és lényegtelennek, hasznosnak és haszontalannak stb. tartani, az információkból milyen következtetéseket szabad levonni. Így a kommunikációk tartalmát az egyoldalúság, az egysíkúság, a gondolatok és eszmék szűkösége, zárttsága, sematikusága és merevség, változatlanság jellemzi.

A szerveződés alaptermészetéből adódóan a kommunikációs üzenetekben nem az egyénhez, nem az individuumhoz, hanem a közösség egészéhez kötődő értékek kultiválódnak: a közérdek, a közszükségletek, a közért végzett munka, a közért vállalt áldozatok, az egyén azonosulása a köz hasznát megtestesíteni kívánó központi vezéréssel, a központi vezérlés elfogadása, lojalitás. Az ágensek egyéni vonásai, egyéni teljesítményei, egyéni képességei, az egyének közötti különbségek elszikkadnak, nem az egyéniség, az eredelettség, hanem az egyének közötti azonosságok, hasonlóságok hangsúlyozódnak, az egyenlőség válik központi eszmévé. A nevelés és oktatás nem személyiség, hanem szereporientált: nem a fiatalok egyéni tulajdonságainak, képességeinek kibontását, hanem meghatározott szerepekbe, viselkedési módokba való beleszoktatását vagy éppen belekényszerítését tekintti feladatának.

A hierarchikus szerkezet nagyon kedvez az olyan kommunikációs cselekvéseknek, amelyeknek végrehajtása ágenseknek más ágensek által hatalmi pozícióik alapján történő elkötelezésének minősül: a működetéshez szükséges információk parancsok, utasítások, elrendelések, tiltások, engedélyezések stb. formájában jutnak el a vezérléstől a vezérelt ágensekhez. A nyilvánosság korlátozása nem teszi lehetővé az érdekek, nézetek, vélemények, álláspontok explicit kifejtését, ütköztetését, a vitákat és az érde-

egyeztetéseket. A rejtőzködésre motiváló tényezők egyébként is arra indítják az egyéneket, hogy valós szándékaikat, céljait, nézeteket eltitkolják, elfedjék. Éppen ezért az álláspontokat kifejtő, ütköztető, tisztázó, vita jellegű és érdekegyeztető kommunikációs aktusoknak nem is juthat jelentős szerep.

Ebben a közegben az információk megbízhatóságával kapcsolatban nem alakul ki felelősségérzet. A rejtőzködési kényszer már eleve ezzel a következménnyel jár, de más tényezők is abba az irányba harnak, hogy az igazságért, a hitelességért, a megbízhatóságért érzeti felelősség elhalványuljon. Közösségi kontroll hiányában a vezetés nem vonható felelősségre azért, hogy nem ad megfelelő mennyiségű és minőségű információt, az ágensnek pedig belekényszerülnék a központilag meghatározott sémákba, sablonokba, dogmákba, amelyekkel kapcsolatban semmiféle egyéni felelősségük sincsen; az ágensnek valós szándékairól, céljairól, attitűdjeiről képet adó információk nem a vezérelt ágensektől indulnak el a vezetés felé, hanem általában nem befolyásolható, titkos csatornákon.

Az egyéni autonómiát korlátozó, az ágenseket a központi vezetésnek alárendelő szerveződések kommunikációs szempontból leginkább azt igénylik az ágensektől, hogy fogadják el, tegyék magukévá a központi vezetés által definiált elveket, értékeket, ideológiákat, dogmákat. Így az ágensnek nyilvános kommunikációjának sikere leginkább azon múlik, miképpen tudják a sablonokat, sémákat, az üres formulákat a „valamit” mondásának veszélye nélkül kombinálni. Mindennek következtében a nyilvános kommunikációk jelentős részben információszegény önismerlésekké, öncéli rituálékká alakulnak át. Itt nincs szükség sokoldalú és jól kidolgozott kommunikációs képességekre és készségekre, gazdag tudásanyaggal támogatott értelmezési keretekre, széles látókörre, sőt, a szerveződés különféle tiltásokkal és kontrasztelekciós mechanizmusokkal gátolni is igyekszik ezen tulajdonságok kifejlődését az ágensnek nagy tömegében, hiszen ez éppen az egyedek autonómiája erősödésének irányába hatna. A szerveződés olyan kognitív stílus, olyan gondolkodásmód kialakulását segíti, amelyben a jellemző jegyek a tekintélyelvűség, az autoritér gondolkodás, a tételekhez, dogmákhoz való merev ragaszkodás, a másféleképp gondolkodás elutasítása; a feladatmegoldásokban az általános elvekből, tételekből, dogmákból való kiindulás, a pozitív tapasztalatnak a dogmákhoz való igazítása, a tények csúrese-csavarása, a metafizikai konstrukciók kedvelése; a világképben és az erkölcsi értékekben az egyén, az individuum felől való megközelítések elvetése, a nem-belső és a közösség hangsúlyozása; a probléma- és konfliktuskezelésben a voluntarista megoldások választása.

Tizenkettedik fejezet

Adalékok a magyar közkommunikáció leírásához

(Az ezredforduló utáni állapot)

A következőkben kísérletet teszünk arra, hogy egyfelől az előző részekben bemutatott fogalmakat és összefüggéseket, másfelől a közelműltben – részben általunk – végzett empirikus kutatások eredményeit felhasználva leírjuk a hazai kommunikációs kultúra néhány sajátosságát. Először társadalomfilozófiai és kommunikációelméleti alapokról kindulva röviden felvázoljuk, hogy kommunikációs szempontból mi jelentett Magyarországon – és természetesen a többi kelet-európai országban – a rendszerváltás, majd azt a kérdést vesszük szemügyre, vannak-e, és ha igen, milyen vonatkozásokban, a hazai nyilvánosságnak olyan ellentmondásai, gyengeségei, amelyek ütközni látszanak a rendszerváltás demokratikus célkitűzéseivel. Ezután a tömegkommunikációs kultúratermelés mind a mai napig meghatározó forrására, a televízióra fordítjuk figyelmünket: összegezzük a televíziós műsortíniklát alakulásának főbb tendenciáit a rendszerváltás utáni másfél évtizedben, és ehhez szorosan kapcsolódóan megvizsgáljuk napjaink világielenségének, a globalizációnak a (tömeg)kommunikációs hatásait. Végezetül kitekintünk az új infokommunikációs technológiák terjedése nyomán kialakult magyarországi helyzetet néhány fontosabb jellemzőjére, az információ-társadalom hazai képvitelésének folyamatára.

Rendszerváltás: a zárt társadalomból a nyitott társadalom felé

Bizonyára nem járunk messze az igazságtól, ha azt állítjuk, hogy mind a politikusoknak, mind a társadalomkutatóknak, mind pedig általában az állampolgároknak a többsége a rendszerváltást olyan történelmi fordulatként értelmezi, amely át-, illetve visszatérést jelent a társadalmi-gazdasági fejlődésnek arra az újtárra, amelyen haladva a fejlett nyugati országok a jólétnek és az emberi szabadságnak korábban soha nem tapasztalt színjére kúzdótték fel magukat.

hatóság is elérhető az interneten keresztül, és így például az ilyen-olyan engedélyekhez szükséges formanyomtatványokat közvetlenül otthoni számítógépeinkre kérhetjük.

Már számos országos postai vállalat érzékelték ezeknek a változásoknak a hatását, és ennek megfelelően átstrukturálta tevékenységét (azaz a korábbi levelezés helyett most a csomagküldésre összpontosítanak). Közülük sokan önálló internetes oldal is felállítottak, ahol különböző elektronikus szolgáltatásokat ajánlanak ügyfeleik számára. Hosszútávon az ilyen típusú tendenciák a kiskereskedelemre is minden bizonnyal kihatással lesznek ahhoz hasonlóan, ahogy például az e-mail is megváltoztatta bizonyos iródai munkák végzésének módját: az otthonukban távmunkát végző alkalmazottak száma ma már számottevő, s úgy tűnik, ez a következő évtizedekben csak emelkedni fog. Történetileg a munkavégzésnek ez az újfajta módja a hajdani kéziművesek gyakorlatával rokonítható, akik többé-kevésbé befejezettségi késztermékeket szállítottak közvetítőknél, ipari üzemeknek stb. A világ különböző helyein eltérő időpontokban zajló – a merkantilizmusból az iparosításig – a modern nem szabad megfedkezünk arról, hogy a számos új médium megjelenése nem jelenti a kommunikáció régebbi médiumainak kipusztulását. Minden új médium megjelenésével a régebbi médiumainak módját annak, hogy alkalmazkodjanak. A közbenevetett írás a mai napig nem tűnt el, gondoljunk csak a sírkövekre. Egyes fontos, pecsétes bontékba zárt iratokat még a diplomáciai futárok ma is személyesen kézbesítenek. És még mindig ugyanúgy firkálunk a falakra, mint az ókori rómaiak. A szerelmekek pedig mindig annak fognak igazán örülni, ha kedvesük hangja közvetlenül közelükben szólal meg.

Rosang ren

Ötödik fejezet

A szervezeti kommunikáció

5.1. Szervezetek, csoportok és hálózatok: bevezetés

Legtöbbünk aktív szerepet vállal valamilyen szervezetben, tagja egy másiknak. Másfelől, mindannyian különböző szervezetek (hatóságok, vállalatok, cégek, szakszervezetek, klubok és hasonlók) érdekeltségébe tartozunk. Ebben azonban ritkán gondolunk bele – meglettiket többé-kevésbé adótlak vesszük. Pedig szerfóltt bonyolult struktúrákról van szó (vö. a 128. oldalon található kereses frás). A szervezet fogalmának és jelenségének megértésében segítségünkre lehet, ha felidézünk, amit a csoport fogalmának definíciója kapcsán korábban mondunk.

A 4.4.1. szakaszban az emberi csoport fogalmát a következőképpen határoztuk meg:

- néhány egyén (maximum 12–20 fő), akik
- implicit vagy explicit módon megfogalmazott célra épülő
- közös identitással [joint identity] rendelkeznek, és akik
- az informális vagy részlegesen formális vezetést is meghatározó,
- többé-kevésbé informális struktúrába rendeződnek.

Azt is hozzátettük, hogy a csoportkommunikáció történhet (a) a csoporton belüli csatlógy, mint (b) a csoport és a társadalmi környezet között (amelybe beletartoznak természetesen egyének, más csoportok, szervezetek és a társadalom egésze is). Ez a definíció jó kiindulópontul szolgálhat a szervezet és a szervezeti kommunikáció fogalmának meghatározásához.

A csoportot tehát olyan társas struktúráként határoztuk meg, mint amelyet néhány egyén tulajdonságai és a közöttük zajló interakciók konstitúálhatnak. Egyes szervezet pedig

együttműködés többé-kevésbé összehangolt pozíciók közötti viszonyokkal meghatározható társas struktúra, amelyben az egyes pozíciókhoz tartozó egyéneknek a pozíciók által többé vagy kevésbé világosan definiált társas szerepeket kell eljátszanuk.

A szervezetet tehát tekinthetjük olyan speciális csoportnak, amely rendelkezik a következőkkel:

- egy formalizált, többé-kevésbé hierarchikus kommunikációs struktúrával,
- egy világosan megfogalmazott és többnyire alapító okiratban is rögzített céllal (vö. 2.5.), valamint
- egy egységes eljárásrenddel, mely a csatlakozás és a kizárás, a döntéshozatal, a szervezet és környezete közti kommunikáció stb. módját szabályozza.

A szervezetek gyakran - más kisebb vagy nagyobb társadalmi egységek (csoportok, társadalmak, nemzettek stb.) határain átnyúlva - multinacionális és multikulturális egységeket hoznak létre. Leegyszerűsítve azt mondhatjuk, hogy egy csoport esetében az egyének (és sajátosságai) definícióját saját pozícióinkat és az ahhoz kapcsolódó szerepeket; a szervezetekben azonban a pozíciók szabályok meg azokat a sajátosságokat, amelyekkel az adott pozíció által meghatározott szerepet betöltő személynek rendelkeznie kell (vagy legalábbis kívánatos, hogy rendelkezzen velük). Ilyen értelemben - bár többnyire nem így gondoljuk - valójában a hagyományos család is szervezetnek számít:

- célt az egyházi vagy a polgári házasságkötés szertartása, a szokásjog és az általában elfogadott erkölcsi normák fogalmazzák meg;
- strukturációt olyan pozíciók és társas szerepek alkotják, melyek az őket betöltő személyektől specifikus jellemzőket kívánnak meg: feleség és férj, anya, apa, gyerekek (kiterjedt családokban még: nagyszülők, unokák, unokatestvérek, a házastárs rokonai);

EGY KÜLÖNÖS GÉPEZET: A SZERVEZET

Képzelnünk el egy olyan gépet, melynek alkatrészei minden este vagy minden egyes alkalommal, amikor a gép leáll, egyszerűen fogják magukat és távoznak, hogy azután akár még meg is változnak valamennyire. A szervezet olyan krákos játék, amit újra nem lehet őket egymáshoz ragasztani, lecsavarni vagy mányag lapockákba beleegyezni, mintha egy integrált áramkör részei lennének.

Mivel a szervezet alkatrészei nincsenek véglegesen összerakva, minden szervezet bizonyos fokú sértülékenység jellemzője. Azt, hogy mit jelent a részek alldán ismétlődő összeszerelése, a szervezet tagjának különböző függőségi viszonyain keresztül értelmezzük meg: egyrészt függenek a kérdéses szervezettől, másrészt tőlük. Egy szervezet összeszerelése tehát a szervezet belüli ható centrális és környezetben érvényesülő centrális erők által kellett szilárdan foghat hozzájárulnak a szervezet stabilitásához.

Forrás: Ahme, G. (1994) *Social Organizations*. London: Sage, 88.

- új tagokkal való bővülését az erkölcsi szokások és a hatályos családi jogi törvények határozzák meg;
- kommunikációs strukturációt nagymértékben a hagyományos erkölcsi érték értelmeben vett formális struktúra határozza meg.

