

CSEPELI GYÖRGY

A szervezkedő ember

A szervezeti élet szociálpszichológiája

Szervezet és szervezés	17
A szervezeti élet szociálpszichológiája	17
A szervezet működése	21
Működési módok	21
Szervezeti kultúra	22
A szervezet és a társadalom	23
A szervezet és a gazdaság	24
A szervezet és a környezet	25
A szervezet és a munkaerő	26
A szervezet és a jog	27
A szervezet és a kommunikáció	27
A szervezet és a marketing	28
A szervezet és a PR	28
A szervezet és a média	29
A szervezet és a reklám	30
A szervezet és a sport	31
A szervezet és a művészet	31
A szervezet és a tudomány	32
A szervezet és a technológia	33
A szervezet és a környezetvédelem	34
A szervezet és a globalizáció	35
A szervezet és a digitalizáció	36
A szervezet és a big data	37
A szervezet és a mesterséges intelligencia	38
A szervezet és a robotika	39
A szervezet és a nanotechnológia	40
A szervezet és a biotechnológia	41
A szervezet és a nanomedicina	42
A szervezet és a nanorobotika	43
A szervezet és a nanoelektronika	44
A szervezet és a nanofizika	45
A szervezet és a nanokémia	46
A szervezet és a nanobiológia	47
A szervezet és a nanomedicina	48
A szervezet és a nanorobotika	49
A szervezet és a nanoelektronika	50
A szervezet és a nanofizika	51
A szervezet és a nanokémia	52
A szervezet és a nanobiológia	53
A szervezet és a nanomedicina	54
A szervezet és a nanorobotika	55
A szervezet és a nanoelektronika	56
A szervezet és a nanofizika	57
A szervezet és a nanokémia	58
A szervezet és a nanobiológia	59
A szervezet és a nanomedicina	60
A szervezet és a nanorobotika	61
A szervezet és a nanoelektronika	62
A szervezet és a nanofizika	63
A szervezet és a nanokémia	64
A szervezet és a nanobiológia	65
A szervezet és a nanomedicina	66
A szervezet és a nanorobotika	67
A szervezet és a nanoelektronika	68
A szervezet és a nanofizika	69
A szervezet és a nanokémia	70
A szervezet és a nanobiológia	71
A szervezet és a nanomedicina	72
A szervezet és a nanorobotika	73
A szervezet és a nanoelektronika	74
A szervezet és a nanofizika	75
A szervezet és a nanokémia	76
A szervezet és a nanobiológia	77
A szervezet és a nanomedicina	78
A szervezet és a nanorobotika	79
A szervezet és a nanoelektronika	80
A szervezet és a nanofizika	81
A szervezet és a nanokémia	82
A szervezet és a nanobiológia	83
A szervezet és a nanomedicina	84
A szervezet és a nanorobotika	85
A szervezet és a nanoelektronika	86
A szervezet és a nanofizika	87
A szervezet és a nanokémia	88
A szervezet és a nanobiológia	89
A szervezet és a nanomedicina	90
A szervezet és a nanorobotika	91
A szervezet és a nanoelektronika	92
A szervezet és a nanofizika	93
A szervezet és a nanokémia	94
A szervezet és a nanobiológia	95
A szervezet és a nanomedicina	96
A szervezet és a nanorobotika	97
A szervezet és a nanoelektronika	98
A szervezet és a nanofizika	99
A szervezet és a nanokémia	100
A szervezet és a nanobiológia	101
A szervezet és a nanomedicina	102
A szervezet és a nanorobotika	103
A szervezet és a nanoelektronika	104
A szervezet és a nanofizika	105
A szervezet és a nanokémia	106
A szervezet és a nanobiológia	107
A szervezet és a nanomedicina	108
A szervezet és a nanorobotika	109
A szervezet és a nanoelektronika	110
A szervezet és a nanofizika	111
A szervezet és a nanokémia	112
A szervezet és a nanobiológia	113
A szervezet és a nanomedicina	114
A szervezet és a nanorobotika	115
A szervezet és a nanoelektronika	116
A szervezet és a nanofizika	117
A szervezet és a nanokémia	118
A szervezet és a nanobiológia	119
A szervezet és a nanomedicina	120
A szervezet és a nanorobotika	121
A szervezet és a nanoelektronika	122
A szervezet és a nanofizika	123
A szervezet és a nanokémia	124
A szervezet és a nanobiológia	125
A szervezet és a nanomedicina	126
A szervezet és a nanorobotika	127
A szervezet és a nanoelektronika	128
A szervezet és a nanofizika	129
A szervezet és a nanokémia	130
A szervezet és a nanobiológia	131
A szervezet és a nanomedicina	132
A szervezet és a nanorobotika	133
A szervezet és a nanoelektronika	134
A szervezet és a nanofizika	135
A szervezet és a nanokémia	136
A szervezet és a nanobiológia	137
A szervezet és a nanomedicina	138
A szervezet és a nanorobotika	139
A szervezet és a nanoelektronika	140
A szervezet és a nanofizika	141
A szervezet és a nanokémia	142
A szervezet és a nanobiológia	143
A szervezet és a nanomedicina	144
A szervezet és a nanorobotika	145
A szervezet és a nanoelektronika	146
A szervezet és a nanofizika	147
A szervezet és a nanokémia	148
A szervezet és a nanobiológia	149
A szervezet és a nanomedicina	150
A szervezet és a nanorobotika	151
A szervezet és a nanoelektronika	152
A szervezet és a nanofizika	153
A szervezet és a nanokémia	154
A szervezet és a nanobiológia	155
A szervezet és a nanomedicina	156
A szervezet és a nanorobotika	157
A szervezet és a nanoelektronika	158
A szervezet és a nanofizika	159
A szervezet és a nanokémia	160
A szervezet és a nanobiológia	161
A szervezet és a nanomedicina	162
A szervezet és a nanorobotika	163
A szervezet és a nanoelektronika	164
A szervezet és a nanofizika	165
A szervezet és a nanokémia	166
A szervezet és a nanobiológia	167
A szervezet és a nanomedicina	168
A szervezet és a nanorobotika	169
A szervezet és a nanoelektronika	170
A szervezet és a nanofizika	171
A szervezet és a nanokémia	172
A szervezet és a nanobiológia	173
A szervezet és a nanomedicina	174
A szervezet és a nanorobotika	175
A szervezet és a nanoelektronika	176
A szervezet és a nanofizika	177
A szervezet és a nanokémia	178
A szervezet és a nanobiológia	179
A szervezet és a nanomedicina	180
A szervezet és a nanorobotika	181
A szervezet és a nanoelektronika	182
A szervezet és a nanofizika	183
A szervezet és a nanokémia	184
A szervezet és a nanobiológia	185
A szervezet és a nanomedicina	186
A szervezet és a nanorobotika	187
A szervezet és a nanoelektronika	188
A szervezet és a nanofizika	189
A szervezet és a nanokémia	190
A szervezet és a nanobiológia	191
A szervezet és a nanomedicina	192
A szervezet és a nanorobotika	193
A szervezet és a nanoelektronika	194
A szervezet és a nanofizika	195
A szervezet és a nanokémia	196
A szervezet és a nanobiológia	197
A szervezet és a nanomedicina	198
A szervezet és a nanorobotika	199
A szervezet és a nanoelektronika	200

KOSSUTH KIADÓ

A kötet megjelenését támogatta

nka

Nemzeti Kulturális Alap

Ez a kötet a szerző

A szervezkedő ember

A szervezeti élet szociálpszichológiája

(Osiris Kiadó, 2001) című könyvének

átdolgozott kiadása

Szerkesztette

Hitseker Mária

Borítóterv

Kiss Áron

0801:KO - KK Szabadpalc

301.17 C 56 FS00880694

CSEPELI GYÖRGY

A SZERVEZKEDŐ EMBER : A-S



ISBN 978-963-09-8292-4

Minden jog fenntartva

© Csepeli György 2015

© Kossuth Kiadó 2015

Borítókép © Cultiris / Science Photo Library 2015

TARTALOM

I. A SZERVEZET VALÓSÁGA	17
1. A SZERVEZETEK	19
Szervezet és szervezethez	19
Történelem és szervezethez	20
Az első szervezetek	20
A nyugati társadalomszerveződések	20
A szervezet mibenléte	21
Manifeszt és latens funkciók	22
Diszfunkciók	22
A formális és az informális szervezetek	23
A szervezet működése és működtetése	24
Szervezetek a közszférában és a magánszférában	25
Köztulajdon	25
Magántulajdon	26
Privatizált szervezetek	27
A szervezetek osztályozása	27
A szervezeti célok	27
A hatalom a szervezetben	28
Hatalom és kötődés	28
Kedvezményezettség	29
A szervezet elődleges funkciója	30
A szervezet mint nyílt rendszer	30
A szervezeti működés alapelvei	31
Alrendszer a gazdasági szervezetben	31
A szervezetet leíró változók	33
2. A SZERVEZETKUTATÁS	35
Vezetélmélet	35
A vezetélmélet fejlődési szakaszai	35
A klasszikus megközelítés	37
Emberi kapcsolatok	42
Rendszerelmélet	45
Döntélmélet	45
Társadalmi cselekvés	46
A narratív szervezetkutatás	47
Az elméleti sokféleség	48
A vezetélmélet változási trendjei	49

3. A SZERVEZET CÉLJAI	51
Mi a cél?	51
<i>A cél funkciói</i>	51
<i>Szervezeti és személyes célok</i>	52
<i>A célok válfajai</i>	52
Értékek és prioritások	53
<i>Szervezeti politika</i>	55
<i>Megmaradás, fejlődés, hasznosság</i>	55
<i>A profitválság és ellenszerei</i>	55
Stratégia	56
<i>A terv</i>	57
<i>Kockázatvállalás</i>	57
<i>Társadalmi felelősség</i>	58
4. A SZERVEZET SZERVEZÉSE	60
A szervezeti felépítés ideáltípusai	60
<i>A szervezet mérete</i>	60
<i>Technológia</i>	61
<i>A környezet</i>	61
A szervezeti felépítés kialakításának szempontjai	62
<i>Az áttekinthetőség</i>	63
<i>A szervezet szintjei</i>	64
<i>A szervezet dimenziói</i>	64
<i>Rend és rendszer</i>	65
<i>A munkamegosztás elvei</i>	66
<i>Koordináció</i>	67
<i>Központosítás: előnyök és hátrányok</i>	68
<i>A szervezés elvei</i>	69
A váratlanra való felkészülés	70
A szervezet esze	71
<i>Adattárházak</i>	71
<i>Szervezés</i>	72
<i>Környezetfigyelés</i>	72
<i>Társadalom- és piacismeret</i>	73
<i>Big Data</i>	73
<i>Adatbányászat</i>	74
<i>Előrejelzés</i>	74
Szervezeti felépítés és vezetés	75
<i>Az ellenőrzés terjedelme</i>	75
<i>Hierarchia</i>	76
<i>Hatalom és felelősség</i>	77
<i>Vezetők és szakértők konfliktusa</i>	77