A józan ész azonban azt sugallja, hogy a család nem szervezet, és ezáltal mi is inkább ezt a feltevést követjük a szigorúan elméleti megfontolásokkal szemben (lásd a 2.5. és a 4.4.1. szakaszokat). Ezt a döntést az is befolyásolja, hogy egyre inkább növekszik a minden hivatalos szertartás nélkül létrejövő életfánsi együttélés gyakorisága - így a fent ismertetett kritériumok egy része kezdi idejelműlttá válni.

Általános definiciónk számos, egymástól nagymértékben különböző szervezetre érvényes. Az évszázadok óta létező csoport- és szervezettípusok mellett (hagyományos család vagy olyan nagy hagyománnyal rendelkező, hosszú múlt viszatarokintó szervezetek, mint a katolikus egyház) a 19. és 20. században a szervezetek fajtainak és számának rohamos mértékű növekedése következett be.

Továbbá megfigyelhető egy sajátos szervezettípus, a nagy, komoly be-folyással rendelkező szervezetek számának emelkedése is. Ezek csak pár évtizede, legfeljebb egy évszázada állnak fenn, s a társadalom összes szektorában megtalálhatók. Kiterjedésüket tekintve némelyikük országos, némelyikük pedig a szó valódi értelmeben nemzetközi vagy legalábbis szoros nemzetközi kapcsolatokkal rendelkezik, azonban minden esetben egy több szervezet összejövő szervezetről van szó. Az ilyen szervezetekből álló szervezetekben az hagyományos szervezetben az egyén által betöltött szerepet természetesen az egyes szervezetek veszik át. Ezeknek az átfogó szervezetnek egy jelentős része nemzetközi organizáció (vö. 7.4.3.).

E szervezettípus térnyerése egyszerre jelzi az emberi társadalom növekvő komplexitását csakúgy, mint a fokozódó internacionalizálódást, amely mind annyiunk életét áthatja.

A nemzetközi átfogó szervezetek közül az Egyesült Nemzetek Szervezete a legismertebb: a ma körülbelül 170 tagot számlál, nemzetállamokból álló szervezet 1945 ben alakult.

Sok más, nemzetközi szintű, több szervezet tevékenységét összefogó szervezet létezik, melyek egymástól nagymértékben különböznek, például:

- Nemzetközi Távközlési Unió - International Telecommunication Union (1932 óta; elődje, a Nemzetközi Telegráfiai Uniót [International Telegraphic Union, ITU] 1868-ban alapították);
- Nemzetközi Labdarúgó Szövetség - Fédération Internationale de Football Associations, FIFA (alapítva 1904-ben);
- Nemzetközi Munkügyi Szervezet - International Labor Organization, ILO (alapítva 1946-ban);
- Világbank (Nemzetközi Újjépitési és Fejlesztési Bank - International Bank for Reconstruction and Development, World Bank (alapítva 1946-ban)).

A Világbank ugyanakkor maga is egy átlógó szervezet, a Világbank Csoport tagja, melybe beletartozik még a Nemzetközi Pénzügyi Társaság (International Finance Corporation, IFC) és a Nemzetközi Fejlesztési Társaság (International Development Association, IDA) is.

A szervezeti kommunikációról szóló fejezetünk bevezető szakasza végén még meg kell említeni az informális csoportok és a formális szervezetek között elhelyezkedő, átmeneti jellegű formációkat, az ún. hálózatokat (vö. 2.5., 4.7.3. és 7.7.). Bár a hálózatok konceptualizációja és az ennek megfelelő terminológia nem egészen világos, általában úgy tartják, hogy a hálózatok közelebb állnak a csoportokhoz, mint a formális szervezetekhez. A kifejezést olykor olyan csoportokra használják, amelyben a résztvevő személyek földrajzi értelemben távol vannak egymástól, és egymással a kapcsolatot közvetített kommunikációban tartják fenn (levél, telefon, e-mail stb.). A hálózatok többnyire nélkülözik a formális döntési eljárásokat, így a szó szoros értelmében nem tudnak formális döntéseket hozni. Ugyanakkor vannak meglehetősen nagyra nőtt és befolyásos hálózatok is; az ún. „old boys club”-ok tagjai olykor a lehető legkülönbözőbb pozíciókban találhatók.

A 4.4. szakaszban tárgyalt szociogramok egyének viszonylag kicsiny hálózatának absztrakt modelljeiként foghatók fel. A közlekedés és a számítógépesített kommunikáció fejlődése az igen nagy hálózatok növekedésének az ösztönzője. Az ilyen nagy hálózatokon belül és hálózatok között folyó kommunikáció *per definitionem* közvetített, amelynek elsődleges közegét ma-napság a hálózatba kapcsolt számítógépek alkotják. Ugyanakkor a különböző számítógépes technológiák felbecsülhetetlenül nagy segítséget adnak a különösen nagy, földrajzilag kiterjedt – szervezeteken belüli, illetőleg szervezetek közötti – hálózatokban zajló kommunikáció elemzéséhez is: olyannyira, hogy a hálózati kommunikáció vizsgált eseteinek adatait is maguk a számítógépek szolgáltatják. Ennek következtében a hagyományos szociometria (lásd 4.4.1.) ma már a gyakran kommunikációs hálózatalemzésnek nevezett hatalmas kutatási terület egy speciális részének tekinthető. Ahogy a név is utal rá, ez a kutatási irányzat közvetlenül a hálózatok kommunikatív aspektusaira koncentráll.

Röviden tehát ennyiben foglalhatjuk össze a csoport, a szervezet és a hálózat fogalmát, remélhetőleg a felsorolt konkrét példáik segítettek a definíciók értelmezésében. A valóságban azonban – a viszonylag takarosan kidolgozott elméleteinkhez képest mindig sokkal elmaszartoltabb valóságban – nem találunk ilyen éles határokat csoport és szervezet között. Számos szervezet eredendően csoportként indul; másfelől minden formális szervezeten belül vannak baráti vagy egyéb személyes viszonyokra alapuló informális csoportok, melyeket a hasonlóság, közelség, személyes preferenciák, szerelmi viszonyok, közös érdekek vagy közös ellenségégek stb. hívhatnak életre.

Hasonló módon a szerepek és az azokat betöltő személyek sem választ-hatóak el élesen egymástól. A szerepek formálják az egyént és vice versa. E kettőséget Göran Ahrne svéd szervezetszociológus 1994-es *Social Organizational* című könyvében (melyből a 128. oldalon található keretes írás is

származik) a következő érzékletes hasonlattal írja le: egy szervezet tagjaként mindannyian *kentaurok* vagyunk, azaz egyszerre individuunkok és „szervezeti emberek”.

A kentaur a mítoszok világának teremtménye: félig ember, félig ló. A kérdés már most csak az, hogy az ún. „szervezeti ember” a kentaur melyik felének felel meg. (A kifejezés eredetileg William H. Whyte, Jr. amerikai szociológus 1956-ban megjelent könyvének címeből származik.) Ezeket a kérdéseket a 81. oldalon található 3.3. ábra kauzális modellje segítségével valamivel pontosabban tudjuk kifejezni. Az „egyéni jellemzők” mező felől mutató nyíl jelzi az individuumot, az „egyen pozíciója” mező felől mutató nyíl pedig feltehetőleg úgy is, mint ami (többek közt) a szervezeti embert szimbolizálja.

5.2. Szervezet és szervezeti kommunikáció: néhány történelmi példa

Mózes harmadik könyve (i. e. 1200 körül) leírja, hogy Izrael népének az ígért földje, Kánaán felé tartó és viszontagságokkal teli vándorlása során Mózesnek hogyan kellett megszerveznie az igazságszolgáltatás bírónakitkus rendszerét, hogy a felmerülő nehézségek okozta viákat és panaszoikat kezelni tudja. Persze nem Mózes volt az első, aki felismerte a problémát és annak megoldását. Hozzávetőleg egy évezreddel vagy talán még korábban, Egyiptomban valaki (vagy valakik) *Práhotejpep inzehtnezi* címmel kézikönyvet állítottak össze, mely a hivatali ügyek kezelésére vonatkozóan is tartalmazott tanácsokat.

A formális szervezetek története legalább a kisebb földművelő közösségekből kialakult első nagy folyamvögyri államok létrejöttéig nyúlik vissza (lásd 2.3.). Az öntözőrendszerek koordinálása nagyfokú formális szervezetséget követelt meg. Hasonló szervezetségre volt szükség az adó – a kisebb-nagyobb földművelő közösségeket által megtermelt gabonákból és egyéb mezőgazdasági termékekből származó többlet – begyűjtéséhez és újraelosztásához. Nyilvánvaló, hogy a négy és fél ezer évvel ezelőtt épült, máig lenyűgöző hatalmas egyiptomi piramisok, amelyek az ember által valaha létrehozott legnagyobb építmények közé tartoznak, sem jöhettek volna létre egy nagyszámú, egymással együttműködő (olykor egymással vetélkedő) szervezetről álló komplex rendszer nélkül, melyen belül minden egyes szervezet jól elhatárolt feladatokra specializálódott, például:

- a populáció életfeltételeinek és engedelmisségének biztosítása,
- a Nílus hatalmas vízkészletének szabályozása és elosztása,
- az óriási mennyiségű gabonakészletek szétosztása kis- és nagyvásárlóknak, valamint a fogyasztóknak,
- az adók beszedése termény és pénz formájában,
- általános könyvvitel,

- a folyamvölgyi állam védelme a külső és belső ellenséggel szemben,
- az összes itt felsorolt tevékenység fenntartásához szükséges hatalmas vagyonbeli és hatalmi különbségek igazolására szolgáló ideológiák és mitológiák gyártása,
- a fenti, áttógó szervezeti mintákból és igényekből fakadó megszámlálhatatlan egyéb, még specifikusabb feladat ellátása (beleértve például a piramisok építését).

A szervezetekre tehát a „kultúra kereke” (lásd 3.2.) minden szektorában és mindig is szükség volt, van és lesz:

- a termelés és a szállítás/közlekedés biztosítására,
- technikai és adminisztratív,
- politikai és katonai,
- ideológiai és vallási, valamint
- művészi és más többé-kevésbé tisztán szimbolikus megfontolásokból.

Ezek a szükségletek a kezdetektől velünk vannak – az egyiptomi fáraók vagy a Kínai Nagy Fal építetője, Shi Huangdi császár (kb. i. e. 200 körül) csak egy példa a sok közül. (A Nagy Falat valójában Shi Huangdi uralkodását megelőzően és azt követően is hosszú ideig építettek, illetőleg egyes lerombolt részeití újra is kellett építeni.) Évszázadokon, évezredekken át kis és nagy szervezetek szerte a világon különböző, de alapjában azért megegyező módokon próbálták a fentebb felsorolt szükségleteket kielégíteni.

A kultúra kereke *zömptált* orientációjú szektorai (vallás és politika) nagyon hamar kifejlesztették a maguk többé-kevésbé racionálisan szervezett hivatali gépészetét (papi szervezetek, kormányzati hivatalok), melyeket gyakran a kölcsönös együttműködés és/vagy versengés jellemez. Az *institúmen-tális* orientációjú szektorok (gazdaság, technológia) is korán létrehozták hivatali intézményeiket: céhket, iparstíleteket, többé-kevésbé jól szervezett szövetségeket stb. A középkor végén, a mai Észak-Németország gazdaságilag prosperáló városainak néhány kereskedőháza létrehozott egy komoly hatalommal rendelkező, együttműködésre épülő szervezetet, a Hanza-szövet-séget. Virágzása tetőponján, a 15. század végén és a 16. század elején a balti-tengeri kereskedelem teljes mértékben a Hanza felügyelete alatt állt, ezáltal befolyást gyakorolva a régió félig-meddig iparosodott kézműves tevékenységére is. Jóllehet, ebben az időben még nem létezett a szervezet- és szervezeti kommunikációelmélet, a kiharító kézművesek, útlelemberék és városi politikusok kétségtelenül tudták, mit csinálnak. Olyannyira, hogy a Hanza-szövetség keilőképpen meg tudott erősödni ahhoz, hogy a Baltikumban ez idő tájt formálódó nemzetállamokkal szövetségre lépjen vagy éppen háborúzzon. A Hanza tehát annak a szervezettípusnak egy korai példája, amit ma BINCÓ-nek (lásd 7.3.) nevezünk.

A *kognitív* orientációjú szektorok (természet- és humán tudományok) a hitokrácia más típusai nyomdokain haladva mindenhol felajánlották szolgáltatásaikat, ahol csak szükség volt rájuk, és/vagy ahol ezt igényelték. Az első

európai típusú egyetemek a 12. században jöttek létre, míg a társadalom kifejezetten expresszív szektorai (művészetek, irodalom) általában később hozták létre bürokratikus szervezeteiket. Számos képzőművészeti iskola és akadémia gyökerei a reneszánsz kori Itáliában nyúlnak; a leghíresebb művészeti hivatal talán a *L'Accademie Française* volt a 17. században, melyet világszerte számos hasonló intézmény alapítása követelt. A Svéd Királyi Akadémia, amely 1901 óta az irodalmi és tudományos Nobel-díjakat felelő oda (lásd 7.6.), a 18. században jött létre. [Az egyetemek és az akadémiaik tiszteltetelmű családíval rendelkeznek, hiszen gyökereik egészen az ókori Athén közelében található lígeitig nyúlnak vissza. Itt állt az az akadémia, ahol a hagyomány szerint Platon (i. e. 427–357) tanított.]