<i>Feladatvezérelt csoportok</i>	78
A jó és a rossz szervezet	79
<i>Az ideális szervezet</i>	79
<i>A rossz szervezet</i>	79
<i>Parkinson törvénye</i>	81
<i>A trivialis törvénye</i>	82
<i>A Peter-elv</i>	82
<i>Szervezetábra</i>	82
II. AZ EGYÉNEK A SZERVEZETBEN	83
1. A személy megismerése	85
<i>Kötöttség és szabadság</i>	85
<i>A Másik a szervezetben: idegenből ismerős</i>	85
<i>Személyészlelés</i>	86
<i>A személyészlelés dimenziói</i>	87
<i>A beszéden túl</i>	88
<i>Személyiségvonások észlelése</i>	89
<i>Személyiség és pozíció</i>	90
<i>A személyismeret</i>	91
<i>A pontos személyészlelés akadályai</i>	91
<i>Kollektív észlelési sémák</i>	91
<i>Holdudvarhatás, elfogultság</i>	92
<i>Projekció</i>	93
<i>Szelektív észlelés</i>	93
<i>Vakság és illuzionizmus</i>	94
<i>Oktulajdonítás (Attribúció)</i>	94
2. Tanulás	96
<i>A viselkedés tanulásának pszichológiai modelljei</i>	96
<i>Klasszikus kondicionálás</i>	96
<i>Tanulás megfigyelés útján</i>	97
<i>Instrumentális tanulás</i>	97
<i>A klasszikus és az instrumentális tanulás összehasonlítása</i>	98
<i>Viselkedésalakítás a szervezetben</i>	98
<i>A formálás</i>	98
<i>A jutalmazás szabályai</i>	99
<i>Büntetés</i>	100
<i>Fegyelmezés</i>	102
<i>Elbocsátás</i>	103

3. Attitűdök és szervezetek	104
Az attitűd paradoxona	104
Az attitűd mérése	105
Attitűdskálák	106
Szemantikus differenciál	107
Attitűddinamika	107
Az attitűdök kialakulása	108
Az attitűdök módosulása	109
Az attitűdváltozás külső meghatározói	109
A forrás	110
Az üzenet	111
Személyiség – nyilvánosság	111
Közönség	112
Attitűdök és cselekvések	113
Szervezeti attitűdök	113
A munkával való elégedettség	114
A munkával való elégedettség mérése	116
Viszonyítások	116
Eleve elrendeltetés?	118
A munkával való elégedetlenség következményei	118
Igazolatlan távollét	118
Pontatlanság	119
Kilépés	119
Korai nyugdíjba vonulás, rokkantnyugdíjazás	120
Devianciák	120
A munkával való elégedettség következményei	120
Elégedettség és termelékenység	121
Azonosulás	121
A szervezet vonzása és taszítása	122
III. A SZERVEZET AZ EGYÉNEKBEN	125
1. Motiváció	127
A cselekvés mögöttes motívumai	127
Hedonizmus	127
Ösztönök	128
Teljesítményszükséglet	129
Szükségletek hierarchiája	130
Hiányszükségletek	131
Növekedési szükségletek	131
Kétfaktoros elmélet	132
Várakozáselmélet	133

Az igazságosság változó arcai	134
Osztó igazságosság	134
Teljesítményelv	134
Fosztó igazságosság	135
Eljárási igazságosság	136
Társadalmi tanulás és motiváció	136
Integrált motivációs modell	136
A motivációs feltételek javítása	137
Javadalmazás	137
Célkitűzés	138
Részvétel	138
Pygmalion-hatások	139
A feladat	140
2. Személyiség	141
Személyiség és egyéniség	141
Alapvető személyiségtípusok a történelemben	141
A személyiség meghatározói	142
Standardizáció és individualizáció a szervezetben	143
A személyiség nomotetikus és idiografikus megközelítése	144
A személyiség megismerése	144
A kérdőív	145
Próbák (Tesztek)	146
Önkitöltő kérdőívek	146
Projektív tesztek	148
Pszichológiai személyiségtípusok	149
Eysenck	150
Cattel	150
Fejlődés, társak, életszakaszok	151
Extraverzió és introverzió	153
Személyiség és szervezet	154
Autonómia	156
Tekintélyelvűség	157
Nyílt és zárt gondolkodás	158
Kognitív komplexitás	159
Machiavellizmus	160
3. Személyközi viszonyok	161
Vonzás és taszítás	161
Ismeretségi fokozatok	161
Térbeli és időbeli közelség	162
Hasonlóság vagy különbözőség?	163
Hasonlóság	163

Különbözőség	164
Rokonszenv és ellenszenv a szervezetben	165
Státus és szerep	165
Szerepkészlet	167
Szerepelvárások	167
Normák és szankciók	168
A korrupció	169
Szerepkonfliktus	170
Szerepek közötti konfliktus	170
Ütköző szerepelvárások	171
Ellentmondásos szerepelvárások	172
Személyiség és szerep	172
Szervezeti identitás	173
Szerepelhagyás	174
A szerepkonfliktusok oldása	174
IV. A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉBEN	177
1. Kommunikáció	179
A kommunikáció folyamata	179
A kommunikáció mérnöki modellje	179
Metakommunikáció	181
Arculat	183
A kommunikáció rendszere	184
Kommunikációs hálózatok	184
Kommunikációs szerepek	186
Kommunikáció az elektronikus térben	187
A kommunikáció javítása a szervezetekben	189
2. Hatalom	192
A hatalom forrásai	192
Az erőfölény	192
A tekintély és válfajai	193
Hatalom és befolyás	195
Mintaadás	195
Szakértelem	196
Az alattvalótól a polgárig	196
A hatalom funkciói	197
Politikai hatalom	198
Politikai taktika	198
A hatalomnélküliek hatalma	201
A hatalomnélküliek taktikai hibái	202

Konformitás	203
Engedelmesség	205
3. Vezetés	207
A vezető személye	208
A vezetők időfelhasználása – avagy mit csinál a vezető?	208
Vezetői motivációk – avagy miért akar valaki vezető lenni?	209
A vezetői szerep	209
Vezetővé válás	210
Delegálás	213
A jó vezető	213
Vezető és vezetettek	215
Vezetési stílusok	215
A vezetési stílusok értékelése	218
Vezető és vezetettek kapcsolata	219
Részvétel	221
4. A döntés	222
A döntések válfajai	222
A klasszikus döntésemélet és kritikája	223
Hogyan kellene döntenünk?	223
Döntés és kívánatosság	226
Döntés és valószínűség	227
Kockázatvállalás	228
Játék és élet	229
Hogyan döntünk valójában?	230
Korlátozott racionalitás	231
Hozzáférhetőségi heurisztika	233
A reprezentatív heurisztika	235
Attitűdök, sztereotípiák, előítéletek	236
Illuzórikus korreláció	236
Kreativitás és döntés	237
Mi a kreativitás?	238
A kreativitás folyamata	239
A kreativitás fokozása	240
5. A csoport	241
A csoport és az egyén	241
Elsődleges és másodlagos csoport	241
Kiscsoportok és nagycsoportok	242
Normák a csoportban	242
Csoport és szervezet	243
Formális és informális csoportok	244

Csoportkohézió	244
<i>A klikk</i>	245
<i>A bizalom</i>	246
<i>Favoritizmus, nepotizmus</i>	247
Csoporthatások	248
<i>Csoport és teljesítmény</i>	248
<i>Konformitás a csoportban</i>	249
<i>Kockázatvállalás a csoportban</i>	250
<i>Csoportdöntés</i>	251
<i>Hamis realizmus</i>	252
A csoporthatások felhasználása a szervezetben	254
<i>Értekezletek</i>	254
<i>Problémamegoldó módszerek a csoportban</i>	255
V. SZERVEZETFEJLESZTÉS	257
1. Változások	259
A változás	259
<i>Változások a világban</i>	259
<i>Változások a szervezetben</i>	259
<i>A külső és belső változások kölcsönhatása</i>	260
<i>A változás területei</i>	261
A változtatás	262
<i>Ellenállás a változtatással szemben</i>	264
A szervezet a változás sodrában	265
<i>A szervezet növekedése</i>	265
<i>A hanyatló szervezet</i>	266
<i>Sikeres és sikertelen szervezetek</i>	267
<i>Szervezetfejlesztés</i>	268
<i>E-szervezet</i>	269
2. Konfliktusok	272
A konfliktus fogalmának értelmezése	272
<i>A konfliktus két jelentése</i>	272
<i>A tagadás</i>	272
<i>Konfliktus és verseny</i>	273
<i>A konfliktusok tartalma</i>	274
Konfliktus a szervezetben	275
<i>Kommunikáció és konfliktus</i>	275
<i>A szervezeti konfliktus strukturális tényezői</i>	276
<i>A konfliktus tünetei</i>	278
<i>A válság</i>	280

<i>Felkészülés a válságkommunikációra</i>	281
Konfliktusmegoldás	282
<i>Főlérendelt célok</i>	282
<i>Konfliktuskezelés</i>	284
A konfliktus haszna	285
VI. SZERVEZET ÉS TÁRSADALOM	287
1. Környezeti hatások	289
A környezet mint információforrás	289
<i>Egyszerűség és bonyolultság</i>	289
<i>Állandóság és változás</i>	290
<i>Bizonyosság és bizonytalanság</i>	290
A szervezet túlélése	291
<i>Variáció, szelekció, megmaradás</i>	292
A környezet ellenőrzése	293
<i>Pozitív környezeti kapcsolatok</i>	293
<i>Függetlenedés</i>	294
Környezet és szervezet kölcsönhatása	295
<i>Technológia és szervezet</i>	296
<i>Stratégia és szerkezet</i>	297
2. Kulturális hatások	298
Szervezeti kultúra	298
<i>Értékek</i>	298
<i>Szokások és hagyomány</i>	298
<i>Kutatási módszerek</i>	299
A szervezeti kultúra összetevői	300
<i>A tudatosan kialakított kultúra</i>	300
<i>A szervezeti mindennapok kultúrája</i>	301
<i>A szervezeti kultúra és az egyén</i>	301
<i>A külvilággal való érintkezés kultúrája</i>	302
A társadalom kultúrája	302
<i>A tér</i>	303
<i>Az idő</i>	303
<i>Az interakció</i>	304
<i>Akaratlan konfliktusok</i>	305
<i>Az értékek és különbségek</i>	306
<i>A bizalom két válfaja</i>	306
<i>Teljesítménymotiváció</i>	307
<i>Kulturális minták</i>	307
<i>„Z” stílus</i>	310

Vezetés külföldön	311
Észak-Amerika	311
Dél-Amerika	312
Távol-Kelet	312
Közel-Kelet	312
Oroszország	313
Kelet-Közép- és Dél-Európa	313
Nyugat- és Észak-Európa	314
A társadalomszerveződés jellege	314
VII. A SZERVEZETEK JÖVŐJE	317
1. A globalizáció	319
A globalizációs kihívások	319
Multinacionális vállalatok	320
Kozmopolitizmus	321
McWorld és Dzsihad	322
Multikulturalizmus	323
Kulturális hibridizáció	324
A multinacionális szervezetek alkalmazkodása	324
2. Kihívások a szervezetekkel szemben	326
Innováció	326
<i>Innovációs mítoszok</i>	328
A munka megváltozása	329
Vevőközpontúság	331
<i>Első benyomás</i>	331
<i>Elégedettség</i>	331
<i>A szervezettel való találkozás utóélete</i>	332
<i>A munkavállalói identitás sokfélesége</i>	333
<i>A sokféleség iránti érzékenység kifejlesztése</i>	335
<i>Készségek</i>	335
A világ élvonalában	336
A szervezkedő ember	337
3. Az érvényesülés	338
Önismeret	338
<i>Egyéni terv</i>	339
Az önéletrajz	341
Munkahelykeresés	342
<i>Munkahelykeresés interneten</i>	342
<i>Munkahely-keresési taktikák</i>	343

Önmenedzselés a szervezetben	344
<i>Incidensek kerülése</i>	345
<i>Idealizáció</i>	345
<i>Misztifikáció</i>	346
<i>Sikeresség</i>	347
Karrierépítés	348
<i>Pártfogók</i>	350
<i>Váltás, megújulás</i>	350
Irodalom	353
Tárgymutató	361

1. A SZERVEZETEK

Szervezet és szervezettség

Mind a természeti, mind a társadalmi világ hallatlan mértékben bomlékony. E megállapításnak látszólag ellentmond a világban érzett biztonságérzetünk, az állandóságra és a változásokkal szemben tanúsított ellenállásra vonatkozó tapasztalatunk.

Mindkét állítás helyes. A világ egyszerre bomlékony, és egyszerre állandó. A meghatározatlanság erői szüntelenül birkóznak a meghatározódás erőivel. Ebben a könyvben a társadalmi szervezetekkel foglalkozunk, melyek a társadalmi integrációt szétfeszítő, illetve magát a társadalmat bomlasztó erők ellensúlyozására születtek.

A társadalmilag teremtett valóság állandóságát, kiszámíthatóságát, átláthatóságát a szervezeteken kívül számos más tényező szolgálja. E tényezők sorában említhetjük az írott és íratlan törvényeket, a normákat, a szokásokat, az értékeket, az életvitelt rutin-szerűvé tevő és egyszerűsítő intézményeket, mint például a családot, a rokonságot, a társas kapcsolatok rendszerét.

A kultúra szó változó jelentéséről még szó esik majd ebben a könyvben, most elégedjünk meg azzal a meghatározással, mely szerint a társadalmi lét maradandóságát szolgáló eszközök összességét kultúrának nevezzük. A felnövekvő nemzedékek tagjai készen találják maguk körül a kultúrát, mely a felnövekedés során külső adottságból belsővé válik. A kulturális eszközök által kivívott stabilizáció legfontosabb eszköze a nyelv. Voltaképpen a kultúra egésze is olyan, mint a nyelv. Mindkettő a társadalom tagjainak közmegegyezése által kialakított elemekből áll, melyek az ugyancsak közmegegyezésen alapuló szabályok révén korlátlan számban kombinálhatók egymással. A kultúra hallatlanul plasztikus és rugalmas rendszer, mely a társadalmilag megalkotott világ szükséges állandóságának fenntartása mellett egyben a megújulás és a változás biztosítója is. A kultúra az elődök által megteremtett hagyomány őrzője, miközben benne rejlik a tagadás, az újítás, a jövő szelleme.

A szervezeteknek kitüntetett szerepük van a társadalmi lét stabilizációjában. A szervezet által létrehozott társadalmi valóság ugyanis teljes egészében olyan emberi mű, mely a célirányos, meghatározott funkciók ellátására szakosodott cselekvés terepe. A szervezetek minden egyes résztvevő számára cselekvési lehetőséget biztosítanak, miközben a cselekvések együttese társadalmi fennmaradását és alkalmazkodását szolgálva kollektív jelentőségre tesz szert. A szervezet által teremtett valóságban, miként a színpadon egy előadásban, ellenőrizhetővé, átláthatóvá és előre jelezhetővé válik az idő, a tér, az ok és okozat. Minél totálisabb az ellenőrzés, annál totálisabb a szervezet.

A szervezetelmélet egyik legnevesebb kutatója, Hari Tsoukas a szervezetet nem egyszerűen aktorok koordinált együttesének tartja, hanem egy olyan közösen osztott tudáskészletnek, mely az aktorokat tipizált választáslehetőségekkel és a döntéshez szükséges kognitív kategóriákkal is ellátja (Tsoukas 2005).

Történelem és szervezethez

Az első szervezetek

A hajdanvolt differenciálatlan közösségi társadalmakban fokozatosan különültek el a fennmaradást és az alkalmazkodást szolgáló egyes funkciók ellátására szakosodott szervezetek, melyek gyarapodása és tökéletesedése eredményeként jöttek létre azok a társadalmak, melyekben a ma embere él. A szervezetek persze különböző rendben és ütemben jelentek meg a világ különböző társadalmában. Elsőként az állam bukkant fel, mely a társadalom egészének védelmét, a hatalom fenntartását, a megtermelt javak szétosztását, a mindennapi élet folyamatos fenntartását szolgáló civilizáció továbbfejlesztését tette lehetővé. Az emberi történelmet jellegzetesen végigkísérő szervezet a hadsereg, mely nélkül az állam nem lett volna képes megfelelni a feladatainak, hiszen az állam a kényszerítés hatalma nélkül semmi.

Az állam mellett a másik nagy hatású, az állammal nem feltétlenül összhangban működő szervezet az egyház volt, mely elsődleges feladatának tartotta az e világi hatalom legitimálását és a lelki koordinációt. A világ különböző részein az állami és egyházi szervezetek különböző típusai jelentek meg, s e sok-sok évszázadra visszanyúló különbségek mentén az emberiséget mind a mai napig nehezen áthidalható törésvonalak osztják meg.

A nyugati társadalomszerveződés

A ma Nyugatként ismert világ az egykorvolt Római Birodalom örökösének mondhatja magát. A birodalom államszervezete fejlett központi közigazgatásának, hatékony hadseregének, extenzív fejlődésre alkalmas gazdasági szervezeteknek biztosított teret. Az antik görög kulturális hagyomány, a római jogrendszer és a zsidó vallási alapokon később megszülető kereszténység együttvéve felértékelte az egyén szerepét, kialakította és vonzóvá tette az individualitás mintáját. Az egyszeri és megismételhetetlen egyéni élet esélye magában rejtette a szabad akaratot, a boldogság keresését, a felelősséget és a kockázatvállalást. A Római Birodalom folyamatos expanziója arról tanúskodott, hogy az individualitás eszméje s egyre terjedő valósága nagymértékben megnövelte a szervezeti térben történő cselekvések hatékonyságát.

Az első évezred első felében a Római Birodalom keleti és nyugati térfélre szakadt. Míg a birodalom keleti térfelén az állami szervezet úgy vált egyeduralmódóvá, hogy kiiktatta a gondolati és cselekvési alternatívát, visszaszorította és korlátozta az individualitást, addig a nyugati részen egymással versengő szervezetek keletkeztek, melyek ha hatalmas konfliktusok árán is, de lehetőséget biztosítottak a hatalmi és ideológiai monopóliumra törekvő szervezetekkel szemben az egyéni kezdeményezés, felelősségvállalás, kockázatvállalás, alkotás számára. Ennek következményeként épült be fokozatosan a nyugati kultúrába az egyéni szabadság elismerése, a tulajdon tisztelete, a másik fél jogainak figyelembevétele, az írott jogon alapuló szerződéses viszonyok előnyben részesítése az önkénnyel szemben, valamint a társadalmi és civilizatorikus állapotok jobbítása és jobbítása iránti legyűrhetetlen vágy.

Magyarország csak az első évezred végén kapcsolódott be Európa történetébe, melynek során Közép-Európa más országaival együtt a kontinens nyugati és a keleti régiói közé került. A magyar történelemnek mindig azok voltak a legsikeresebb periódusai, amikor a nyugati társadalomszerveződési minták vonzása erősebbnek bizonyult az állam túlhatalmát erősítő, az egyéni kezdeményezést elfojtó keleti társadalomszerveződési mintákkal szemben. Hasonló tendencia figyelhető meg Közép-Európa összes többi országának történelmében (Szücs 1984).

A második évezred végén a közép-európai országok, s köztük Magyarország, a nyugati országokat tömörítő Észak-atlanti Szerződés Szervezete (NATO) tagjává váltak. A harmadik évezred első éveiben ezek az országok felvételt nyertek az Európai Unióba. Hosszú idő után Közép-Európa történelme ezáltal újra olyan periódusba jutott, melyet a Nyugat vonzása jellemez.

A szervezet mibenléte

A szervezet a társadalom alkalmazkodóképességét szolgáló kollektív cselekvés eszköze, mely a nyugati kultúra feltételei között messzemenően épít az *individualitás*ban rejlő felhajtóerőkre, miközben összhangot és egyensúlyt képes tartani az egymással időnként szükségképpen ütköző egyéni célok, szükségletek, motivációk és külön érdekek között.

Az egyes szervezetek a mai nyugati társadalmakban jól elkülönült funkciók ellátása végett jönnek létre. E szervezetek tagjai szabad elhatározástól indítva vesznek részt a szervezet által megszabott feladatok elvégzésében. A tagok addig maradnak a szervezetben, amíg tagsági motivációjuk vagy jogosultságuk a szervezetben maradását lehetővé teszi, illetve ameddig a szervezet igényt tart részvételükre. A tag és a szervezet viszonya szerződésen alapul, melyet meghatározott feltételek mellett mindkét fél felmondhat.

A szervezetek által ellátott társadalmi funkciók sajátossága, hogy bármennyire is szeretnék, a társadalom tagjai azokat külön-külön egyáltalán nem, vagy csak nagyon alacsony hatékonysággal lennének képesek ellátni. A szervezetek olyan cselekvési teret teremtenek, amelyben a tagok egymással együttműködve összehangoltan cselekszenek és koordinált *együttműködésük* eredményeként olyan célirányos eredményességi többlet keletkezik, melynek elérésére az egymástól elszigetelten működő magányos cselekvők képtelenek lennének. A mai nyugati társadalmakban nagyon sok és nagyon sokféle szervezet működik, amelyek mindegyike meghatározott célok elérésén és meghatározott szükségletek kielégítésén munkálkodik.

Példaként valamennyi típusból álljon itt néhány szervezet:

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| ✓ adótanácsadó ügynökség, | ✓ politikai párt, |
| ✓ szálloda, | ✓ minisztérium, |
| ✓ iskola, | ✓ farm, |
| ✓ bevásárlóközpont, | ✓ börtön, |
| ✓ kórház, | ✓ múzeum, |
| ✓ önkormányzat, | ✓ közszolgálati televízió, |

- | | |
|------------------------------------|------------------------|
| ✓ bank, | ✓ egyetem, |
| ✓ tűzoltóság, | ✓ mentők, |
| ✓ állami vasúti fuvarozó vállalat, | ✓ távközlési vállalat. |

Manifeszt és latens funkciók

Noha a szervezetek konkrét céllal, sajátos társadalmi szükségletek kielégítésére jönnek létre, és működésük megítélése a rendszerint írásban is rögzített célnak való megfelelés mértékén múlik, tevékenységük korántsem korlátozódik a nyíltan megvallott, a vezetők és a beosztottak által követett, a környezet által elvárt célok elérésére. Merton nyomán a szervezet által tudatosan ellátott funkciókat manifeszt funkcióknak nevezzük, melyek ellátásának hiányában az adott szervezetnek nincs létjogosultsága (Merton 1980).