A gördülékényen mőködő szervezetek pozitív funkcióit gyakran a bűnözők is kihasználják, hogy ezáltal ők is részesejjenek ugyanazokban az instrumentális előnyökben, melyekre a törvényes szervezetek is támaszkodnak – valamint azért, hogy minimalizálják a lebukás veszélyét, ha pedig ez mégis bekövetkezne, elkertijék a teljes összeomlást. Egyes esetekben a titkolózást a végletekig fokozzák: a szervezet vagy a szervezet bizonyos részének a *puszta létét* is titokban tartják, hiszen ellenkező esetben a szervezet kevésbé lenne alkalmas feladata ellátására. Ugyanezen oknál fogva a titkolózás elvét nemcsak a társadalommal szemben, hanem gyakran a szervezeten belül is alkalmazzzák, így előfordulhat, hogy a szervezet egyik része semmit sem tud a szervezet egy másik egységének létezéséről. No és persze a titkolózás arra is jó, hogy egyébkénti komolytalan szervezetek tly módon próbáljanak fontosnak látszani.

A szervezett bűnözés minden bizonynyal legismertebb példája, a szicíliai mafia (La Cosa Nostra) évszázadokon át komoly részesséddel rendelkezett olyan tradicionálisan állami monopóliumokból, mint az adóztatás és az erőszak alkalmazása. Valószínűleg a mafia létének egyik oka éppen az, hogy hosszú történelme során Szicília olyan sok államhoz tartozott, hogy az egyébként legitím államhatalommal szemben erős bizalmatlanság alakult ki. A „mafia” szó általános, a szervezett bűnözés különböző fajfát jelölő kifejezéseként is használatos. Az amerikai mafia, melyre jócskán hatással volt a szicíliai mafia is, amely főként az 1920-as évek végén és az 1930-as elején, a szesztilalom időszakában virágzott. A maffiánál lényegesen civilizáltabb, bár kevésbé jelentős titkos társaságok akadnak még szép számmal, például az 1790-es években kialakult szabadkőművesség. A szervezet háttorzongató szertartásairól évszázadokon át keringő rémhírek valószínűleg sohasem voltak igazak.

Hajlamosak vagyunk a titkolózásra úgy gondolni, mint valami erkölcsiellen dologra, mint a kommunikáció normális szabályai megszegésére, azonban a minimális mértékű titkolózás a kis és a nagy szervezetek mőködésének *sine qua nonja* mind a szervezeten belül, mind a szervezetnek a társadalmi környezettel folytatott kommunikációjában. Különösen a szervezetek egymással folytatott tárgyalása során nem árt némi titkolózás. Valójában, ahogy minden társadalom, úgy a szervezetek nagy része – lehet, hogy

a többsége is – rendelkezik olyan többé-kevésbé titkos és többé-kevésbé informális egységekkel, melyek feladata a vélt vagy valós, külső és belső ellenségreől való információgyűjtés. Az efféle titkosszolgálati hivatalok, bár működésük törvényes, olykor átlépik a törvényt szabta határokat. (Gondoljunk például a Watergate-ügyre vagy a számtalan, a világ különböző országaiban történt hasonló botrányra. Az 1920-as években működő szovjet titkosrendőrség, a Cseka vagy az 1930-as és 1940-es évek náci Németországában tevékenykedő Gestapo pedig a történelem igazán szörnyűségei példái közé tartozik.) Ahogy az köztudott, léteznek még ennél is titkosabb kémelhárító szervezetek, nemcsak országos szinten, hanem szervezeteken belül és között egyaránt.

Végezetül meg kell említeni, hogy a hivatali gépezetek racionalizáltsága elérheti azt a pontot, ahol végül önmaga ellen fordul. Nemcsak az anyagi természetű racionalizáltak, hanem a különböző típusú bürokráciákat is, főként azok adminisztrációs rendszereit – olyannyira, hogy az ún. adminisztratív racionalizációnak (AR) a filozófiája is kialakult mára. Számos szervezetben történtek kísérletek a bürokratikus szintek csökkentésére, olykor nem is sikertelenül. Újabbban azonban egészen más tendenciákat látni. Míg a szervezeti piramisok valamivel laposabbakká váltak, a nagyvállalatok vezetőinek hatalma, úgy tűnik, cseppet sem csökkent.

5.3. Szervezet és szervezeti kommunikáció: elméletek és modellek

A szervezetek évezredek óta velünk vannak, a szervezetek kommunikációjának modern, szisztematikus elméletei azonban csak a 19. század végén, a 20. század elején jelentek meg. Ekkora már a 18. században megindult industrializációt oly mértékben meghatározóvá vált a modern társadalmak életében, hogy sürgetővé vált a szervezetek szisztematikus, gazdaság-, társadalmi- és politikaelméleti szempontok alapján történő tanulmányozása. Ennek hátterét az olyan klasszikusnak számító diszciplínák biztosították, mint a közgazdaságtan, a politikatudomány és a szociológia.

1776-ban jelent meg a skót közgazdász és filozófus, Adam Smith tanulmánya *A nemzetek gazdagsága* címmel. Ennek egyik híressé vált passzusában Smith rámutat, hogy milyen jelentősége van az ipari szervezeteknek a fejlődésben (lásd a 135. oldalon található keretes írást). 1848-ban jelent meg John Stuart Mill (1806–1873) angol filozófus úttörő munkája, *A politikai gazdaság alapjai* [Principles of political economy]; a német filozófus Karl Marx (1818–1883) pedig 1867-ben adta ki klasszikussá vált műve, *A tőke* [Das Capital] első változatát, mely az ipari tőke tulajdonosai és a minden tőke híján levő munkássztyály közt feszülő általános társadalmi konfliktusok szerepét tárgyalta. Létrejött tehát a két nagy politikafilozófiai rendszer, a liberalizmus (Mill) és a marxizmus (Marx). A marxizmus tudományos

művelésének utolsó virágkora az 1960-as évek végére és az 1970-es évek elejére tehető. Az 1899-ben kezdődött kelet-európai forradalmak a marxizmus mint életképes politikafilozófia végét jelentették. A liberalizmus viszont megmaradt, és manapság számos országban az eredetileg marxi ihletésű szociáldemokráciával verseng. Útóbbi azonban sok helyen majdnem olyan liberálissá vált, mint maguk a liberálisok – gondoljunk csak például arra, hogy miye lett a brit Munkáspárt Tony Blair vezetése alatt.)

A terület későbbi elméleti és gyakorlati szakemberei az industrializáció áttógó problematikájának specifikusabb kérdéseire koncentrááltak. Az idő tájt, amikor a 19. század végén, a 20. század elején megjelentek a nagy európai és amerikai iparvállalatok, nagy szervezeti modell csupán az állami hivatali gépezet, a katonai szervezetek és az egyházi szervezetek – mint például a római katolikus egyház – kínált. Ezek mindegyike meglehetősen hierarchikus volt (ahogyan mind a mai napig is az). A gyárparosok első sorban a katonai modellre támaszkodtak, fokozatosan az iparvilág környezeti feltételeihez alkalmazva azt. (Figyelemre méltó párhuzam, hogy a 19. század második felében felbukkant sikeres vallásos megújulási mozgalmak egyike, az 1865-ben Angliában alapított údvihadserég is a katonai modellt használta.) Ehhez elméleti támpontot nyújtottak a szervezetelemélet 20. század eleji úttörői: többek között az amerikai Frederick W. Taylor (1856–1915), aki 1911-ben adta ki – az olykor egészen kimerítő részletességgel tárgyalt idő- és

A SZERVEZET MINT MUNKAMEGOSZTÁS

A munkamegosztásnak a társadalom egészére gyakorolt hatását könnyebben értjük meg, ha működését bizonyos manufaktúrákon belül vizsgáljuk. [...] Vegyünk tehát példának egy nagyon kis jelentőségű manufaktúrát, amelyet azonban igen gyakran méltatnak figyelemre a munkamegosztás tárgyánál: a gombostűkészítő ipart. A munkás, aki ezt a mesterséget [...] nem tanulta [...], a legnagyobb ügyekezettel is aligha tud akár csak egy tűt is elkészíteni naponta [...]. Az a mód viszont, ahogyan ezt a mesterséget ma űzik, a gombostűkészítést nemcsak egészében teszi önálló iparrá, hanem számos olyan ágra is felosztja, amelyből a legtöbb szintén önálló iparág. Az egyik ember drótot húz, a másik egyenget, a harmadik szabadal [...] Külön mesterség [...] még azok papírba csomagolása is. Így azán a gombostűkészítés fontos mestersége mindegy különböző művelethez oszlik. Egyes helyeken mind-egyiket külön kéz végzi [...]. Látnam egy ilyenfajta kisebb manufaktúrát, ahol csak tíz ember dolgozott. [...] A tíz ember együttesen több, mint negyvennyolcezer tűt tudott tehát naponta előállítani. Következésképp minden egyes személyr [...] úgy lehet tekinteni, mint aki negyvennyolcszáz tűt készített naponta. De ha vala-mennyien külön-külön, egymástól függetlenül dolgoztak volna [...], úgy bizonyos, hogy egyenként nem húsz, de talán még egy gombostűt sem tudtak volna meg-csinálni. [...]

A munkamegosztás hatása minden más mesterségben és manufaktúrában is olyan, mint ebben a nagyon kis jelentőségű manufaktúrában [...].

mozgástanulmányokra támaszkodó - könyvét, *A tudományos vezetés elméletét* [The Principles of Scientific Management], a francia Henri Fayol (1841-1925), akinek *Az ipari és általános vezetés* [Administration industrielle et générale] című munkája 1921-ben jelent meg; és a német Max Weber (1864-1920), akinek először folyóiratcikkekben publikált munkája könyv formájában *Gazdaság és társadalom* [Wirtschaft und Gesellschaft] címmel először csak Weber halála után, 1922-ben jelent meg.

Hosszú ideig - az 1940-es évek végén angolra is lefordított - (Max Weber-i szervezelmélet) volt a meghatározó. Weber ún. *ideáltípusokat* használt. Ezek olyan elméleti konstrukciók, melyben a vizsgált jelenséget meghatározó általános alapelvek fogalmazódnak meg. Megjegyzendő, hogy az ideáltípusok nem olyan értelemben formalizáltak, ahogy például a statisztikai modellek (vö. 1.8.), és nem is valamiféle erkölcsi, gazdasági vagy esszétikai ideálra vonatkoznak. Az ideáltípusok verbális modellek, és abban az értelemben ideálisak, hogy egy jelenség „tiszta eseteit” fejezik ki: azaz azt, hogy hogyan is nézne ki a szóban forgó jelenség, ha nem a számtalan konkrét, többé-kevésbé véletlenszerű körülménnyel bonyolított empirikus valóságban létezne, hanem az eszmék világában. Az empirikusan létező jelenségek ilyen ideáltípusokkal való összehasonlítása segítheti egy adott szervezet esetének megértését, tisztázását és magyarázatát, legyen szó akár gazdasági, politikai, vallásos vagy egyéb más szervezetről.

Egy szervezet-ideáltípusát (az ideális szervezetet) Weber szerint a következők jellemzik:

1. hatalmi hierarchia
2. szabályozott munkamegosztás
3. a szervezet tevékenységére vonatkozó - lehetőleg írásban lefektetett - szabályok
4. a szervezet javai és a jogostványok nem állnak közvetlen személyi befolyás alatt
5. a csatlakozás a szervezethez nem a személyes kapcsolatokon, hanem szakértelmen alapul
6. véglegessített státusz: az alkalmazásban lévő munkaerő formális eljárás nélkül nem bocsátható el
7. rögzített bér és fizetés a szervezet alkalmazottai számára, emellett nincs más jutalmazási forma
8. fellebbezési jog, mely a szervezet tagjait védi a potenciális hatalmi visszaélésekkel szemben

A felsorolt nyolc jellemző egyike sem szorul különösebb magyarázatra: a valóságban azonban nincs olyan szervezet, ahol az összes kritérium egyszerre - teljes mértékben és szigorúan - érvényesülne. Ezenkívül, ha megengedjük, hogy minden egyes jellemzőnek két értéke (erős és gyenge) legyen, akkor máris $2^8 = 256$ különböző szervezetípussal számolhatunk; kétféle több lehetséges érték pedig a variációk számát több ezerre növeli.

Emnek ellenére - vagy éppen ezért - az ideális szervezet modelle segíté-
günkre lehet a szervezetek és a szervezeti kommunikáció konkrét, valóságosan létező eseteinek megértésében - például, ha szervezeteknek, mondjuk, az utolsó száz évben történt fejlődését akarjuk átlátni, vagy ha egyazon társadalomban egy időben működő két különböző szervezetet világos jellemzők mentén akarjuk összehasonlítani.

Egy szervezet ideális modelljét gyakran a szervezeti keret vázlatos ábraként nyújtó diagramok segítségével ábrázolják. Mindannyian láttunk már ilyen, a 4.4. szakaszban tárgyalt szociogramokhoz hasonló ábrákat. Azonban van egy fontos különbség. A kisméretű, pontján módon létrejött csoportokban a csoportstruktúrát a csoport alkotó egyének, az egyének tulajdonságai és preferenciái határozzák meg (vö. a csoport definíciója 5.5-ben). Ha történetesen akad egy „született vezéregyenység” a csoportban, jó eséllyel ő kerül a csoport középpontjába. A csoportvezetőnek a többi csoporttaggal kapcsolatos preferenciái, illetőleg a köztiük fennálló viszonyok természetesen befolyásolja a csoportstruktúrát, olykor egészen komoly mértékben is. Ezt ábrázolja a szociogram. Ezzel szemben egy szervezet-struktúráját a szervezet feladata határozza meg. Úgy is mondhatjuk, hogy a struktúra pozíciói előbb léteznek, mint a kértésses pozíciókhoz rendelt egyének. Ideális esetben az elméleti és gyakorlati szempontból egyaránt legértelmezhetőbbeknek kell egy szervezet struktúrájának vezetői pozícióit betölteni, míg a kevésbé képzettek az alsóbb régiókban kapnak helyet.

Bár ez a fajta gondolkodás alapvetően ésszerűnek tűnik, a helyzetet tovább komplikálja a formális és informális szervezetek megkülönböztetése. Egy bürokratikus szervezetben adott pozíciót betöltő személlyel szemben támasztott követelmények és a szóban forgó személy tényleges képességei között olykor komoly eltérés lehet - kétféleképpen is. Lehetséges, hogy egy alkalmazottat tekintve nem túl képzett személy tölt be viszonylag magas pozíciót, és az is előfordul, hogy egy nagyon magas kvalifikációjú személy alacsony pozícióba van beosztva. A kettőjük közötti ellentétet tovább fokozhatja, ha az előbbinek véglegessített kinevezése van, az utóbbinak viszont nincs. Ilyen és ehhez hasonló esetekben egy informális struktúra alakul ki, amelyben a magas kvalifikált, de a formális struktúrában csak alacsonyabb pozíciót elfoglaló egyén akár egészen magas pozíciót vívhat ki magának, gyakran az informális kommunikáció adata lehetőségeket saját helyzetének jobbítására használva (például a hivatali ranglétrán való előrelépés vagy a véglegesítés reményében).

Hosszú távon a formális és az informális struktúrák közti túl nagy eltérés veszélyt jelenthet a szervezetre nézve - néha akár annyira komoly veszélyt, hogy csak az átszervezés jöhet szóba mint egyetlen lehetséges megoldás. Az ipari termelés racionalizálásának folyamatos fejlődése, a termelékenység növekedése, a munkaerő iskolázottságának, jólétének és követeléseképp igényeinek emelkedése szükségessé tette a hagyományos szervezeti modellek átdolgozását. Általában véve elmondható, hogy az eredeti, többé-kevésbé katonai jellegű modelleket felváltották a kevésbé gépies, emberibb

és emberségesebb, polgári alternatívák. Ezek a változtatások racionális gazdasági számítások alapján történtek, melyeket nem kis részben az ipari munkások, hivatalnokok és más alkalmazottak valamint a szak szervezettek és a politikai pártok tiltakozása tetek szilkséggé. Nehéz ugyan megfíjéni, hogy milyen mértékben, de a művészek és írók mára klasszikussá vált munkáiban – például Aldous Huxley *Szép új világ* (1932) és George Orwell *1984* (1949) című regényeiben vagy Charlie Chaplin sikeres filmjében, a *Városi fények* (1936) címűben – megnyilvánuló kritika is közrejátszott a szervezetek ilyen jellegű átalakulásában.

Az említett tiltakozások és felismerések nyomán bekovetkezett elméleti és gyakorlati fejlesztések egyik jelentős alakja az osztrák származású amerikai J. I. L. Mayo volt. Mayo, Fritz J. Roethlisberger és William J. Dickinon már az 1920-as évek közepén úttörő jelentőségű vizsgálatok sorozatát indította el a chicagói Western Electric Company hawhorni üzemében. A vizsgálatok az ipari munkára és munkásokra irányultak, s az eredményeket Roethlisberger és Dickinon körülbéli egy évized művea publikálta a ma már klasszikusnak számító *Vezetés és a munkás* (Management and the Worker) című könyvben, mely az ún. *human relations* irányzat alapművévé vált.

A mondanivaló egészségben véve nagyon egyszerű: az ipari és az irodai munkások nem gépek, hanem emberek, és ennek megfelelően kell bánni velük: emberi kapcsolatokai építve. E neveléségen egyszerűen tétel már a vizsgálatok legelején kétséget kizáró alátámasztást nyert. Pusztián az a tény ugyanis, hogy a kutatók édeklődést mutattak a gyári munkások közötti tevékenysége iránt, növelte a munkások termelékenységét – függetlenül attól, hogy a kutatók éppen milyen változtatást javasoltak. Korábban ugyanis a munkásokkal szinte senki sem kommunikált érdemben: csak parancsokat káptak, rendszabályokat és tilásokat közöltek velük. Bár természetesen a termelés mechanikus folyamatai változatlanul előtérben maradtak, a figyelmen fokozatosan a termelési folyamatok lehető leggördülékenyebb lebonyolításához szükséges pszichológiai és szociológiai alapú *kommunikációs folyamatokra* tevődött át. A szervezeteken belüli zajló kommunikáció a fokrödó édeklödés középpontjába került.

Egy tágabb területen, a szervezeti pszichológián belül élt tovább – legaltbbis részben – a *human relations* irányzat hagyományára. Ennek a területnek a fő vizsgálati témáit az individuaizálás, az elidegenedés vagy az ún. *korlatozott racionalitás* fogalmai jelölik ki. Mivel a szervezet struktúrája által kijelölt pozíció *per definitionem* meghatározza az adott pozíciót elfoglaló személy tevékenységeit, nem marad túl nagy mozgásteret az egyéni kezdeményezések, az egyéni kreativitás, vagyis az egyéniség megnyilvánulása számára. A megiehetesen korlatozott racionalitás apránként önmömagra céljává válhat, ez pedig az elidegenedés (az egyéniség elvesztése, a *Verfremdung* érzés) széles köitü elterjedését eredményezheti. Az ember teszi a dolgát, ahogy kell – éspedig nem azért, hogy tiltakozását fejezze ki (lásd 5.4.), hanem mert ezt jelenti mindennapjait. Többé nem érzzi már magát egyéniségnek, csak egy csavarnak a gépezetben.

5.4. Formális és informális szervezeti kommunikáció

Abból a tényből, hogy a szervezeteknek két fő fajtaja létezik (formális és informális szervezet), következik, hogy a szervezeti kommunikációnak is legalább két formája van:

- az egyének mint különböző pozíciókat betöltő személyek között zajló, formálisan meghatározott kommunikáció és
- az egyének mint egyének közti, informálisan meghatározott kommunikáció (noha az egyének a szervezet egy bizonyos pozíciójában elfoglalt helye soha, még az egyéni kommunikációban sem tűnik el teljesen).

Az utóbbi az individuaizálás kommunikáció egy speciális esete, a *hírlánc* (grapevine) közege. Legyen az aprólékos gonddal megtervezett szervezeti struktúra bármennyire is monumentális és impozáns, a mindenhova, még a legvártalanabb helyekre is eljutó, szájról szájra járó *hírlánc* azonban olyan szabályok szerint terjed, amelyekről mit sem tudnak a mindent tudó főnökök. A *hírláncnak* tulajdonképpen két formája van: az egyikben a személyes kapcsolatok átszananak döntő szerepet (például amikor két régi barát saját édekeiket szolgálandó olyan titkokról informálja egymást, amelyekről elvben csak bizonyos pozícióban levő emberek tudhatnának); a másikon pedig a szervezeti bizonyosok érvényesülnek (például amikor egy egyszerű beosztott értesíti a főnökét, hogy egyesek valami nem túl tisztességes dolgotban török a fejüket). A hírlánc a csoport- és társadalmi szinten terjedő pletykák szervezeti megfelelője (lásd a 4.4. szakaszt). Az egén és a társadalom szempontjából – a pletykákhoz hasonlóan – a hírláncok is lehetnek egyaránt jótekonnyak vagy kártékonnyak, ahogy az alapjukat képező információ is lehet igaz vagy hamis.

Ennek fényében a szervezeti kommunikáció informális típusát tekinthetjük funkcionálisnak és funkcióitannak egyaránt, sőt olykor afunkcionálisnak is. Az azonban tény, hogy bármekkora szakértelennel is van egy szervezet megtervezve és felépítve, nem képes az összes felmerülő eshetőség kezelésére pusztán a formális kommunikáció csatornáin keresztül. Az informális kommunikáció tehát elengedhetetlen, még a legnagyobb gonddal létrehozott szervezetek fennmaradása szempontjából is. Ez mindjárt világoossá válik, ha a tiltakozás egy látszólag egyszerű, de ugyanakkor nagyon hatásos módszerre gondolunk, az ún. pedantéria-sztrájkra. Ennek során a nagy szervezetek alsóbb szintjein dolgozók nem munkabeszünietessel, hanem ellenkezéleg, az összes előírás betűről betűre való betartásával tesszik lehetlenné a szervezet működését. Ugyanis még a legjobb szervezeti és működési szabályok is végzetesnek bizonyulhatnak a szervezet pusztula létere nézve, ha azokat részletekbe menően és mechanikusan pontról pontra betartják.

Amint arról már szó volt előzőleg, még a nagy, magas szinten formalizált szervezetek esetében is számolni kell azzal, hogy egy adott pozíciót betöltő

egyén személyisége elkerülhetetlenül hat a pozícióhoz társuló szerepre (példáéként gondoljunk csak arra, hogy miként változott az ENSZ az egyes főtitkárok irányítása alatt). Ugyanakkor a pozíciói betöltő egyént nemcsak a pozíció által kínált *lehetőségek*, hanem a *követelmények és megszorítások* is befolyásolják. A különféle hatások összegeződése olykor katasztrofális következményekkel is járhat – a megalománia és a „birodalmi elmebaj” a legsúlyosabb esetek közé tartozik (lásd ez oldalon található kereses írást).

A szervezeteken belüli, az egyének között folyó kommunikáció természetesen önmagában – és a tudományos kutatás tárgyaként is – nagyon fontos, de legalább ennyire jelentős a szervezetnek a környezetével folytatott kommunikációja. Voltaképpen egyetlen szervezet sem hagyhatja figyelmen kívül, hogy a környezet társadalom milyen alapvető társadalmi, gazdasági

A BIRODALMI ELMEBAJ, AVAGY A MEGALOMÁNIA EGY ESETE

[...] és ott Hornblower viszontlátta el Supremot. Kezét-lábát meghílneselték és oldalancolták egy fedélzetre erősfített vaagyűrűhöz.

Felmezeleten testét csak rongyok borították, haja és szakállja csapzott és kuszált [sic!] és saját piszka ott hevert körülötte a fedélzeten. [...]

– Láthatja, most láncokat viselek. Elismerem, furcsa szeszély természetű, hogy ilyenre számom el magam. De remélem bevalója, hogy kitűnően áll az alakomhoz?

– I... igenis, sir – dadogta Hornblower.

– Panama fele hajóznunk, ahol a világ trónusa vár rám. Itt a hajón akasztásról beszélnek, azt mondják, hogy bitófa vár rám a citadella bástyájában. Ez lesz az én arany trónusom talapzata. Aranyból lesz, igen, gyémántcsillagokkal és türkizekkel kirakott holddal. Onnan tudatom már a világgal legkézzelhebbi parancsaimat.

[...]

– A nap tüze és ragyogása napról-napra fokozódik – szólat megismét el Supremo. – Olyan fenségeseen szörnyű, mint amilyen én vagyok. Ohn tud, óhni, óhni, ahogyan ingólte az embereket, akiket odadobtam hatalmának... Mikor is volt az? És Mocczuma is meghalt és valamennyi utóda meghalt, kivéve engem. Én egyedül maradtam itt. És Hernandez is meghalt, de őt nem a nap ölte meg. Felakasztották Hernandezt, amikor a vét még csepegett sebéből. Felakasztották az én városumban, San Salvadordban, és miközben ott állt a bitófa alatt, még az én nevetem kiáltotta. Igen, San Salvadordban hosszú sorokban akasztották fel az asszonyokat és a férfiakat. Csak el Supremo maradt, hogy uralkodhasson arany trónusfóli. A trónjáró! A trónjáró! El Supremo most kidülledő szemmel bámult maga elé. Tekintetében rémült felismerés tükröződött, miközben megcsörtentek láncai. Ostobán nézett körül.

– Lánc! De hiszen ez lánc!

Most tivóltóit és vontott, mint az állat. Örüögve [sic!] nevetett, azután sirt és átkozódott, leverette magát a fedélzetre, beleharapott láncba. A zokogó és fetrengő emberállat szavait már nem lehetett megérteni.

– Érdékes, ugy-e? – kérdezte a spanyol Kapitány.

Forrás: C.S. Forester, *The Happy Return* (1937) Magyarul *Hornblower kapitány a Csendes óceánon* címmel jelent meg, az *Öfélége kapitány* trilógia első könyveként. Beta Irodalmi Rt., é.n. 183–185, Ford. Juhász Vilmos.

és kulturális feltételeket kínál. És viszont, egy társadalom sem hagyhatja figyelmen kívül – és ez különösen igaz a modern társadalmakra – a szervezeteken és szervezetek között zajló fejlődési folyamatokat. Van, amikor a társadalomnak kell a szervezeti változásokhoz alkalmazkodnia, és van, amikor fordítva, a szervezeteknek kell a társadalmi átalakulásokhoz igazodniuk.

Az efféle adaptáció egyik speciális esete a 3.5. szakaszban tárgyalt, a társadalmi és kulturális milliós hosszú távú és alapvető jellegű változásai miatt bekövetkező szervezeti átalakulás. Nyilvánvaló, hogy egy olyan társadalomban, mely nagy hangsúlyt fektet az egyenlőségre, a szervezetek működése némiképp eltér a más prioritásokkal rendelkező társadalmak szervezetéinek működésétől. Így az 1960-as évek felé számos ország szervezetéinek figyelembe kellett vennie, hogy a hagyományos szervezeteleméletben kulcsfontosságú hierarchia fogalmát a társadalom több csoportja is rossz szemmel nézi. Nem véletlen tehát, hogy erre az időszakra esik többek között a szervezeti piramisok laposabbá tételeinek irányzata is, azaz a szervezeti szintek számának csökkentése.