Bármennyire is törekednek a szervezetek, hogy az általuk teremtett valóságban minden mozzanat a manifeszt funkciók ellátását szolgálja, mindegyik szervezet egyúttal eleven emberek egyesülése is, akik magukkal hozzák a szervezetbe korábbi élettörténetüket, akarva-akaratlan fenntartják sokszoros társadalmi beágyazottságaikat, megtartják társadalmi szerepeiket. Így tehát a szervezetben együtt tevékenykedő emberek a szervezet által meghatározott érdekeken kívül számos más érdeket is megtestesítenek, melyek hatalma alól a szervezet tagjaként sem képesek magukat kivonni. A szervezet működésére e második típusú meghatározottság is rányomja bélyegét. A szervezet latens funkciói kívül esnek ugyan a számon kérhető, nyilvánosan megvallott manifeszt funkciók körén, de vizsgálatuk és ismeretük nem kevésbé fontos, ha egy-egy szervezet tényleges működését meg akarjuk érteni.

Minden szervezet időről időre változtatásra, reformra szorul. A változtatás legnagyobb akadálya, ha nem vagyunk tisztában a szervezet által ellátott latens funkciókkal, melyek figyelembevételének hiánya szembefordítja a szervezet résztvevőit a változtatásokkal.

Diszfunkciók

A szervezet létjogosultsága a manifeszt funkciók ellátásából következik. Vegyük a bűnözés példáját. A bűnözés funkcióját a társadalomban a rendőrségi szervezet látja el. E funkció ellátását számos mutató mérheti. Az egyik ilyen mutató az ismertté vált és a felderített bűncselekmények közötti arány. Minél kevesebb bűncselekmény marad felderítetlen, annál jobban működik a rendőrség.

Az ismertté vált és felderített bűncselekmények közötti arány azonban nemcsak úgy javítható, hogy a rendőrség fokozza a felderítést. A rendőrséggel foglalkozó szociológiai vizsgálatok azt mutatták, hogy a rendőrség egyben az ismertté vált bűncselekmények szűrőjeként is működik. Az ügyeletlen lebeszélnek a bejelentőket arról, hogy a rendőrség tudomására hozzanak egyes bűncselekményeket. Más esetekben meggyőzik a bejelentőt, hogy amit bejelent, az nem is bűncselekmény. Ez esetben tehát a rendőrség működik

ugyan, de a működés zavarja vagy éppen megghiúsítja a rendeltetés szerinti manifeszt funkció ellátását. Ugyanakkor latens funkció ellátásáról sem beszélhetünk, hiszen minden rendőr tudja, hogy mit tesz és miért, amikor rendeltetésellenesen azon munkálkodik, hogy csökkentse az ismertté vált bűncselekmények számát. A *diszfunkció* rendeltetésellenes működés, melynek során sérül a manifeszt funkció, romlik a szervezet és a környezet közötti kapcsolat minősége.

A formális és az informális szervezetek

A szervezettség mértéke szerint beszélhetünk *formális* vagy *informális* szervezetekről. A formális szervezetekben a manifeszt funkciókat egyértelműen meghatározott célok írják le, melyek elérését a szervezetekben a munkamegosztás és a felelőségek hierarchiája teszi lehetővé. A formális szervezetekben a munkamegosztás és a hierarchia szerepeket hoz létre, melyek nem lehetnek tekintettel az egyes szerepeket betöltő személyek szerepen kívüli individuális sajátosságaira.

A formális szervezetek létrehozását éppen az indokolja, hogy ezáltal működésük függetlenedhet a személyi tényezőkben rejlő esetlegességektől. Megfelelő tudás és hozzáértés birtokában bárki bármilyen szerepet betölthet, függetlenül attól, hogy férfi vagy nő, kisebbségi vagy többségi, magas vagy alacsony növésű, szorongó vagy kockázatvállalásra hajlamos.

A formális szervezetek tökéletesen leírhatók a szervezeti elrendeződést bemutató séma segítségével, melyhez működési szabályzat és az egyes munkakörök leírása tartozik. A szervezeti és működési szabályzat révén a szervezetben minimalizálható a véletlenszerűség, az önkény, és maximalizálható az előreláthatóság, a számon kérhetőség és a felelősség.

Az informális szervezetek jóval lazább szabályozás szerint működnek. Ezekben a szervezetekben a szerepeket az aktorok aktívan alakítják, nincsenek egymástól világosan elhatárolt szerepkörök, a szervezeten belüli kapcsolatokat keresztül-kasul áthatják a személyközi kapcsolatok, rokonszenvek, ellenszenvek, ismeretségek, *ad hoc* alkuk és megegyezések. Az informális szférát a rugalmasság, a rögtönzés, a spontaneitás jellemzi, ami egyaránt lehet előnyök és hátrányok forrása.

Bármennyire is az a látszat, hogy a formális szervezetek függetlenek a szervezeti szerepeket betöltő személyek privát értékeitől, ellen- és rokonszenveitől, a valóságban az a helyzet, hogy a formális szervezetekben kisebb vagy nagyobb mértékben mindig jelen vannak az informális szerveződésre jellemző ismérvek.

A formális és informális szerveződés nincs feltétlenül összhangban egymással, de szerencsés esetben a két struktúra jól kiegészíti egymást.

Az informális szerveződés jellemzői:

1. A szervezet tagjai az informális szférán belül eléghetik ki társas szükségleteiket, és itt nyerhetik el személyes presztízsüket.
2. Az informális kapcsolatok révén a szervezetben egy pótlólagos út nyílik a gyors információcsere számára.

3. Az informális értékrend révén motivációs tér keletkezik, melynek révén az ösztönzés és az elrettentés ereje fokozható.
4. Az informálisan rögzült normák hozzájárulhatnak a szervezet stabilitásához, és javíthatják a szervezeti fegyelmet.
5. Az informális szféra rugalmassága és gyorsasága ellensúlyozhatja a formális működésre jellemző merevséget és érzéketlenséget.

A formális és az informális szféra összehasonlítása

FORMÁLIS	INFORMÁLIS
Működési mód	
tudatosság	spontaneitás
ésszerűség	ézelmesség
merevség	rugalmasság
előírás	konszenzus
lassúság	gyorsaság
engedelmesség	összetartás
bizalom a szabályban	bizalom egymásban
Személyek	
szerep	személy
rang	népszerűség
hatalom	befolyás
hierarchia	mellérendelés
cserélhetőség	pótolhatatlanság

A formális szervezet akkor működik jól, ha képes kihasználni az informális szerveződé adta előnyöket, anélkül hogy megszenvedné a hátrányokat.

A szervezet működése és működtetése

A szervezetek alapvetően működő és működtető egységekből állnak. A működő egységek sorába tartozik a szervezet funkcióit közvetlenül ellátó személyzet és a munkáját segítő működési háttér (minőségbiztosítók, karbantartók, fejlesztők). A működés fenn tartását szolgálja még az ellátó háttér, mely a szervezet egészét és minden tagját segíti (étkeztetés, orvosi ellátás, könyvelés, hivatali segítség).

A működtetés a vezetési egységek feladata. A felső vezetés dolga az alapvető célok kijelölése, a stratégiai döntések meghozatala, a szervezet és a társadalmi környezet kö-

zötti kapcsolatok bonyolítása. A legfelső vezetőn kívül a felső vezetést az igazgatók, az igazgatótanács tagjai, az ügyvezetők alkotják.

A középszintű vezetés feladata a szervezetben zajló tevékenységek koordinálása és integrálása, beleértve a működő és működtető egységek közötti kapcsolatokat fenntartó kommunikáció biztosítását.

Újabban a korábban alkalmazott vertikális, felülről lefelé irányuló egységeket különösen a kreatív területeken, a kutató, fejlesztő, újító szervezetekben felváltják a horizontális struktúrák, melyek felszabadítják a kreativitást, felelősséggel és hatalommal ruházzák fel a szervezet tagjait, akik ezáltal inkább magukénak érzik az egész szervezetet, jobban azonosulnak vele, s hatékonyabban dolgoznak (Robertson, Swan 2003).

Szervezetek a közszférában és a magánszférában

Köztulajdon

A szervezetek történetileg két fő típusba sorolhatók. A megkülönböztetés alapja a tulajdonlás és a haszon jellege. A köztulajdonban levő szervezeteknek nem céljuk a közvetlen pénzben mérhető haszonszerzés. Ezeknek a szervezeteknek nincsenek olyan tulajdonosaik, akik magánszemélyként abban érdekeltek, hogy a szervezet maximális hasznot hozzon. A közszférában működő szervezeteket az adófizetők pénzéből fenntartott más szervezetek (önkormányzat, állam) tartják fenn. E szervezetek feladata a szűkebb vagy tágabb közösség szolgálata, következésképpen a haszon, amely e szervezetek működése folytán keletkezik, az egész közösségé. A pénzügyi értelemben vett veszteségesség nem lehetetleníti el a közszférában működő szervezeteket, melyek létjogosultságukat az általuk kielégített közösségi szükségletek létevel igazolják.

A közösségi szükségletek léte és mértéke azonban mindig az adott közösséget vezető politikai erők értékeitől, ideológiai nézeteitől függ. Ennek következtében a köztulajdonban levő szervezetek költségvetése politikai elhatározások függvénye, és Kornai János (1993) kifejezését használva: költségvetésük puha.

Köztulajdonban egyaránt lehetnek termelő és szolgáltató szervezetek. A kelet-európai országokban, az államszocializmus rendszerében lényegileg minden ilyen szervezet köztulajdonban volt. A nyugat-európai országokban létrehozott jóléti társadalmakban csak a szervezetek egy része került köztulajdonba.

A köztulajdonban levő szervezetek költségvetése az államtól vagy az önkormányzattól függ. A veszteségekért az érintettek nem fizetnek, sőt esetenként az a paradox helyzet áll fenn, hogy a köztulajdonban levő szervezet ugyan veszteséges, de nem a szervezet tagjai számára. Erre példák egyes ipari szervezetek, melyek az egykori államszocialista és jóléti országokban egyaránt megtalálhatók voltak.

A köztulajdonban levő szolgáltató szervezeteket közszolgálati szervezeteknek nevezik. E szervezetek funkcióit egyfelől a tényleges kereslet, másfelől a politika határozza meg. Egészen másként fest például egy-egy közszolgálati szervezet (televízió, iskola, kórház stb.) költségvetése attól függően, hogy a működtető társadalmi és politikai szervezetekben

mi az uralkodó felfogás a társadalmi igazságosságról. Ha a működtetők azt vallják, hogy a társadalmi igazságosságot az jelenti, hogy senki sem szenvedhet hiányt alapvető szükségletei kielégítésében, akkor a közszolgálati szervezetek költségvetése nagy és egyre nagyobb. Ha azonban az igazságosságot az jelenti, hogy mindenkinek a maga lehetőségein belül maximálisan hozzá kell járulnia saját jóléte biztosításához, akkor a közszolgálati szervezeteknek csak az önhibájukon kívül bajba jutottak szükségleteit kell kielégíteniük, s azt sem maximális mértékben. Ebben az esetben a közszolgálati szervezetek költségvetése nem lesz nagy, s nem növekszik feltétlenül.