5.5. Szervezetmodellek

5.5.1. BEVEZETÉS

Több milliós szervezet létezik világszerte. A túlylegesen létező szervezet-típusokat – és a hozzájuk kapcsolódó, többé-kevésbé kidolgozott elméleteket, melyek közül néhányat az előző szakaszban megemlítettük – többé-kevésbé formalizált *szervezeti modellek* írják le. Az elmúlt pár évtized során számos eltérő *szervezetmodell* dolgoztak ki és próbáltak ki a gyakorlatban. Ezeknek mind saját – olykor egész hangzatos – neve van. Noha a szervezetek dimenziionalitása egy egészen komplex problémakört képez, jelen céljainkra néhány alapvető dimenzió is megfelel. Azaz a *szervezetitípusokat*, illetőleg azok részzeit a következő dimenziók mentén figyeljük le:

- *hierarchia* – hogyan fejeződik ki a hatalmi viszonyok
- *funkció* – a szervezet és a szervezeti egységek elsődleges feladatai: ter- melet, eladás, kutatás és fejlesztés stb.;
- *terület* – a szervezet és a szervezeti egységek által létrehozott javak és
- *hely* – a szervezeti egységek földrajzi elhelyezkedése.

A négy dimenzió természetesen egymással kölcsönhatásban létezik. Vala- mint mindegyiket még két lényeges változó befolyásolja: a *szervezet mértéke* és a *szervezet időbeni változása*. A méret növekedésével együtt a szervezet is komplexebbé válik: a hierarchikus szintek száma és a funkciók mennyi- sége növekszik. A szervezet térben is terjeszkedik, és a különböző szervezeti egységek (hivatali ügyintézés, termetés, értékesítés stb.) különböző helyke- ré, régiókba, országokba – olykor akár a világ egymástól távoli eső pontjaira is – kerülhetnek.

Magától értetődőnek tűnik, hogy minden szervezet esetében a tér és az idő alapvető jellemzők. A kis sarki élelmiszerboltot hajdan egyetlen kisvállalkozó üzemetelte, de ahogy telt s múlt az idő, a bolt növekedésnek indult, és a tulajdonos megkérte a szomszéd házban lakó özvegvet, hogy váljalja el az üzlethelyiség takarítását. A bolt egyre jobban ment, így a boltos kamasz fia is elkezdett besegíteni, afféle kifizetőként. Pár évvel később az immár felnőtt fiatalembertől kiderült, hogy jól ért a vásárlók nyelvén, a pult mögé állt, és új kifutóúttal után kellett nézni. Addigra már a könyvelés is kezdett bonyolultá válni, ezért a bolt tulajdonos megkérte egyik barátját, hogy legyen ő az üzlet könyvelője. Néhány évre rá a boltos fiának önálló sodni támadt kedve, s mivel volt éppen egy hasonló eladó üzlet ugyanabban a városban, az apa vett fel némi kölcsönt, és megrette fiát a második bolt vezetőjévé. Ilyesfajta történetek ezével fordultak és fordulnak elő - olykor a növekedés egészen addig fokozódik, hogy egy nemzeközi üzletlanc (azaz egy hatalmas szervezet) jön létre. Az ilyen szervezetlanc speciális struktúrával rendelkezik, melynek általános jellemzői megegyeznek több ezer, a „kultúra kerete” (lásd 3.2.) más szektorokban található, és teljesen más jellegű tevékenységet végző szervezetek jellemzőivel.

5.5.2. HÁROM SZERVEZETMODELL

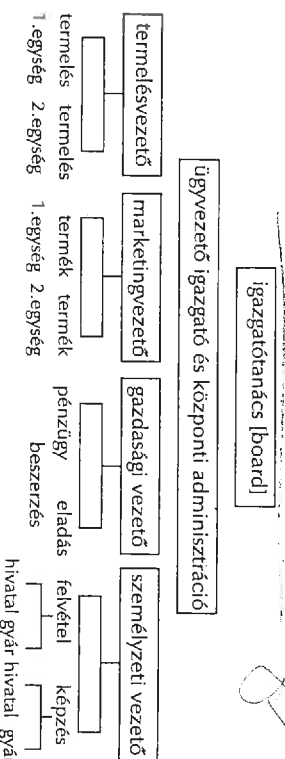
Ebben a szakaszban a korábban tárgyalt általános szervezeti modell variánsait vesszük szemügyre. Az 5.1. ábrán három ilyen variáns ábrázol. Az A modell felel meg legjobban a hagyományos, szigorúan hierarchikus szervezeti típusnak, melyet hosszú évezredekken át fokozatosan tökéletesítettek többek között a hadseregekben, a kormányzati intézményekben, a különböző termelési szervezetekben stb. Példánk egy hagyományos, piaci eladásra termelő vállalatot mutat. A modell felső szintjén minden egység funkcionálisan elkülönül a többitől (termelés, marketing, ügyintézés stb.). Az alsóbb szinteken az egyes egységek a megtermelt javak szerint differenciálódnak tovább, legyen szó akár fizikai vagy társadalmi produktum előállításáról (pl. az irdai dolgozók és gyári munkások felvétele és képzése). Bár az ábrán ez nem látszik, minden egyes egység rendelkezik a maga belső hierarchikus struktúrájával.

A B modell egy elsősorban a termelt és eladott termékek köré épülő szervezeti mutat. A - sokszor divízióknak nevezett - egységek a négy fő termék-típust reprezentálják. Az itt látható modell szerint a szervezet csak három szinttel rendelkezik, de minden egyes divízióban további, funkciók alapján elkülönülő és belső hierarchiával rendelkező egységeket találhatunk (például beszerzés, termelés, értékesítés stb.). Továbbá a vállalat vezetői éhez hasonlóan az egyes divíziók vezetőinek - sőt, valószínűleg még az alsóbb szintek menedzsmenfeinek is - szükségünk van különböző (kisegítő stb.) funkciókat ellátó apparátusra. Előfordulhat, hogy ugyanaz a funkció különböző területekhez is tartozik. Ez pedig azt jelenti, hogy a szervezet

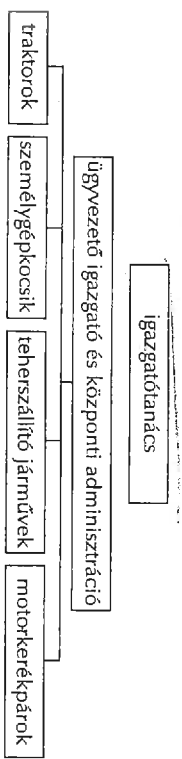
igazából nem egydimenziós (hogy is lehetne?), hanem legalább kettő - vagy még több - dimenziója van. A szervezetstruktúrákat tehát nem egydimenziósoknak kell elképzelni, bár az A és B modell ezt sugallja.

Az ún. matrix szervezeti ábrázoló C modell éppen azt mutatja be, hogy milyen egy többdimenziós szervezet. A mátrixmodellnek két fő dimenziója van: egy hierarchikus és egy funkcionális. Példánkban három termelő egység van (a hagyományos módon, testrészek - például szív, tüdő, agy - és testi

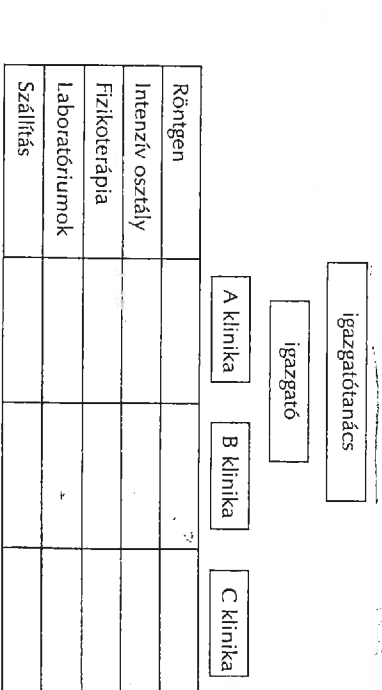
A. HAGYOMÁNYOS „LINEÁRIS SZERVEZET”



B. DIVIZIONÁLIS SZERVEZET



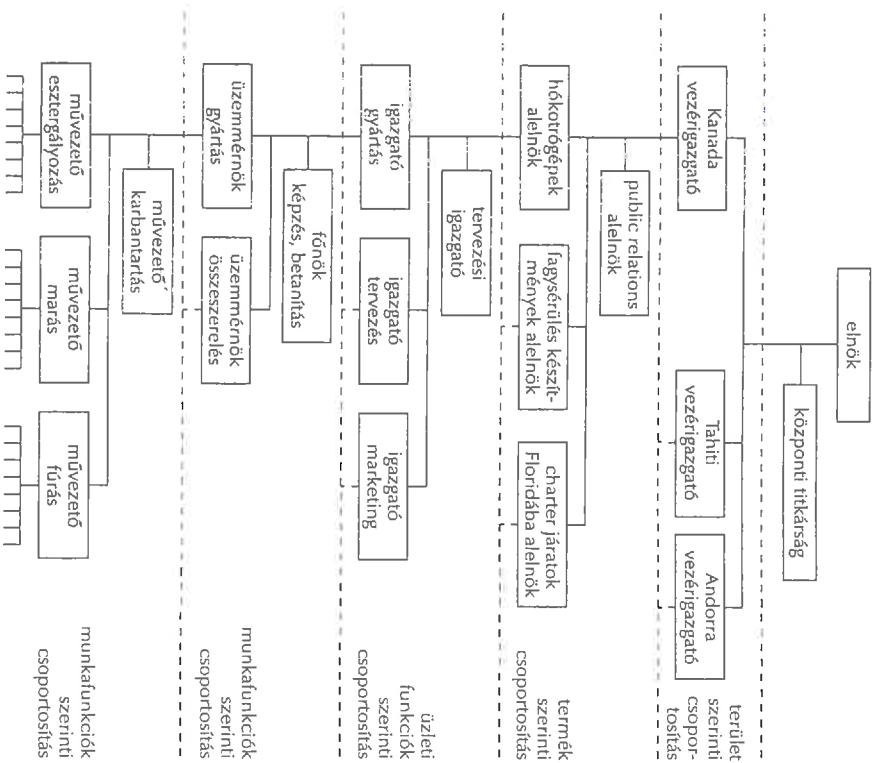
C. MÁTRIX SZERVEZET



5.1. ábra Három szervezeti modell

funkciók szerint szerveződött A, B és C klinika), és öt olyan egység, melyek specializált szolgáltatásokat biztosítanak a három termelési egység számára. Egy nem túlságosan nagy, az egész szervezetelel átfogó felső hierarchikus szint mellett (igazgatótanács, általános igazgató és munkatársai), az átfogó működéshez szükséges hierarchiák az egyes termelési egységeken belül helyezkednek el, nem pedig közöttük.

Az 5.1. ábra modelleji természetesen csak vázlatosok. Az 5.2. ábra egy valaminek életszerűbb példát ábrázol (modellről lévén szó persze ez is vázlatos). Látni fogjuk, hogy ez egy viszonylag nagy méretű és komplex szervezet, melynek szervezőeleveit a földrajz, a termék, az üzleti és gyártási funkciók (előállítás és összeszerelés) határozzák meg. Az előállítás a modellben



5.2. ábra Egy realisztikus szervezeti modell (Forrás: Mintzber, 1993:57)

esztétizációt, marást és fűrészt foglal magába. Megjegyzendő, hogy a három földrajzi területből csak egy kerül részletes bemutatásra, és ugyanez áll a két munkafunkcióra is. Minden illesztésre ábrára igaz, hogy csak durva leegyszerűsítést adja annak, ami egy szervezetben a valóságban folyik.

5.5.3. „ADHOKRÁCIA”

Nem létezik olyan szervezeti típus, ami minden célnak tökéletesen megfelelné. Az uralkodó társadalmi légkörnek is nagy jelentősége van: egy olyan társadalomban, ahol az egyenlőség és a szabadság fontos értékek, a szervezetek nem képp mások, mint ott, ahol ezek az értékek csak halványan vannak jelen. Az alapvető termelési módokban bekövetkező változások is kihatnak arra, hogy milyen szervezeti típust célszerű előnybe részesíteni. Egykor a termelés egy időben egy termék egyedi előállítását jelentette, a 19. és 20. század folyamán azonban megjelent, illetőleg uralkodóvá vált a *tömegtermelés*. Ennek manapság a *folyamatos termelés* fokozódó térnyerése, illetőleg az egyedi termékek integrált előállításához való visszatérés jelent konkurenciát. Kétségtelen, hogy az alapvető változások befolyásolják az alapvető szervezeti modelleket. A különböző szervezeti típusokat különböző kommunikáció jellemzi.

Minddebből az következik, hogy a mai szervezeteknek rugalmasnak kell lenniük; nem engedhetik meg maguknak, hogy a régmúlt idők szervezeti sémiáiból ragaszkodjanak (lásd a 146. oldalon található kereset írást). Az imént tárgyalt három szervezeti típus gyakran kombinálódnak: egy divizionális szervezet különálló egységein és alegységein belül kisebb hierarchikus szerveződések találunk – nem egyszer tudatos tervezés eredményeként. A szervezet lépten-nyomon új szükségletekkel találja szembe magát, s ennek megfelelően tudnia kell alkalmazkodni, változtatni és újraszerveződni. Röviden összefoglalva, *ad hoc* módon kell működni. A latin eredetű „*ad hoc*” kifejezés annyit tesz, hogy „az adott célra”. A társadalmi változások mennyiségének és gyakoriságának növekedésével egyre gyakrabban válik szükségessé a szervezeti problémák gyors és specifikus ad hoc megoldásokat való kezelése. Ezt a tendenciát jelezi ki az *adhokrácia* szó, mely a környezeti változásokhoz alkalmazkodni képes, rugalmas szervezetet jelöli.

A hagyományos szervezetek általános szervezeti mivoltja ritkán változik. Ezekben a szervezetekben a váratlanul felmerülő problémákat gyakran az informális szervezetre (lásd 5.3.) támaszkodva oldják meg. Az adhokráciákat ezzel szemben pontosan azért és úgy hozzák létre, hogy a szervezet reagálni tudjon az új körülmények dinamikusan társadalmi környezetére. Kevés a tisztán adhokrátikus szervezet, de a kreatív feladatok ellátására létrehozott, viszonylag kisméretű szervezetek között, ám számos tipikus adhokrácia található (ilyenek például a reklámműgyártók). Ezek úgy végzik feladatukat, ahogy azok éppen adódnak; a szervezetsztruktúrához nem alkalmazkodnak mereven, inkább az éppen esedékes feladathoz igazítják azt.

A nagyobb és differenciáltabb szervezetekben az adhocfunkcionális funkciókat gyakran speciális célokra létrehozott ad hoc csoportokhoz ún. feladatcsoportok [task forces] felállításával valósítják meg. Az kereskedelem és az üzleti világ bizonyos területein mindig is nagy szükség volt az ilyenfajta szervezeti típusokra. Természetéből következően az építőipar mindig is a maga ad hoc mintái szerint működött: minden egyes új építési fázis kezdetekor egy új szervezeti alegységet hoznak létre, egyenként haladva előre. Paradox módon

AZ ADHOKRÁCIÁHOZ VEZETŐ ÚT

Hajdan régen a vállalatok szervezeti ábrája (formális és informális egyaránt) hosszú ideig változatlan maradt; jöhetett változás, háború vagy éppen gazdasági növekedés, a szervezetistruktúrára ez mit sem változtatott. Mire az alapítói egyszemélyi vezetése alatt álló vállalat sikeresen egy többszintű hierarchikus szervezeté nőtte ki magát, addigra, nagy valószínűséggel, egy állandó ágazati struktúra is rögzült. Külön osztály foglalkozott a gyártással, a marketinggel, az értékesítéssel, a kutatással és a többi. A munkakörök egyértelműek voltak. A vállalaton belül, közvetlenül a feladatok vezetés alá beosztva, léteztek állandó – jogi, pénzügyi, személyzeti – szolgálatok sokat nyújtó alegységek. Mindezt az alelhokok zárt köre fogta össze.

Miután ez a szerkezet bebetonozódott, alapelméleti átalakításra változtatlanok is maradtak, függetlenül attól, hogy a vállalat növekedésnek vagy éppen zsugorodásnak indult. Újászervezésre ritkán, esetleg egy új vezérigazgató kinevezésekor került csak sor.

1970-re azonban [...] a vállalati átszervezések gyakorisága megszaporodott. [...] Abban az időben egy üzleti landcsadó úgy vélte, „a nagy iparvállalatokban a két-évenkénti komoly átszervezés valószínűleg csak óráos becslés”. Mára a változás útjére még gyorsabb, a tettek pedig egyre nagyobbak lesznek. Az egymást követő átszervezések nemcsak egyre sűrűbben követik egymást, de egyre mélyebbre hatolnak. Amit ma látunk, az a modern történelem leggyorsabb, legösszetettebb és legalaposabb vállalati átalakítása.

Forrás: A. Toffler (1985) *The Adaptive Corporation*. Aldershot, Gower, p. 4.

Egy székeptikusabb vélemény:

Pillanthatunk egy kicsit vissza, hogy megértsük a feladatcsoportok jelenlegi népszerűségét. Kisebb csoportok ugyan azelőtt is léteztek változatos formában, de a népszerűségük a NASA és a Polaris programmal kezdődött. A NASA találta föl az ad hoc is felélt a várakozásoknak. A Polaris tengeralattjáró-program ennél is jobban sikerült. Ekkor a feladatcsoport kifejezést átvette az ipar, és gyakorlatilag mindennek kezdte használni. Az 1970-es évek elejére annyira elterjedt a nagyvállalatoknál, hogy sok helyen annak a merev rendszernek lett a további kiegészítő eleme, amelyet éppenséggel fel kellett volna váltania.

Forrás: T. J. Peters – R. H. Waterman, Jr (1984) *In Search of Excellence*. New York, Harper & Row, 128.

Magyartul: A siker nyomában. Kossuth – Közgazdasági és Jogi, Budapest, 1986, 156., Ford. Kertész Tibor.

a sokszor merevséggel vádolt katonai szervezetek is az alkalmazott adhocfunkcionális klasszikus példának tekinthetők, hiszen a különböző katonai feladatok végrehajtására gyakran egy-egy speciális feladatcsoportot állítanak fel. Ahogy Wellington hercege, Napóleón waterlooi legyőzője fogalmazott: „Majd akkor foglalkozunk az átkeléssel, ha a folyóhoz értünk.”

5.5.4. EGYETEMI ADHOKRÁCIÁK

Noha az itt használt terminológia csak a 20. században alakult ki, a fentebb tárgyalt szervezeti típusok és altpusok már több száz, ha nem több ezer éve léteznek (lásd 5.2.). A divizionális termékszervezés egy korai példája a közepkorban kialakult európai egyetemi rendszer. A négy klasszikus fakultás (teológia, filozófia, jog és orvostudomány) megjelöl az 5.1. ábra B modellje négy divíziójának (traktorok, személygépkocsik, teher szállító járművek, motorkerékpárok); az egyetem hierarchikus felépítése az óraadó, a tanársegéd, az adjunktus, a docens, a professzor, a dékán, a rektor (illetőleg ezek helyettesei) pozíciókból épül fel; a termék-differenciálás elve pedig a különböző tanszkek és karok által kiadott, alap- (bachelor), mester- (master) és doktori (PhD) fokozatokban érvénytül. Az egyetemen természetesen sokat változtak a középkor óta. A jelenlegi egyetemi rendszer csak néhány száz éves; az alapvetően 19. századi német hagyományokban gyökerező intézményt különböző országokban, nem utolsósorban az Egyesült Államokban, fejlesztették tovább.

Az elmúlt néhány évtized során a hagyományos európai egyetemi megújulásában fontos szerepet játszott az adhocráciák megjelenése: különböző területek specializálásának többé-kevésbé szoros együttműködésével intézetek és központok sorát hozták létre, melyek célja egyes konkrét feladat megoldása. Egy új egyetemi központ felállítása egyáltalán nem könnyű feladat – azonban ennél már csak egy meglévő központ bezárása bizonyulhat nehezebbnek. Miután feladatát betöltötte vagy egyszerűen csak túlhaladottá vált a társadalmi változások fényében, egy hajdan sikeres egyetemi központ vezetői általában nem vesztetik el az időt, hogy új feladatot találjanak központjuk számára – ezt nevezik közkeletű kifejezéssel a célok újrafogalmazásának.

5.5.5. SZERVEZETEK TÉRBEN ÉS IDŐBEN

Végezetül kanyarodjunk vissza a már említett két alapvető dimenzió, a tér és az idő kérdéséhez. Amikor egy kísérletű, magán tulajdonban lévő szervezet, például a sarki bolt tulajdonosa új üzletet nyit a város másik felében, ezzel szükségsszerűen megváltozik a szervezet alapstruktúrája. Lesz egy közös vezető (az eredeti tulajdonos), két alárendelt pozíciójú vezető (a két üzlet-vezető; egyikük gyakran maga az eredeti tulajdonos, aki így egyszerre két szerepet tölt be ugyanazon szervezeten belül), és nagy valószínűséggel lesz

egy harmadik szint is, a két üzletben dolgozó eladók szintje. További változásokat idez elő az a tény, hogy a szervezet két fő része a város két különböző pontján található. Elengedhetetlenül válik például az emberek és az áruk szállítása a két bolt között, amire korábban nem volt szükség. Tehát következik: a körülmények miatt összességében megváltozik a szervezeti kommunikáció mintázata is.

Ezzel kapcsolatban érdemes megemlíteni, hogy a kommunikációs struktúra mindig nagyban függ a közlekedés/szállítás struktúrájától és *vice versa* (lásd 1.1.. 4.5.). A mozgó gézgep, a lokomotív megjelenése előtt az információ maximum egy vágányra volt vagy egy vitorlászajló sebességével tudott terjedni. Az olyan nemzetközi szervezeteknek, mint az 5.2. szakaszban említett Hanza-szövetség, komoly nehézségekkel kellett megküzdniük belső kommunikációjuk bonyolítása során; nagy birodalmak esetében az ilyen típusú nehézségek megsokszorozódtak. Esetlegesen egy, a birodalom létezésé szempontjából sorrendőntő fontosságú csatáról sokszor csak hetekkel később értesültek a birodalom központjában. A táviró megjelenése mindezt mai gondolkodásunkkal szinte felfoghatatlan módon megváltoztatta (lásd 4.7.). A napjainkban zajló technológiai változások szintén megváltoztatták a társadalmi kommunikációs struktúráját - e változás mikéntjét már ma is gyakran kész ténynek vesszük, és előfordulhat, hogy a későbbiekben nehezen tudjuk csak megérteni őket (lásd a 2. és a 8. fejezetet).

5.6. A szervezeti kommunikáció klímája

A 3.5.2. szakaszban (lásd 85. oldal) tárgyaltuk az egy adott társadalomra különböző időszakokban jellemző kulturális légkört/sokféleségét. Két alapvető dimenziót különböztettünk meg, a szabadságot és az egyenlőséget. Dichotómikusan kombinálva e két dimenzió négy ideológiát, négy kulturális klímát eredményez:

- socializmus - a szabadságnak és az egyenlőségnek egyaránt nagy értéket tulajdonít;
- fasizmus - a szabadságot és az egyenlőséget egyformán kevéssé értékeli;
- kommunizmus - az egyenlőséget a szabadság fölé helyezi;
- liberális kapitalizmus - a szabadságot az egyenlőség fölé helyezi.

A 4.4.5. szakaszban a családi kommunikáció tárgyalása során szó volt a különböző családi kommunikációtípusokról.

Ezeket is két dimenzió, a társas orientáció és a fogalmi orientáció, mentén rendeztük el, s kombinációjukkal a családi kommunikáció négy különböző mintáját kapjuk:

- a konservezatív családi kommunikációban a társas és a fogalmi orientációnak egyaránt nagy értéket tulajdonítanak;
- a pragmatív családi kommunikációban a társas orientáció a fogalmi orientáció fölé helyeződik;

- a pluralisztikus családi kommunikáció a fogalmi orientációt a társas orientáció fölé helyezi;
- a laissez-faire családi kommunikáció a társas és a fogalmi orientációt egyaránt kevéssé értékeli.

Hasonló próbálkozások történtek a szervezeti kommunikációs klímá fő dimenzióinak meghatározására, és ezek kombinációjával tipológiák felállítása is. Ezek közül talán a legismertebb és leggyakrabban használt a holland társadalomtudós és üzletember Geert Hofstede tipológiája. Hofstedének a szervezeti kommunikáció területén évtizedeken át folytatott elméleti és gyakorlati munkássága szervezeti tipológiák sorát eredményezte; az egyik utolsó verzió öt dimenziót tartalmaz:

- hatalmi távolság
- kollektívizmus/individualizmus
- femininitás/maszkulinitás
- bizonytalanság tűrése és elkerülése
- hosszú- és rövidtávú orientáció

Az öt dimenzió főbb jellemzőit a 150. oldalon található keretes írás foglalja össze.

Noha kezdetben a jelenség a szervezetek szintjén érdekelte, Hofstede, némiképp ellentmondásos módon, az öt dimenziót a társadalom szintjén írja le, míg az aktuális méréseket az egyének szintjén végezte, egy nemzetközi nagyvállalat (IBM) országos szervezetein belül. A vizsgálati eredményei azonban első pillantásra csábítóan tűnnek, olyannyira, hogy az elmúlt húszöt év során mintegy ötven országban használták fel őket különböző vizsgálathoz. Az 5.3. ábrán különböző nemzetiségű IBM alkalmazottak elhelyezkedése látható egy olyan grafikonban, melynek két dimenzióját a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés alkotja. Az eredmények elég meggyőzőnek látszanak, azaz többé-kevésbé megfelelnek elvárásainknak, vagy ha úgy tesszük, előfelteleinkek. Hofstede szerint tehát a skandinávokat és az angol-szászokat a csekély hatalmi távolság és kismértékű bizonytalanságkerülés jellemzi; a németek, az osztrákok és az izraeliek kis hatalmi távolsággal és magas bizonytalanságkerüléssel rendelkeznek; egyes afrikai és ázsiai országok nagy hatalmi távolsággal és alacsony bizonytalanságkerüléssel jellemezhetőek; míg számos latin ország a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés dimenzióiban egyaránt magas-értékeket mutat.

Nyilvánvaló, hogy a kis hatalmi távolsággal és kismértékű bizonytalanságkerüléssel jellemezhető kultúrák szervezeti kommunikációja meglehetősen elterjedt a nagy hatalmi távolságú és magas bizonytalanságkerülési indexű kultúrák szervezeti kommunikációjától. Feltételezhetjük, hogy a kis hatalmi távolsággal és alacsony bizonytalanságkerülési indexszel jellemezhető kultúrákban a szervezeti kommunikáció nyitottabb formája zajlik, mint a nagy hatalmi távolságú és nagyfokú bizonytalanságkerülést mutató kultúrákban. Ennél már csak az nyilvánvalóbb, hogy napjainkban, amikor a világot a

különböző kultúrák közti társadalmi, gazdasági és politikai kapcsolatok fokozódó intenzitása jellemzi, Hofstede tipológiája egyre több, egymástól teljesen eltérő tevékenységet folytató ember számára válik fontossá.