A köztulajdonban levő szervezetek léte vagy nemléte nem függ a nyereségtől, de még attól sem, hogy milyen mértékben elégítik ki a létrehozásuk indokál hangoztatott szükségleteket. A köztulajdonban levő szervezeteket működtető, közpénzek elosztása felett uralkodó politikai erők ugyanis nem pusztán reagálnak a társadalmi szükségletekre, hanem létre is hozzák azokat. Ha változnak a szükségletek, a változásnak először a politikai szférában kell tudatosulnia. A közszolgálati szervezetek maguktól kevésbé hajlamosak a változásra, és abban nem is érdekeltek. Egy közszolgálati televízió esetében például nem számít a nézettség, hiszen a költségek fedezése közpénzekből történik. Egy állami tulajdonban levő bányá hiába veszteséges, mindig lehet arra hivatkozni, hogy a bánya bezárása hány családot tesz tönkre.

Magántulajdon

A magánszférában működő szervezetek ezzel szemben tulajdonossal vagy tulajdonosokkal rendelkeznek, akik közvetlenül vagy közvetetten abban érdekeltek, hogy a szervezet működésének eredményeként pénzben kifejezhető, elosztható haszon keletkezzen. Míg a köztulajdonban levő szervezetek áru- és szolgáltatásai iránti kereslet mértékét politikai döntések határozzák meg, a magánszervezetek sorsa felől a piac dönt. A magánszervezetek akkor és addig léteznek, amíg áruikra és szolgáltatásaikra a piacon kereslet mutatkozik. A köztulajdonban levő szervezetekkel szemben a magánszervezetek költségvetési korlátja kemény, hiszen nincs semmiféle pótlólagos pénzügyi háttér, mely kiegyenlítené a folyamatos veszteséget. A veszteséges magánszervezet tönkremegy és eltűnik. A köztulajdonban levő szervezet többnyire monopolhelyzetben van, ezzel szemben ugyanazon funkció ellátására számos magánszervezet vállalkozhat, ami versenyhelyzetet jelent. Az a szervezet marad meg, mely áruinak és szolgáltatásainak árát alacsonyan képes tartani, miközben a minőség magas. A magánszervezetek, ha meg akarnak maradni, rugalmasan kénytelenek reagálni a szükségletek megváltozására. Egy kereskedelmi televízió például nem engedheti meg magának, hogy elveszítse nézőit, hiszen nézők hiányában nem lesz, aki hirdessen a televízióban, s ha nincsenek hirdetőik, akkor nincs bevétel sem, amiből fenn lehet tartani a szervezetet. Egy magántulajdonban levő veszteséges bányának be kell zárnia kapuit, mert a megtermelt szén vagy urán költségeihez képest kapott csekélyebb ellenérték nem elegendő a bánya működtetésére.

Privatizált szervezetek

A köztulajdonban levő szervezetek nagy költségigénye, változásokkal szemben mutatott rugalmatlansága, diszfunkcióra való hajlandósága láttán egyes politikai erők azt hangoztatják, hogy a lehető legtöbb köztulajdonban levő szervezetet magánkézbe kell adni. Az államszocializmus bukását többek között az idézte elő, hogy a köztulajdonlás semmi vagy csak minimális teret engedett az egyéni kezdeményezés, a rugalmas reagálás, a fejlődés és a költségérzékeny gazdálkodás számára. Ha nem is ilyen mértékben, de a jóléti társadalmaknak is szembe kellett nézniük azzal, hogy az államosított termelőszervezetek versenyképtelenek voltak a magántulajdonban levő szervezetekkel szemben. Egyre többek meggyőződésévé vált, hogy a köztulajdon nem képes biztosítani a közjó érvényesülését. Az állam megfelelő adó- és hitelpolitika révén a magánszervezeteket hatékonyabban felhasználhatja céljaira.

Vannak természetesen olyan feladatok, amelyek ellátása nem ígér különösebb pénzügyi hasznot. Ugyanakkor emberiességi, mentálhigiénés vagy szociális okok folytán az önkormányzat vagy az állam nem mondhat le ezeknek a feladatoknak az ellátásáról. Idetartozik mindenekelőtt az önhibájukon kívül bajba jutottak ellátása, az esélyegyenlőség fenntartása, a társadalmi együttműködés összhangjának biztosítása és sok más egyéb feladat, melynek ellátására szükség van, de nincs rá fizetőképes kereslet. Hagyományosan ezeket a feladatokat köztulajdonban levő szervezetek látják el, de van egy másik lehetőség is. Ez esetben a szervezet magántulajdonban van, de működését a felmerülő tényleges költségek mértékében a közösségi megrendelők közpénzekből fedezik.

A közösségi feladatokat ellátó nonprofit szervezetek a magánszervezetek előnyeivel rendelkeznek, miközben elvileg mentesek maradnak a köztulajdonban álló szervezetekre jellemző hátrányoktól.

A szervezetek osztályozása

A szervezetek osztályozásának egyik módja, hogy a hasonlóságaik és különbözőségeik alapján csoportosítjuk őket. Miután ezt megtettük, általánosításokat tehetünk az egy osztályba került szervezetekről.

Általánosítás alapja lehet méret, tevékenység, cél stb.

A szervezeti célok

A leggyakoribb osztályozási mód, amikor a szervezetek céljaiból indulunk ki. Eszerint a következő típusok alakíthatók ki:

1. gazdasági szervezetek (termelés, kommunikáció, szolgáltatás),
2. védelmi szervezetek (hadsereg, rendőrség, szakszolgálatok),
3. társadalmi szervezetek (klubok, társaságok, pártok),
4. közhatalmi szervezetek (állam, önkormányzat, igazságszolgáltatás),

5. közszolgálati szervezetek (műsorszolgáltatás, iskola, egyetem),
6. egészségügyi és szociális intézmények,
7. vallási szervezetek (egyház).

Az osztályozás hibája, hogy egy-egy szervezet több kategóriába is besorolható. A felsőfokú oktatás szervezetei között vannak kutatóegyetemek, amelyek egyszerre foglalkoznak oktatással és kutatással.

Nehezen sorolható be egy típusba például a börtön. Ugyancsak kérdéses a szakszervezetek egyértelmű besorolása, hiszen a szakszervezetek az érdekvédelmen kívül politikai, oktatási funkciókat is elláthatnak. A sok funkciót ellátó szervezetekre Etzioni szerint ráfér a profiltisztítás.

A hatalom a szervezetben

Etzioni (1975) osztályozásának alapjául a szervezetben gyakorolt hatalom és a szervezet által létrehozott elkötelezettség szolgál.

A hatalom különböző változatai a szervezet által megkövetelt engedelmisség típusaival írhatók le.

- a) A *kényszerítő hatalom* a fenyegetésre, a fizikai erőfölényre épül, melynek révén a szervezet illetékessége alá tartozó személyek, intézmények jutalmazhatók és büntethetők.
- b) A *mérhető hatalom* a szervezetek tagjait pénzbeli és természetbeli juttatások révén befolyásolja.
- c) A *normatív hatalom* szimbolikus erőforrások elosztása (elismerés, presztízs) révén hat a szervezetek tagjaira.

Hatalom és kötődés

Nemcsak a hatalom lehet sokféle, a hatalom lánc, a kötődés is sokféle lehet. A hatalomra adott reakciók (például engedelmeskedés, hűség, odaadás) a következő kötődési típusokkal írhatók le:

- a) *Elidegenedett kötődés* esetében a szervezet tagjai akarataik ellenére lesznek tagjai a szervezetnek. Ez esetben nincs pozitív motiváció.
- b) *Kalkuláló kötődésnek* nevezzük, amikor a szervezet tagjai különböző javak elnyerése, megszerzése fejében maradnak a szervezetben. Ilyenkor pozitív és negatív motiváció együttesen jelen van.
- c) *Morális kötődésről* beszélünk, ha a szervezet tagjainak meggyőződése és a szervezet céljai egybeesnek. Ez az egybeesés azt mutatja, hogy a szervezet pozitív motivációt tud felkelteni a tagban.

A fenti osztályozási szempontok segítségével összesen kilenc szervezeti típus hozható létre.

A kilenc lehetséges típus közül három típus érdemel külön figyelmet, mivel ezekben nincs ellentmondás a hatalom és kötődés változásai között. Az első ellentmondás-

	Elidegenedett	Kalkuláló	Morális
Kényszerítő	x	2	3
Mérhető	4	x	6
Normatív	7	8	x

A hatalom és a kötődés együttes előfordulásai

mentes típus esetében a kényszer és az elidegenedett kötődés találkozik. Erre példa a börtön vagy a sorozásos hadsereg. A másik pszicho-logikailag tiszta eset a mérhető hatalom és a kalkuláló kötődés együtt járása. A gazdasági szervezetek tartoznak ide. Végül a harmadik kongruens eset, amikor a normatív hatalom és a morális kötődés jár együtt. Erre példa az egyház. Ha a hatalom és kötődés változatai nincsenek összhangban, akkor azt Etzioni szerint a szervezetek hatékonysága sínyle meg (Etzioni 1975).

Kedvezményezettség

Blau és Scott (1996) aszerint osztályozza a szervezeteket, hogy kik a fő kedvezményezettek. Egy-egy szervezet működése kapcsán a következő embercsoportok lehetnek kedvezményezettek:

1. a beosztott alkalmazottak,
2. a tulajdonosok, a vezető alkalmazottak,
3. a kliensek, akik nem tartoznak a szervezethez, de napi kapcsolatban állnak vele,
4. a közösség vagy az egész társadalom.

A kedvezményezettség alapján Blau és Scott négyféle szervezetet különböztet meg:

1. kölcsönös kedvezményezettségen alapuló szervezetek, ahol a teljes tagság élvezi a szervezethez tartozás előnyeit, ilyenek a politikai pártok, a szakszervezetek, a szakmai társaságok;
2. gazdasági kedvezményezettségen alapuló szervezetek, amelyek a tulajdonosok hasznát szolgálják;
3. közhasznú szervezetek, amelyek működése révén az adott szervezetek szolgáltatásait igénybe vevők járnak jól (az igénybe vevők köre nem függhet a fizetőképességtől);
4. közszolgálati szervezetek, amelyek működése a társadalom egészét szolgálja, ilyen szervezet például a határőrség, a hadsereg, a tűzoltóság és a rendőrség.

Nyilvánvaló tény, hogy egy-egy szervezetnek sokféle kedvezményezettje lehet. Az egyes típusok jellegzetes problémákkal küszködnek. A kölcsönös kedvezményezettségen alapuló szervezetek fő problémája a belső demokrácia biztosítása és a tagsági ellenőrzés fenntartása. A gazdasági szervezeteknek helyt kell állniuk a piaci versenyben. A közhasznú

szervezetek örök problémája, hogy miként tudnak egyensúlyt találni a kliensek kielégítésre váró szükségletei és az adminisztráció között. A kliensek szükségképpen mindig többet akarnak, mint amire az adminisztráció képes és hajlandó. A közérdekű szervezetek társadalmi ellenőrzése megoldatlan. Hiányzik az elszámoltathatóság és az átláthatóság. (Sokat javít ezen a helyzeten az ombudsman.)

A szervezet elődleges funkciója

Katz és Kahn (1966) elsődleges és másodlagos funkciókat különböztet meg egy szervezet működésében. Az elsődleges funkciókat alapul véve a két szerző négyféle szervezeti típust ír le.