Fontos problémát vet fel a fentebb tárgyalt három tipológia közti kapcsolati kérdése. Milyen viszonyban áll egymással - ha egyáltalán van szignif-

A SZERVEZETI KULTÚRA DIMENZIÓI

Cultures and Organizations: Software of the Mind (London, McGraw-Hill, 1991) című könyvében Geert Hofstede a szervezeti kultúra öt dimenzióját és azok mérését a következő módon jellemzi:

Hatalmi távolság index

A hatalmi távolság index egy adott ország függőségi viszonyaitól szólhatat információt. Az alacsony hatalmi távolsággal jellemzett országokban a beosztottak csak korlátozott mértékben függenek felelősségtől; viszonyukat az interdependencia, a könnyűlétes jellegű megbeszélések előnyben részesítése jellemzi. A főnök és beosztott közötti emocionális távolság viszonylag kicsi: a beosztottak kitűnősebb tekeletvázás nélkül fordulnak vezetőikhez, akár ellent is mondanak nekik. Ezzel szemben a nagy hatalmi távolságú országokban a beosztott-felelősségt viszonyban megfokú dependencia figyelhető meg. (27)

Individuálistizmus index

Az individuálistizmus, olyan társadalmakban jellemző, melyekben az egyéneket összekötő szálak viszonylag lazák; mindenkinek saját feladata, hogy önmagától és közvetlen családjától gondoskodik. Ellenenté, a kollektívizmus olyan társadalmakban figyelhető meg, ahol az emberek születésük pillanatában egy összetartó csoport részévé válnak, mely, feltétlen lojalitásukat cserébe, életük végéig uralja. (51)

Minzkultúrás index

A maszkultúrás azokat a társadalmakat jellemzi, melyekben a nemi szerepek világosan elkülönülnek egymástól (azaz a férfiak magabiztosak, határozottak, és az anyagi siker motiválja őket, míg a nőkől több szerénységet, gyengédséget, és az élet minőségével való törődést várják el); a femininitás azon társadalmakat írja le, melyekben a nemi szerepek átfedik egymást (azaz a férfiak és a nők egyaránt szerények, gyengédek, és minőségorientáltak). (82k.)

Bizonytalanságkerülés index

A bizonytalanságkerülés index annak mértékét jelöli, hogy egy kultúra tagjai mennyire érzik magukat fenyegetve, ha bizonytalan vagy ismeretlen szituációkkal találják szembe magukat. Ez a féltet, többek között, a stresszben, illetőleg a kiszámíthatóságra (rott és fratlan szabályokra) való igényben mutatkozik meg. (113)

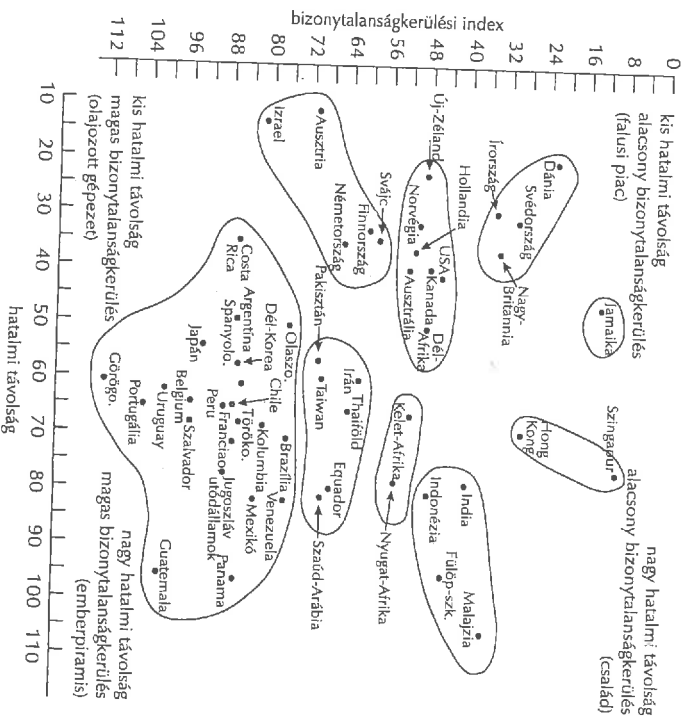
Hosszu távú/Rövid távú orientáció

A hosszu távú orientáció az olyan erényekkel való azonosulást jelent, melyek csak a jövőben nyertek el jutalmukat, ilyen például a kitartás és a takarékoság. [...] A rövid távú orientáció a múlttal és a jelenel kapcsolatos értékeket preferálja, például a hagyománytisztelést, a presztízis védelmét, a társadalmi kötelezettségek teljesítését. (261, 263)

fikás összefüggés - a kulturális légkör, a családi kommunikációs mintázatok és a szervezeti klíma? Ennek a problémának a szisztematikus tanulmányozása még várta magát, de minden bizonnyal nagy és szép feladat lenne a kutatás számára.

Ránézésre nem tűnik megalapozatlannak azt feltételezni, hogy egy társadalomra jellemző kulturális légkör általában egy adott típusú szervezeti kommunikációt és egy adott családi kommunikációs mintát részest előnyben; azaz egy adott társadalomban egy bizonyos fajta családi kommunikációs minta nagy valószínűséggel egy bizonyos típusú szervezeti kommunikációval jár együtt. Ennek alapján a következőket mondhatjuk, persze csak feltételes módban fogalmazva:

- az egyenlőségnek és a szabadságnak egyformán nagy értéket tulajdonító kulturális légkör általában olyan szervezeti kommunikációval jár együtt, melyet a kis hatalmi távolság és az alacsony bizonytalanságkerülési index jellemzi;
- az egyenlőségnek és a szabadságnak egyformán nagy értéket tulajdonító kulturális légkör általában a pluralisztikus családi kommunikációs mintával jár együtt;



5.3. ábra Szervezeti kommunikációs klíma 50 országban (forrás: Hofstede, 1991)

• egy olyan társadalomban, melyben döntően a pluralisztikus családi kommunikációs mintákkal, általában a kis hatalmi távolságot és alacsony bizonytalanságkerülési indexet mutató szervezeti kommunikáció lesz jellemző.

Társadalmak, szervezeti modellek, családi kommunikációs mintázatok. Nem áll rendelkezésre adat a fenti nagyszabású hipotézisek bizonyítására, de remélhetőleg a jövőben lesz majd olyan kutatás, ami fényt derít a kulturális létkör, a szervezeti kommunikáció típusai és a családi kommunikáció mintázati közti összefüggésekre. Addig is be kell érniünk a feltételezésekkkel.

Végezetül még annyit, hogy Hofstede tipológiája a fejezet korábbi szakaszában tárgyalt formális szervezeti modellek szempontjából is releváns. Például egy szigorúan egydimenziós szervezeti hierarchia (lásd 5.1. ábra, A modell) másféle szervezeti kommunikációt tesz szükségessé, mint egy mátrix típusú szervezet (5.1. ábra, C modell).

5.7. Kommunikációs feladatokra létrehozott szervezetek

Egy szervezet minden egysége - az összes személy, alcsoporthoz, szekció stb. - szükségesszerűen jelentős időt tölt más személyekkel, csoportokkal és szervezetekkel történő kommunikációval, és nem csak saját alcsoporthoz vagy szervezeten belül, hanem gyakran azokon kívül is. Egyes személyek, csoportok, szervezeti egységek esetében a kommunikáció olyan kitüntetetté válik, hogy ez lesz fő - vagy akár egyetlen - feladatuk. Még a kisebb csoportokon belül is - a csoporton belül és csoporton kívüli - kommunikáció a csoportvezető egyik fő feladatának számít (lásd 2.5., 4.4.1.).

Hasonlóképpen egy kisméretű, kevésbé differenciált szervezetben az elnök töltheti be a szóvivő szerepét. A szervezet méretének növekedésével azonban általában a funkciók szétválnak tagoltsággá is nő. Egyre gyakrabban fordul elő, hogy egy adott feladatot egy adott pozícióhoz rendelnek, melyet egy bizonyos kommunikatív funkciókat egy bizonyos személyre vagy egy adott szerep betöltőjére bízunk meg. Az elnök például így találhatja meg a megfelelő személyt a szóvivő szerep betöltésére, biz. mondjuk a szervezet tükörképében.

Ezáltal a szervezetnek egy több-kévsébé formális is elismert szóvivője lesz, aki több-kévsébé önálló módon cselekszik. (Olykor hasonló tendenciák figyelhetők meg egyébként meglehetősen informális módon szervezeti csoportokban is.)

A szóvivő szerepe megfogalmazható a 2.6. szakaszban tárgyalt általános kommunikációs modell kategóriái segítségével (vö. 2.3. ábra); továbbá a kapuér funkciójával is rokonságot mutat (lásd 6.4.2.). Még azonban akapuer, a bejövő üzenetekre figyel, a szóvivő éppen ellenkezőleg, a kimenő üzenetekért felelős.

A szervezet méretének és komplexitásának növekedésével a szóvivőnek már asszisztenciára lehet szüksége, s hamarosan kiépülhet a szervezeten belül egy önálló információs és kommunikációs egység. Ha a szervezet tovább növekszik, az információs és kommunikációs egység is vele együtt terjeszkedik, és saját információs és kommunikációs igazgatója lesz. Az ilyen típusú fejlődési folyamatban előbb-utóbb eljöhethet az a pont is, amikor a szervezet belső információs és kommunikációs egysége úgy találja megfelelőnek, hogy a kommunikációs feladatokra rendelkezésre álló erőforrások egy részét külső kommunikációs szervezetektől való termékek és szolgáltatások megvásárlására fordítja.

Speciálisan kommunikációs szolgáltatások biztosítására létrehozott szervezetek és szerepek már évezredek óta - a kultúra kerete (lásd 3.2.) különböző szektorokban - léteztek. Gondoljunk például az ókori folyamánvályi birodalmak követeire, az észak-európai h-írdókra, az Alpkától északra élő nomádok megtérítésére, a Rómából kirajzó misszionáriusokra vagy a nagy kerekdedűhűzők hírlével-szolgáltatásaira. Azonban a 19. és 20. század során az efféle szervezetek és szerepek száma sokszorosára nőtt (a tömegkommunikációról lásd 6. fejezet).

A következőkben röviden azokat a szervezeteket fogjuk tárgyalni, melyeket kifejezetten más szervezetek kommunikációs feladatainak ellátása céljából hoztak létre. Ide tartoznak például a public relations, marketing- és reklámszolgáltatásokat nyújtó szervezetek. Ezek gyakran, speciális egységet alkotva, egy egyébként teljesen eltérő funkciójú szervezeten belül léteznek. Azonban egyre jellemzőbb, hogy több-kévsébé független vállalként ajánlják árúkat és szolgáltatásaikat a piacon. Szakmai hozzáértésük mind nélkülszöhetlenebbé válik a piactól kereső termelő számára.

A terület terminológiáját illetően még messze nincs egyetértés: az ilyen típusú kommunikációs tevékenység megértésének egyik lehetséges módja lehet az, ha az idő perspektívájából szemléljük a folyamatokat. A fogyasztói kutatás a majdan eladásra kínált árú piacának létezéséről gyűjt információt. Az efféle vizsgálatokat a tervezés korai fázisában kell elvégezni, olykor akár évekkel megelőzve a termelés beindítását. Amennyiben egy potenciális piac léte igazolást nyer, további információkra van szükség a piaccal kapcsolatban. A motiváció kutatás egyrészt a népszerűség azon kategóriáit próbálja meghatározni, melyek a legnagyobb valószínűséggel hajlamosak egy adott termék megvásárlására, másrészt azt vizsgálja, hogy a populáció így behatárolt szegmense milyen okokból és milyen motivációktól vezérelve, milyen mennyiségben vásárolná az adott terméket.

A motiváció azonban önmagában kevés. A potenciális vevőknek tudniuk kell a termék létezéséről, és annak más termékekkel összehasonlított előnyeiről (ár, minőség stb.). Amikor pedig már minden készen áll a termék piaci bevezetésére, elérkezik a reklámkampányok időszaka. Ezeket mindig olyan médiumokra koncentrálják, melyeket a százként az adott termék szempontjából a legmegfelelőbbnek találnak: a tömegtermékek a tömegmédiumokban, a speciális termékek speciális médiumokban jelennek meg stb.

E hosszú történet minden egyes pontján különböző, a marketing és értékesítési folyamat adott szakaszához érő kommunikációs specialisták állnak rendelkezésre. Ahhoz, hogy ezeket a folyamatokat és a hozzájuk kapcsolódó specializált kutatási munkát jobban megérthessük, és a további eredményesség szempontjából nem haszontalan összevetni őket a kutatás egy általánosabb fajtával: az innováció és diffúzió kutatásával.

5.8. Innováció- és diffúziókutatás

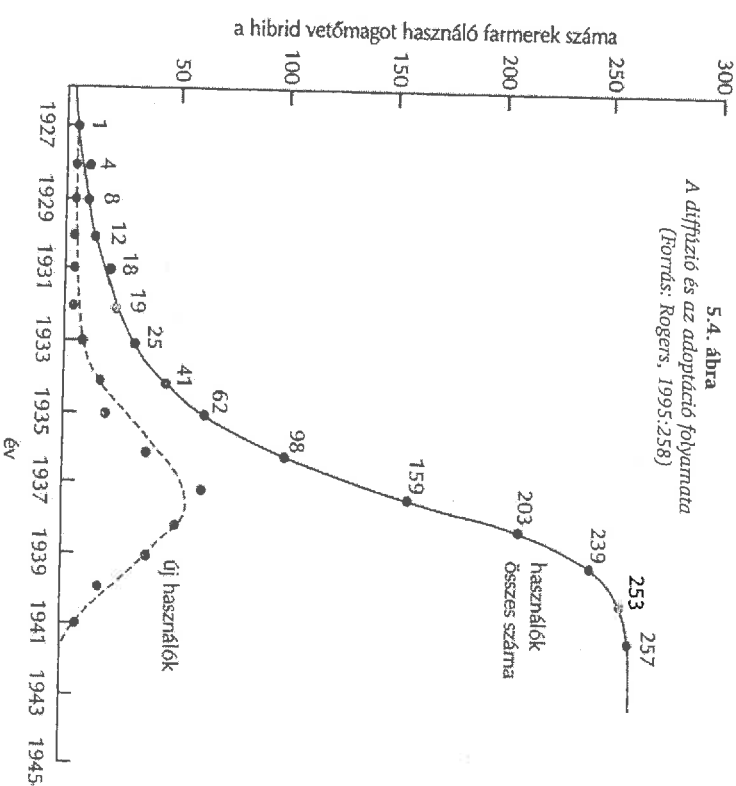
Minden új piacra kerülő termék, legyen az bármilyen különleges vagy ezotterikus, tekinthető pusztán egy nagyon általános jelenség újabb speciális esetének: az innováció terjedése egy újabb példájának. Azaz minden új termék felfogható innovációként, melynek ahhoz, hogy sikere legyen, nagy számú egyéni szintű adopiáció, és társadalmi szintű diffúziós folyamaton kell véglegtelenné válnia. (Az adopiáció nem jelenti más, mint hogy az egyén megvásárolja és használja kezdve az adott terméket; diffúzió pedig arra utal, hogy az újítás terjedni kezd a társadalomban, és ez egészen addig folyik, míg maximális elterjedését el nem éri.) Az elmúlt több mint száz év során számtalan kutatás vizsgálta az adopiációs és a diffúziós folyamatokat olyan különböző területeken, mint a földrajz, történelem, antropológia, szociológia stb. Az utóbbi pár évtizedben a média- és kommunikációkutatás különböző ágazatai – nem utolsósorban a szervezeti kommunikációkutatás – is élénk érdeklődést tanúsítottak a probléma iránt. A diffúzió- és adopiációkutatás egyik fontos területe az orvostudomány egy speciális ága, az epidemiológia (járványtan), melynek története legalább a 17. századig nyúlik vissza. Az epidemiológiai kutatásban különbözőségeket tesznek az incidencia és prevalencia között. Az incidencia az egy adott időszak alatt bekövetkező új esetek gyakoriságát jelenti, a prevalencia az egy relatív vagy számát jelenti. A prevalencia tehát szenvedő emberek abszolút vagy relatív számát jelenti. A prevalencia tehát az incidenciát, a betegség időtartama és a halálzási arány együttesének ter- meke. Kronikus betegségeket például alacsony incidenciát és magas prevalenciát jellemezhet. Természetesen ez a nagyon alapvető jellegű megkülönböztetés minden egyéb fajta innovációkutatásra is alkalmazható.