1. *Termelő vagy szolgáltató szervezetek.* Idetartoznak azok a gazdasági szervezetek, amelyek árukat és szolgáltatásokat kínálnak a piacon.
2. *Társadalmi karbantartó szervezetek,* amelyek más szervezetekben való tagságra készítene fel. Ebben a típusban találjuk az iskolákat és az egyházakat.
3. *Tudásszervezetek,* amelyek a természetre és társadalom világára vonatkozó tudást felhalmozzák, korszerűsítik, karbantartják, terjesztik.
4. *Irányító szervezetek,* amelyek a természeti és emberi erőforrások felhasználását szabályozó és irányító egyéb szervezetek felett öröködnék (kormány, pártok, önkormányzatok, szakszervezetek).

A szervezetek osztályozása azon az alapon is elvégezhető, hogy mire irányul első sorban tevékenységük. A szervezetek egyik típusa a tárgyi-természeti valóságot alakítja, illetve azt termeli ki. A szervezetek második típusa funkcióit jellegzetesen az emberekkel való kapcsolatokban találja meg. Ezen belül megkülönböztethetők a gondoskodó-ápoló és az aktív alkalmazkodásra serkentő szervezetek.

A szervezet mint nyílt rendszer

Az egyes osztályozási kísérletekből látható, hogy a szervezetek különböznek egymástól, de számos fontos tényező mentén hasonlítanak is egymásra. A szervezetek nyílt rendszernek tekinthetők, amelyeket a környezet, illetve más szervezetek részéről külső hatások érnek. A szervezetek ezeket a külső hatásokat a maguk funkciójának megfelelően számos tevékenység révén átalakítják, mígnem maguk is képesek lesznek hatást gyakorolni a környezetre és más szervezetekre. A gazdasági szervezetek például embereket, anyagokat, információkat vesznek fel a környezetből. Ezt követően a működés során előállítanak árukat vagy információkat, szolgáltatásokat teljesítenek, melyeket a környezet számára elérhetővé tesznek. Céljuk ezenközben a nyereségesség, a piaci státus és a megrendelők elégedettségének fenntartása.

A gazdasági szervezet csak akkor lesz sikeres, ha folyamatosan reagálni tud a lehetőségekre és kihívásokra, ha képes a kockázatok vállalására. A környezet változásai megváltoztatják a szervezetet érő hatásokat. E változások következtében a szervezet munkája is megváltozik, beleértve a szervezet által létrehozott áruk és szolgáltatások jellegét is.

A szervezeteknek a környezeti feltételek rohamos változása mellett kell helytállniuk. A szervezet működése csak akkor javítható, ha megértjük a változásokra való reagálás fontosságát.

A sikeres alkalmazkodás záloga az olyan vezetés, amely képes kihasználni a kínáló környezeti alkalmakat, szembe tud nézni a kihívásokkal és vállalni tudja a kockázatokot. A szervezet hanyatlása és pusztulása akkor következik be, ha a vezetés nem veszi figyelembe a környezeti feltételek megváltozását.

A szervezeti működés alapelvei

Minden szervezetnek világosan meghatározott célokra van szüksége, amelyek ismeretében világossá válik, hogy a környezeti hatások közül melyek a fontosak és melyek kevésbé fontosak. A célok ismeretében dönthető el, hogy mi szükséges a szervezet által létrehozott javak létrehozása érdekében, és miként juttathatók el ezek a javak a környezethez. A környezetre tett hatás egyben a szervezeti működés eredményességének mérésére, a visszacsatolásra is lehetőséget ad.

Az alapelvek:

1. megfelelő szervezeti keretek biztosítása,
2. a szervezeti cselekvés elemeinek sora; célok meghatározása, tervezés, szervezés, irányítás, ellenőrzés,
3. az irányító funkció elkülönítése.

A rendszerelméleti megközelítés természetesen nem zárja ki, hogy ne tehesünk különbségeket az egyes szervezetek között céljaik, környezeti beágyazottságuk, termékeik szerint. Ennek megfelelően az egyes szervezetek szerveződési mintája, vezetési rendszere és a szervezethez tartozó személyek viselkedése különbözhet egymástól.

Alrendszerek a gazdasági szervezetben

Függetlenül attól, hogy milyen szempont alapján osztályozzuk, egészében véve minden szervezet a környezettel áll kölcsönviszonyban. A környezet adja a szervezet létjogát, a környezetből származnak az anyagok, információk és emberek, melyek együttese a szervezetben létrehozza az árut, szolgáltatást, információt, amire azután a környezet tart igényt. A szervezet voltaképpeni működése a szervezet által felvett környezeti hatás és a szervezet által a környezetre gyakorolt hatás között zajlik.

A szervezet működésének vizsgálata során figyelembe kell vennünk az *alrendszereket*, amelyek mind hozzájárulnak a szervezet által létrehozott javak előállításához. A kérdés csak az, hogy az alrendszerek milyen mértékben működnek együtt annak érdekében, hogy a szervezet sikeres legyen.

A szervezetek egyik alrendszere a működés technológiai feltételeiért felel. E feltételek sorába beleértendő az informatikai alrendszer, mely a szervezet egésze működésének biztosításában egyre nagyobb jelentőségre tesz szert. A másik, a technológiai működést

lehetővé tevő formálisan meghatározható alrendszer a szervezet tagjai által ellátott szerepek sorát tartalmazza. Végül a harmadik alrendszer az egyes szerepeknek megfelelően cselekvő személyek személyes érzéseit, hangulatait és azok összességét, a szociális klímát írja le.

A technikai és az emberi dimenzió megkülönböztetése számos szervezetkutatónál visszatér. Kast és Rosenzweig (1973) öt alrendszert írt le:

1. célok és értékek, amelyeket a társadalom határoz meg;
2. műszaki tudás, mely a szervezet céljainak elérését lehetővé tevő műszaki eljárások ismeretét jelenti;
3. társas hatások, melyek a szervezethez tartozó személyek egymás közti interakcióit hozzák létre;
4. szervezeti séma, mely a munkamegosztást, valamint a műszaki és a társas alrendszerek közötti különbséget rögzíti;
5. vezetés, melynek dolga a szervezet egész tevékenységének felügyelete, szervezése és irányítása.

Katz és Kahn (1966) a szervezetben betöltött funkció szerint különbözteti meg az alrendszereket:

1. termelés, melynek révén a funkció teljesül, a termék elkészül;
2. ellátás, melynek révén a környezetből rendelkezésre állnak a termeléshez szükséges feltételek;
3. működtetés, melynek az a feladata, hogy a szervezethez tartozó személyek megfelelően teljesítsenek, megfelelő emberek legyenek a megfelelő posztokon, az ösztönözzön a jobb, hatékonyabb teljesítményre;
4. alkalmazkodás, mely a környezeti változásokat érzékelve a szervezet reagáló képességét növeli;
5. vezetés, mely a környezethez való alkalmazkodásról, valamint az egyes alrendszerek összehangjának biztosításáról, irányításáról és ellenőrzéséről gondoskodik.

Hersey és Blanchard (1988) egy hasonló, bár kissé más kiindulást követő alrendszeri modellt ír le:

1. Az emberi/szociális alrendszer a szervezet tagjainak szükségleteit, motivációit elégti ki, biztosítja a megfelelő vezetési stílust.
2. Az irányító/szervezkedő alrendszer a hatalomra, a felelősségre és a szervezésre összpontosul.
3. Az információs/döntéshozatali alrendszer a kulcsfontosságú döntésekért és a szervezetben áramló információkért felel.
4. A gazdasági/műszaki alrendszer a feladatvégzésre összpontosít, különösképpen ügyelve a költség/haszon egyenlegre.

Leavitt (1978) egyszerű modellje szerint a szervezet négy fő összetevőből áll:

1. feladat – idetartozik a problémamegoldás és a szervezet teljesítőképességének fokozása;
2. szerkezet – a hierarchia és a felelősség tartozik ide;
3. ellenőrzés és információ – a fegyelmezés, ellenőrzés, visszacsatolás ügyei találhatók itt;
4. emberek – ez a szükségletek, attitűdök, értékek és az egymás közti kapcsolatok világa.

Függetlenül attól, hogy miképp történik az egyes alrendszerek azonosítása, a vezetés feladata az alrendszerek közötti koordináció biztosítása, melynek során a vezetésnek el kell érnie, hogy egyik alrendszer se kerüljön ellentmondásba a szervezet céljaival, ne akadályozza a szervezeti célok elérését. Az alrendszerek korábbi osztályozásait összegezve azt ajánljuk, hogy a vezetés során öt egymással kölcsönös kapcsolatban álló alrendszert vegyünk figyelembe.

1. Feladat

a szervezet célja – a szervezetet a környezet felől érkező hatások és a szervezet környezetre gyakorolt hatásai jellemzik; a két hatás között történő munkafolyamatok;

2. Technológia-kommunikáció

a szervezet számára adott feladatok megoldási módja – a munkafolyamat elvégzéséhez szükséges anyagok, a rendszerek, eljárások, felszerelések, amelyek lehetővé teszik a feladat ellátását;

3. Szerkezet

a szervezet mintája, a hierarchia, a formális kapcsolatok, a tagok közötti kommunikáció, munkamegosztás;

4. Emberek

a szervezeti munkafolyamatokban részt vevő emberek attitűdjei, készségei, jellemzői, szükségletei, várakozásai; a személyközi kapcsolatok, viselkedési minták, a csoportok; informális kapcsolatok, vezetési stílusok;

5. Vezetés

a feladat, a technológia, a szerkezet, az emberek és az eljárások koordinációja a munkavégzés érdekében; a stratégia kijelölése, a szervezet mint egész irányítása, a szervezet és a környezet közötti viszony felügyelete.

A szervezetet leíró változók

Függetlenül attól, hogy milyen alrendszereket különböztetünk meg, az egyes szervezetek alapvetően különbözhetnek aszerint, hogy milyen kölcsönhatások jelentkeznek a munkafolyamatok, a technológia, a szerkezet, a működési mód, valamint a környezetre gyakorolt hatás között. A kontingencia-modellek ezeket a kölcsönhatásokat jelentik meg, miáltal további megkülönböztetésekre adódik lehetőség az egyes szervezetek között.

A kontingencia-modellek azon a feltevésen alapulnak, hogy nincs egyetlen és univerzálisan érvényes szervezeti minta. Ehelyett számos változó vagy helyzeti tényező van, melyek mindegyike meghatározó szerepet játszhat a szervezeti teljesítmény alakulásában. A kontingencia-modellek „ha ..., akkor” kapcsolatokra épülnek. Ha bizonyos környezeti feltételek fennállnak, akkor egyes szervezeti és vezetési változók előfordulása helyénvaló. A kontingencia-modellek ugyancsak alkalmasak a szervezetek közötti különbségtételre.

Woodward (1980) a technológiai folyamatok és a szervezetszerkezet közötti összefüggést vizsgálta. Eredetileg 11 technológiai változót vizsgált, ezek azonban végül is

a termelés nagyságrendje és üteme szerint három csoportba sorolhatók. A vizsgálat alapján kiderült, hogy az egyes termelő szervezetek hasonlóságát a célok és a termelési technológia hasonlósága sokkal jobban meghatározza, mint a méret, a szektor vagy a sikeresség hasonlósága.