Az 5.4. ábra a diffúziós és adopiációs folyamatok jellegét illusztrálja egy konkrét példán – egy hibrid vetőmag használatainak terjedésén – keresztül. A diffúzió folyamatát a nagyobbik, az adopiációt a kisebbik görbe szemlélteti. Az ábrán látható ún. S-görbe a diffúzió általános lassú-gyors-lassú mintájának felel meg; azt mutatja, ahogy a népesség különböző csoportjai a diffúziós folyamat különböző szakaszaiban az adott újítást alkalmazzák kezdik. Az új felhasználók időbeni megoszlása egy nagyjából harang alakú valószínűségi görbét követ, amely szerint a kezdetben kisszámú, a bizonytalan, de igéretes profit reményében akár kockázatot is vállaló felhasználóit később az óvatosság követi, akik a biztonságosabb, kisebb kockázattal járó adopiációt választják.

Az adopiáció egyéni, a diffúzió társadalmi folyamat. Mindkettő egyaránt vizsgálható kommunikációs jelenségként. E folyamatok nem létezhetnek kommunikáció nélkül: minden érintettnek kommunikálnia kell, az innovációt a társadalom bizonyos szegmensei számára bevezető egyénnek vagy szervezetnek csakúgy, mint az újítás felhasználóinak, és azoknak a szemé- lyeknek és csoportoknak is, akik valamilyen oknál fogva gátolni vagy segíteni kívánják az innováció terjedését. Természetesen az innováció terjedésének támogatói által alkalmazott kommunikáció típusa függ attól, hogy az új termék a diffúzió éppen melyik fázisában tart. Továbbá azt is figyelembe kell venni, hogy milyen jellegű újításról van szó.

Az innováció [fontosabb feltételező] közé tartozik, hogy kik a mai napra felhasználók és kik azok, akik eldöntik, hogy az újítást ki és milyen (materiaális vagy szimbolikus) elismerésben fog részesíteni. Az innováció jellegét tehát nagymértékben az innovátorral – és az általa kifejlesztett innovációval – kapcsolatos jutalmazási rendszer határozza meg.

A különböző jutalmazási rendszerek több jellemzőt felhasználva létrehozhatjuk az innovációk egy lehetséges tipológiáját. Ez látható az 5.5. ábrán.



Látni fogjuk, hogy az innovátornak saját innovációja feletti hatalma lényeges elterést mutat az öt alrendszerben. Csak az alapkutatásban és az alkalmazott tudományokban rendelkeznek az újítók meghatározó befolyással arra nézve, hogy szakterületükön belül milyen típusú elismerés jár az innovációkért. Ez a befolyás nem utolsósorban a szimbolikus jutalmazási rendszerben jut kifejezésre. (A 218. oldalon található keretes írásban a leg-rangsorabb tudományos díjakról olvashatunk.)

Ezzel kapcsolatban további problémát jelent, hogy az innováció jellege és az, hogy milyen következményekkel jár majd az újítás a potenciális felhasználókra nézve, más és más megítélés alá eshet, attól függően, hogy kinek a szemzőgéből nézzük. Ebben a vonatkozásban két fő változót kell megemlíteni: az egyik a potenciális felhasználó közreműködése az innovációban (magas/alacsony), a másik a felhasználónak az innovációhoz való viszonyulása (pozitív/negatív). Egyéb változók is léteznek; kérdés például, hogy az innovációt fokozatosan vagy egy lépésben vezetik be, vagy hogy az újítás adaptációja korábbi cselekvési minták kiszorítását vagy csak azok kiegészítését jelenti.

Miúgyanez a körülmények (és más, itt nem említett tényezők) befolyásolják, hogy az egy adott innováció terjedését szorgalmazó egyének és szervezetek milyen típusú kommunikációt alkalmaznak a potenciális felhasználók iránt? – és persze ugyanez áll azokra is, akik valamilyen oknál fogva meg szeretnék akadályozni, vagy legalábbis megpróbálják lelassítani a kérdéses újítás diffúziós folyamatait. Végezetül, a diffúziós folyamat előrehalad-

innovációs termék, fogyasztói főként más újítók	anyagi elismerés, főként innovátorok adják egymásnak	szimbolikus elismerés, főként innovátorok adják egymás közt	innovációs normák, főként más újítók által felállítva	jutalmazási rendszer ideáltípusa	példák
igen	igen	igen	igen	ezoterikus	alapkutatás
nem	igen	igen	igen	független tudomány	alkalmazott
nem	nem	igen	igen	függ független magas művészet és irodalom	technológia,
nem	nem	nem	igen	szimbolikus „radikális tudomány”	jazz,
nem	nem	nem	nem	heterokulturális (irodalom, zene sb.)	tömegkultúra

5.5. ábra Az innovátorok jutalmazási rendszerének tipológiája

(Forrás: Rosenzren 1994c)

dásával természetesen változik a különféle promóciós tevékenységek jellege csakúgy, mint az innováció terjedését gátolni vagy lassítani hivatott tevékenységek milyensége is. (Ez utóbbi különösen fontos a diffúzió speciális típusát alkotó járványok esetében.)

5.9. Adaptációt és diffúziót előmozdító szervezetek

5.9.1. AZ ÁLTALÁNOS MINTA

Számos szervezet foglalkozik az adaptációs és diffúziós folyamatok előmozdításának feladatával. Gondoljunk például a reklámműanyagiparra, a kommunikációs konzultációt végző cégekre s így tovább. Az efféle kommunikációs szervezetekről és ezek működéséről könnyen áttekinthet nyertünk, ha a 68. oldalon található, a kommunikáció három szintjét bemutató absztrakt ábra (2.6. szakasz, 2.3. ábra) kategórián keresztül közelítjük meg a problémát. Az említett kommunikációs szervezetek nyilvánvalóan az ábra közepén található téglalapban helyezkednek el; a felső téglalap a nyilvánosságot kereső szervezet, az alsó pedig a nyilvánosságot jelöli. A középső téglalapra nagyon egyszerűen rá lehet mutatni a nyilvánosság és a szervezet közötti kapcsolatot, amelynek során a nyilvánosság értelemben tipikusan tekinthető potenciális fogyasztókkal vagy a megbízó cég már meglévő ügyfelei-vel készítenek interjúkat.

Miután a szolgáltató szervezet és a megbízó megvitatja az előkészített interjú eredményeit, olykor áttölgő közvélemény-kutatásra is sor kerül (12. típus). Azaz a korábbinál formálisabb interjú következik és/vagy a megbízó meglévő vagy potenciális ügyfeleit tartalmazó populációból vett reprezentatív minta kérdőíves kikérdezésére kerül sor. A felmérések eredményeit kvantitatív és kvalitatív elemzésnek vetik alá, majd értelmezik, és a megbízó elé tárják az eredményt (5. típus). Egy vagy több megbeszélést követően (5-8. típus) a közvélemény-kutatás eredménye egyik kiindulópontjává szolgál annak a kampánynak, melynek során a megbízó céget és annak termékét a lehető legpozitívabb és legcsábítóbb módon tárják a nagyközönség elé (2. típus). A megbízó számára beindulhat a tényleges tüzel. A szolgáltató szervezet pedig új megbízó után néz, remélve, hogy az éppen elvégzett munka megbízója elégedett az eredménnyel, a jövőben is vissza fog térni és igénybe veszi a szolgáltatásait.

5.9.2. LOBBIZÁS

Bár a termeléssel, értékesítéssel és konzultációval foglalkozó szervezetek közti viszony különböző konkrét formákat vehet fel, nagyjából minden ilyen kapcsolat a fentebb leírt miniat követi. MASHOGY alakul azonban a helyzet ha egy szervezet komoly hatalmi pozícióban levő döntéshozók véleményét akarja befolyásolni, azaz egy innováció vagy egy új elgondolás elfogadására akarja rábírni őket. Az ilyen helyzetek sokkal tapintatosabb kezelést igényelnek, gyakran például a lobbizás különböző formáit.

A lobbizás kifejezés egy sajátos brit parlamenti gyakorlatra vezethető vissza. A parlament előcsarnokában (ezt jelöli a lobby szó) a különböző hatóságok, vállalatok, szervezetek, a média sfb. képviselői lehetőségüket kapnak – és kapniuk mind a mai napig – hogy a parlamenti képviselőkkel informális találkozókra vegyenek részt, ezáltal értékes információhoz jussanak, vagy ha lehetséges, megnyerjék a képviselőket valamely ügy számára. A lob-

A NYOMÁSGYAKORLÓ CSOPORTOKRÓL

A fejlett demokráciák nyomásgyakorló csoportjai egészen az 1960-as évekig elsősorban a pluralisztikus társadalom változatos érdekeit képviselő szervezetek és a kormányzatek közti kapcsolatra koncentrálták tevékenységüket, s ebben a hírközlés nyilvánosságára vajmi kevés szerephez jutott. Ehelyett a döntési folyamatokhoz való hozzáférés rendszeres és közvetlen módjait preferálták. [...] A különféle politikai, társadalmi és kommunikációs átalakulások együttes hatása következtében azonban az 1960-as évektől a nyomásgyakorló csoportok tevékenységét sokkal inkább a médiaközpontság jellemzi. Ez azonban nem a régi, hagyományosabb gyakorlat lecserelését jelenti, az újfajta modell inkább kiegészítő, megkerülő vagy éppen módosító szerepet bír. A médiaközponi modell szerint a média által tanúsított figyelem a potenciális befolyás és hatalom létfontosságú forrása lehet, hiszen a közvélemény támogatásának olyan percepciót hozza létre, melyet a politika alakítóinak figyelembe kell venniük. Következésképp a nyilvánosság területe ma már kiemelt fontossággal bír a nyomásgyakorló csoportok szempontjából; számolniuk kell egyrészt azzal, hogy ez egy kompetitív küzdőtér, ahol sokan próbálják megvetni a lábukat, másrészt azt is tudomásul kell venniük, hogy a domináns újságírói sztereotipekhez saját kiadványaikban nekik is alkalmazkodniuk kell. E tényezőket következtében:

- a nyomásgyakorló csoportokra is nyomás nehezedik, hogy kidolgozzák a maguk tudatos hrszerkesztési stratégiáit;
- megváltoznak azok a módok, ahogy a csoport követeléseit és kéréseit elő tudja terjeszteni;
- a szervezet valódi céljai és a híreibe kerüléshez szükséges véli stratégiák közti elérés a csoporton belül konfliktusokat eredményezhet;
- bekövetkezhet a társadalmon belül a csoportok közti hatalmi és státuszkülönbségek átrendeződése.

Forrás: J.G. Blumler (1989) 'Pressure group',
International Encyclopedia of Communication, vol. 3: 350-1.

bizás mára egyre elterjedtebbé és nélkülözhetetlenebbé vált; ma már azonban nemcsak parlamenti folyosókon vagy egyéb hasonló helyeken űzik, hanem számtalan más formában is.

Az alapötlet egyszerű: a lobbizás azon a feltételezésen alapul, hogy a többé-kevésbé informális, személyes kapcsolatokon keresztül oly módon lehet bizonyos véleményeknek hangot adni, vagy egyes gazdasági és politikai problémákra megoldási javaslatot tenni, ahogy az a formálisabb szituációkban általában nem lehetséges. Manapság az ilyen célokra létrehozott speciális ún. (nyomásgyakorló csoportokat) [pressure group] gyakran lobbiknak hívják (lásd a 158. oldalon található keretes írást). Ezek a csoportok sokszor a fentebb leírt informális módszereket más módszerekkel (például promóció és anyagokkal, a médiának és más csoportoknak szánt előterjesztésekkel) kombinálva használják. Tevékenységük tehát magában foglalja a 2.3. ábrán látható 1-12 típus mindegyikét, de legalábbis ezek legtöbbit. Természetesen nem minden csoport vagy szervezet engedheti meg magának, hogy ilyen kampányokat folytasson. Az is nyilvánvaló, hogy a médiának a lobbitevékenység kiegészítőjeként való egyre fokozódó használata veszélyt hordozhat a média általános társadalmi funkcióira nézve. Ezek és más hasonló problémák tárgyalására a következő fejezetben kerül sor.