Perrow (1997) a munkafeladatok rutinizációja szerint osztályozta a szervezeteket. Azt találta, hogy az egyik szélsőséget azok a szervezetek képezik, ahol a munkafeladatok teljes egészükben előre láthatók és a munkafolyamat folyamatos, míg a másik szélsőséget azok a szervezetek adják, ahol a feladatok előreláthatatlanok és a munkafolyamat egyenetlen. Az egyik szélsőség példája a szerelőszalag, a másiké az elmeorvosintézet.

Burns és Stalker (1966) a mechanisztikus és organikus szervezeteket különbözteti meg. A mechanisztikus szervezetek merev szerkezetűek, és csak olyan környezetben tudnak sikeresen működni, mely nem változik. Az organikus szervezetek ezzel szemben változékony szerkezetűek, s nem meglepő módon változékonyságuk révén gyorsan változó környezetben fenn tudnak maradni.

Lawrence és Lorsch (1969) a belső differenciáltság és integráció változói szerint különbözteti meg az egyes szervezeteket. Ez a két kutató azt találta, hogy a dinamikus változó világban csak azok a szervezetek képesek helytállásra, amelyek belsőleg differenciáltak, de ugyanakkor integráltak is.

A vezetéstudomány fejlődésének fázisai jól tükrözik az egyes alrendszerekre fordított figyelem változását. A klasszikus megközelítés a szerkezeti és vezetési alrendszereket részesítette előnyben, és a szervezet általános elveinek meghatározásával foglalkozott. Az emberi kapcsolatokra alapozott megközelítés a pszichológiai és szociológiai alrendszereknek szentelte a legnagyobb figyelmet, és az emberek társadalmi szükségleteit, motivációját, valamint az egyének és a csoport viszonyát tartotta fontosnak. A rendszerelmélet a szervezethez mint egészhez közelít. Ebben a megközelítésben a szervezet egyszerre szociális, illetve technikai rendszer, melyek szoros kölcsönhatásban állnak egymással. A rendszerelmélet nemcsak az egyes alrendszerek egymásra hatásait vizsgálja, hanem a szervezet és a környezet kölcsönhatásának vizsgálatára is különös gondot fordít. A kontingencia-modell a helyzeti tényezőkben látja a szervezet és a vezetés meghatározóit.

2. A SZERVEZETKUTATÁS

Vezetéstudomány

Mint már utaltunk rá, a szervezetek az ókortól napjainkig végigkísérik az emberiség történelmét. Nem meglepő, hogy sokan írtak a szervezetekről és a szervezésről. Különösen hasznosak a hadsereg szervezetről írott munkák, melyeknek vezetéstudományi és szervezéstudományi tanulságai mind a mai napig hasznosíthatók. Kifejezetten vezetéstudományi szempontból azonban csak a 19. század vége óta születtek írások a szervezetekről, amikor létrejöttek a nagy ipari szervezetek és velük a vezetési és szerkezeti problémák. A szervezetekre vonatkozó irodalom lényeges része a vezetéstudomány, melynek tanulmányozása hozzásegítheti a vezetőt ahhoz, hogy sikerebb és hatékonyabb vezető váljék belőle (Klein 2001).

A vezetők persze sokszor maguktól is tudják a dolgukat. Intuíciók, kifejtetlen előfeltevések, megsejtések, tapasztalaton alapuló, bár egymásnak néha ellentmondó általánosítások, a vezetői folklór részeként megőrződő tanulságok alapján egyes vezetők nagyon is sikeresen tevékenykedhetnek. A vezetéstudomány megismerése azonban mégsem főleg a vezetők számára, mivel ezáltal rendszerezett, mások által is érvényesnek tekintett, megbízható tudáshoz jutnak, mely tudatossá, a változásokra érzékenyebbé teszi a vezetést és a szervezést.

A vezetéstudomány és történetének fontosságát a következő öt pont foglalja össze.

1. A vezetéstudomány ismeretében lehetővé válik a lényeges és a lényegtelen kérdések megkülönböztetése.
2. Az elméleti tudás javítja a gyakorlat hatékonyságát, ugyanakkor a gyakorlat során felhalmozott új ismereteket az elmélet integrálni képes.
3. A vezetéstudomány fejlődésének megismerése hozzásegíthet a vezetési folyamat alapelveinek megértéséhez.
4. A vezetéstudomány történetével való megismerkedés révén jobban megérthetjük a vezetést és a szervezeti viselkedést.
5. A korábban felvetett gondolatok ma is fontosak a vezetők számára, és számos mai elgondolás alapja valamilyen korábban felvetett ötlet vagy gondolat.

A vezetéstudomány fejlődési szakaszai

A cselekvés csak akkor hatékony, ha a cselekvés céljait és eszközeit megfelelő elmélet segítségével választottuk ki. A modern vezetéstudomány fejlődése szokásosan három fő szakaszra tagolható. Mindegyik szakaszban az elmélet egy-egy jellegzetes hipotézisre épült. A három egymást követő szakaszt a következő ábrán mutatjuk be.

a hátrányos helyzetű kisebbségek felemelkedésének útja a kisebbségi háttérrel rendelkező vezetők kiválasztásán át vezet.

Somody Imre, a kilencvenes évek egyik legeredményesebb magyar vállalkozója szerint a harmadik évezredbe lépő gazdasági szervezetek sikere három, egyidejűleg érvényesítendő kritériumon múlik.

1. *Organikus fejlődés.* A szervezetnek fejlődnie kell, a fejlődés azonban nem lehet hirtelen. Akkor lesz sikeres a szervezet, ha fejlődése organikus.
2. *Globális hatókör.* A szervezetnek terjeszkednie kell. Politikai, gazdasági vagy kulturális határok nem szabhatnak határt. A szervezet hatókörét globálisan kell fel fogni.
3. *Flexibilis működés.* A változásokra rugalmasan kell reagálni, tekintet nélkül a korábbi beidegződésekre, a múltbeli sikereket megalapozó receptekre. A változásra való reagálásban a változtatásnak nincs és nem is lehet alternatívája.

A posztfordi modern szervezetekben a vezetés már nem az utasítás-jelentés aszimmetrikus útját járja, hanem az egyeztetés, biztatás, példamutatás hálózatos, az alá-fölé rendeltséget háttérbe szorító mintáját követi (Carrol, Levy 2008).

3. A SZERVEZET CÉLJAI

Mi a cél?

A cél a jelenben megidézett jövő. A jövő azonban sokféle módon megidézhető a jelenben. A csodavárás olyan jövőt vetít a jelenben élő elé, amelynek nincs valószínűsége.

Az illúzió által jelenbe idézett jövő lehetséges ugyan, de nem valószínű. A remény és a félelem tárgyai a várható események horizontján helyezkednek el, melyek bekövetkezése ellen vagy mellett azonban nem szól logikailag alátámasztható érvelés. A szorongás pusztá rettegés, melynek nincs tárgya. A prófécia a karizmatikus vezető műfaja. A cél megjelölése tudatos előrelátás műve, amikor is a lehetőségek széles körén belül kiválasztásra kerül egy többé-kevésbé meghatározható valószínűség, melynek bekövetkezése a cselekvő szempontjából kívánatos.

Egy szervezetben sokféle cél kijelölése lehetséges. Vannak hosszú távú és vannak rövid távú célok. Egyes célok általános jellegűek, a szervezet egésze szempontjából fontosak, más célok specifikusan egy-egy szervezeti alkotórésszel kapcsolatosak. A szervezet funkciója a szervezeti célok sokaságát foglalja magában. A célok arra szolgálnak, hogy a szervezet maradéktalanul elláthassa a működés létjogát adó funkciót. Egy-egy szervezet működésének kiértékelése két lépcsőben történik. A kiértékelés első lépcsőjében azt kell megnézni, hogy a szervezet által kitűzött célok egésze összhangban van-e a szervezet funkcióival. A kiértékelés második lépcsőjében a szervezet által kitűzött célokat hasonlítják össze a szervezet által elért eredményekkel.

Előfordulhat, hogy a szervezet eléri a maga által kitűzött célokat, de mivel a célok nem felelnek meg a funkciónak, a szervezetet fölöslegesnek, eredménytelennek kell minősíteni. Az eredményes szervezet céljai összhangban vannak a szervezet által ellátandó funkcióval, és a szervezet időről időre el is éri a célok által megidézett jövőbeli kívánatos állapotot.

A célokkal való visszaélésnek számít, ha a szervezet által megfogalmazott célok a csodavárás, az illúzió, a remény, az ígéretes terepeire tévednek. Más szóval csak a számon kérhető célok hasznosak.

A cél funkciói

A célokkal való visszaélés azért lehetséges, mert a célok nemcsak a szervezeti működés racionális eszközei, hanem egyben motivációs eszközök is. A célok ugyanis, legyenek azok bármilyen józanul megfogalmazva, mégiscsak a még nem létező valóságot idézik fel, amely akkor lesz valóság, ha lesznek olyanok a szervezetben, akik akarják azt, és hisznek benne. A célok látszólag csak annyit tesznek, hogy a szervezet működését elhelyezik a kívánatos valószínűségek terében, miközben a nemkívánatos

valószínűségek ellen is hatnak. A kívánatos és a nemkívánatos dolgok azonban nemcsak a pszichológiai, hanem a társadalmi térben is gyökereznek, és ezáltal részét képezik az értékeket közvetítő kulturális hagyománynak. A célok végső soron a szervezet hivatására, társadalmi jelentőségére vetnek fényt. Egy szervezet egyéniségét, egyedi profilját céljai mutatják meg.

Szervezeti és személyes célok

Mivel szervezet nincs emberek nélkül, a szervezetnek sem lehetnek önmagában véve céljai. Szó szerint véve céljai csak a szervezet tagjainak lehetnek, ezek a célok azonban a szervezet működéséből származnak. Más szóval az a helyzet, hogy a szervezet céljai akkor hatnak, ha a szervezet tagjai azonosulnak a célokkal. A szervezeti célokkal való azonosulást megkönnyíti, ha azok összhangban vannak a szervezet tagjainak személyes céljaival. A kérdést azonban mindig fel kell vetni: milyen mértékű az összhang?

Az összhang kérdése természetesen másként vetődik fel a szervezet különböző szintjein. A szervezet céljai a beosztottak számára sokszor nem jelentenek egyebet, mint saját egyéni céljaik elérésének zálogát. Ez esetben a szervezeti cél csak mint eszköz van jelen a szervezet tagjainak tudati horizontján. Máskor a beosztott azonosul ugyan a szervezet céljaival, de felelőssége nincs vagy csak minimális abban, hogy a szervezet el is tudja érni a szóban forgó célokat. Minél feljebb haladunk a szervezeti ranglétrán, annál inkább várható, hogy a szervezet céljai egybeesnek a szervezet tagjainak személyes céljaival, ami egyben azt is magában foglalja, hogy a vezetés kötelessége, hogy olyan célokról gondoskodjon, amelyek hihetők és fontosak a beosztottak számára is. De ha maguk a vezetők nem hisznek a célokból, és nem azonosulnak azokkal, akkor a beosztottak esetében még inkább várható a meghasonlás.

A célok válfajai

Korábban már ismertettük Etzioni szervezettelátalát, mely szerint a szervezetek aszerint különböztethetők meg, hogy tagjaikat az engedelmeskedés vagy a kötődés mintái kötik a szervezethez. Ennek megfelelően Etzioni háromféle célt ír le, amelyek az általa azonosított egyes szervezeti típusokra specifikusan jellemzők.

1. *A rend fenntartását szolgáló célok* fegyelmező jellegűek és negatívak, a nemkívánatos állapotok elkerülését foglalják magukban.
2. *A működési célok* a szervezet által létrehozni kívánt termékek és szolgáltatások létrehozására vonatkoznak.
3. *A kulturális célok* a szervezet társadalmi beágyazódását hivatottak előremozdítani.

Az újabb szervezetelméletek felvetnek egy negyedik típust, mely az *identitás-célokat* foglalja magában (Alvesson, Empson 2008). Ezek a célok a szervezeti lét összefüggésében adnak választ a tágabban minden embert foglalkoztató „Ki vagyok én?” kérdésre, miközben lehetővé teszik a „Ki nem vagyok én?” kérdésre adott válasz megtalálását is.

A jól megfogalmazott célok összhangban vannak a szervezet tagjainak vágyaival, a tudatalanba temetett biztonságérzetük keresésével (Driver 2009).

A gazdasági élet szervezeteiben szűkebben vett célokkal kell számolnunk. Először is meg kell említenünk a *termelési célokat*, amelyek az adott szervezet által létrehozott termékek és szolgáltatások skáláját foglalják magukban. Másodsor a *mennyiségi célokról* kell beszélni, amelyek megszabják a termelés volumenét egy adott időszakban. Az *eladási célok* a létrehozott termékek és szolgáltatások értékesítésének kívánatos mértékét szabják meg. A *piaci részesedési célok* azt határozzák meg, hogy az adott szervezet milyen pozícióra tör a piacon. A szervezet eredményességének megállapítása során az eladási célok és a piaci részesedési célok elérésére mutatott képességet együttvéve kell figyelembe venni. Végül a *profitcél* a befektetés hasznosulását írja elő.

Rendszerelméleti alapon négy cél tűnik fontosnak a gazdasági szervezetek működésében.

1. *Fogyasztói célok.* Ennek a célnak az elérése azt jelenti, hogy a szervezet által előállított termékek és szolgáltatások a keresletre érzékenyek.
2. *Értékesítési célok.* Ennek a célnak az elérése különösen akkor fontos, ha az adott termék előállítója más, hasonló termékeket előállító szervezetekkel áll versenyben. Ez esetben a terméknek világosan megkülönböztethető egyedi profillal kell rendelkeznie. Az eladni kívánt termék értékesítését megkönnyíti, ha a terméknek az igénybevételt és a használatot jól jellemző járulékos, sok esetben szimbolikus társadalmi jelentése van. Például a mobiltelefon-piacon az értékesítési cél része lehet a presztízshatás elérése.
3. *Működési célok.* Ezekre a célokra azért van szükség, hogy a szervezet rendeltetészerűen és hatékonyabban működjön, ne lépjenek fel működési zavarok, a vezetés ura maradjon a szervezet által konstruált valóságnak, melynek a technológia éppen úgy részét képezi, mint a személyzet.
4. *Másodlagos célok.* A szervezet társadalmi beágyazottsága révén elláthat olyan funkciókat is, amelyek nem tartoznak a szorosan vett funkció ellátásához. A másodlagos célok elérése azonban jelentősen megkönnyítheti az előzőekben felsorolt három cél elérését. Szponzoráció, politikai támogatás, jótékonykodás hozható fel példaként. A másodlagos célok túlhajtása persze az elsődleges célok elérésére való képtelenséget is fedezheti, mint arra jó példát láttunk Magyarországon a kilencvenes években a Postabank esetében.

Értékek és prioritások

Már utaltunk arra, hogy a szervezetek által kitűzött és elérni vágyott célok értékekből következnek, amelyekben az emberek hisznek, amelyekért harcolni készek. Az értékek kínálata igen széles, ráadásul egyes értékek konfliktusba kerülhetnek más értékekkel. Az egyenlőség is érték, de a szabadság is az. Köztulajdonban álló szociális szolgáltatásokat nyújtó szervezetek dilemmája, hogy az egyenlőség érvényesülése korlátozhatja a szabadságot. A piaci versenyben álló gazdasági szervezeteket elvileg a szabadság

értéke kötelezi, ám a keresletet motiváló fogyasztói szabadság nem azonos a politikai értelemben vett szabadsággal. Az előbbi az utóbbi nélkül is érvényesülhet.

Az értékek közötti választást a prioritások teszik lehetővé, amelyek hosszú távon kijelölik a szervezet által követett értékeket.

A szervezet értékeit és prioritásait összegző alapvetést kissé túlzó kifejezéssel a szervezet filozófiájának lehet nevezni. Példaként nézzük meg egy neves kereskedelmi cég (Marks and Spencer) működési filozófiáját:

Legfontosabb, hogy jól alakuljanak az emberi kapcsolatok a szervezet összes alkalmazottja között, és hasonlóan jó legyen a kapcsolat mindenkiel, akivel a szervezet kapcsolatba kerül, legyen akár szállító, akár vevő.

Igényeinek megfelelően jó minőségű és értékes árukkal, szolgáltatásokkal kell a vevők rendelkezésére állni.

Szoros kapcsolatot kell fenntartani a szállítókkal, és arra kell bízni őket, hogy a legújabb tudományos felfedezések eredményeit alkalmazó, legmodernebb technológiával előállított és ellenőrzött termékeket szállítsák.

A hatékonyság érdekében a működést egyszerűsíteni kell.

Mindenkinek felelnie kell az általa végzett munkáért, azonban az egyéni felelősség fenntartása nem mondhat ellent annak a követelménynek, hogy a lehetőségekhez mérten mindenki át tudja látni a vállalat működésének egészét.

Sose felejtjük el, hogy a legfontosabb az elégedett vevő (Sieff 1991).

Hasonlóan megfogalmazott működési intelmeket számos más vállalatnál találunk. Valamennyi arra a gondolatra épül, hogy csak az a sikeres gazdasági szervezet, mely a kereslet kielégítésére törekszik. Az első szabály, hogy mindig a vevő és csakis a vevő igényeiből kell kiindulni.

A második szabály, hogy a lehető legjobb minőséget a lehető legkedvezőbb áron kell nyújtani. A harmadik szabály, hogy a szervezet minden tagjának kiváló teljesítményt kell nyújtania a maga helyén.

A működési filozófia akkor kerül legközelebb nevéhez, ha képes arra, hogy megfogalmazza azt a központinak tekintett értéket, amely kulturálisan hitelesíti az adott vállalkozást. A tisztesség, a szépség, az igazságosság, a hasznosság, a béke értékeihez kapcsolódva a szervezet a szellem patinájával vonja be magát anélkül, hogy megtagadná tevékenysége anyagi voltát.

A szervezet működésének értelmet adó, a működést jelentéssel telítő gondolati alapvetések rendszerint két részből állnak. A *küldetést* megfogalmazó rész a szervezet és a környezet viszonyát szabályozó elveket tartalmazza, különös tekintettel a piaci megjelenésre, a közönséggel fenntartott kapcsolatokra és a reklámra. A másik rész a szervezeten belüli működésre összpontosít, mely a kívánatos viselkedési szabályokat, a hatalmi jogosítványokat, a felelősségi viszonyokat és az alkalmazottak érdekképviselőivel fenntartott kapcsolatokat foglalja magában.

Szervezeti politika

Legyenek bármilyen világosan megfogalmazva, kötődjenek bármilyen patinás értékekhez, a szervezet céljai önmagukban semmit sem érnek, ha nem társul hozzájuk annak az eszközrendszernek a meghatározása, amelynek révén a célok elérhetővé válnak. A szervezeti célok elérését szolgáló eljárások összességét nevezzük szervezeti politikának.

Az értékeken és prioritásokon alapuló célokat a szervezeti politika alakítja konkrét feladatokká. A feladatok megoldása megfontolt döntések hiányában nem lehetséges. A szervezeti politika egyben a feladatok megoldásának az eszközeit is biztosítja.

A szervezeti politika a szervezet működése szempontjából fontos valamennyi tevékenységgel kapcsolatosan lehetővé teszi a követendő eljárások kiválasztását, legyen szó előléptetésről, nyugdíjazásról, jutalmazásról, technológiai újítások bevezetéséről stb. A szervezeti politika alakulására hat a törvényi környezet. A faji, vallási, nemi alapon történő diszkrimináció tilalma például befolyásolja a személyzeti politikát.

Megmaradás, fejlődés, hasznosság

Minden gazdasági szervezet első számú törekvése az, hogy megmaradjon. A megmaradást követően a második számú törekvés, hogy a szervezet fejlődjön. A harmadik törekvés az, hogy a vállalkozás hasznot hozzon.

A gazdasági szervezeteknek egyidejűleg kell eleget tenniük a megmaradás, a fejlődés és a hasznosság parancsainak. Egy szervezet akkor számíthat a megmaradásra, ha működése során folyamatosan haszon keletkezik. Ez nem jelenti azt, hogy időről időre, válságok idején a megmaradás érdekében ne lehessen feláldozni a hasznot.

A haszon fogalma meglehetősen ellentmondásos. A gazdasági haszon nem feltétlenül esik egybe a társadalmi haszonnal. Sőt az is megeshet, hogy ami a gazdasági szervezetnek hasznos, az a közösségnek, a társadalomnak káros. A haszon motívuma nem kerülhet ellentmondásba a társadalmi felelősséggel.

A profitvakság és ellenszerei

A gazdasági haszon abszolutizálása a szervezet megmaradását veszélyeztetheti. A jelenben mutató haszon maximalizálása a jövő felélését jelentheti. A haszon mellett számos más szempontot is figyelembe kell venni, amelyek együttvéve szabják meg a szervezet hatékonyságát. A hosszú távú működését és a megmaradást a következő szempontok egyidejű figyelembevételével szolgálja.

1. *Piaci pozíció.* Ez azt mutatja meg, hogy a szervezet mekkora részt foglal el a piacon, és milyen eszközökkel tudja biztosítani pozícióját.
2. *Innováció.* Szüntelen törekvés arra, hogy a szervezet folyamatosan képes legyen megújulni, beleértve termékeinek és működésének megújulását.

3. *Termelékenység.* Az erőforrások optimális felhasználása, a döntési folyamatok tökéletesítése, a hozzáadott érték növelése.
 4. *Működési feltételek biztosítása.* Anyag- és energiaellátás biztonsága, műszaki fejlesztés, infrastruktúra biztosítása, karbantartása, fejlesztése, pénzügyi biztonság.
 5. *Nyereségesség.* A vételek és eladások jó időzítése, befektetési politika, költségbeszorítás.
 6. *Vezetés fejlesztése.* A vezetési szerkezet tökéletesítése, a vezetők teljesítményének ellenőrzése, a vezetőkiválasztás rendszerének fejlesztése, személyzeti politika.
 7. *A beosztottak teljesítménye és attitűdjei.* A munka megszervezése, az ösztönzés, az érdekképviselletekkel fenntartott kapcsolatok.
 8. *Társadalmi felelősség.* A közvélemény megítélése, a szervezet képe a társadalomban, public relations, reklám, politikai kapcsolatok, szponzori tevékenység.
- Simon (1982) jogosan jegyzi meg, hogy helyes, ha a gazdasági szervezetek vezetőinek döntéseit a nyereségvágy motiválja, azonban még helyesebb, ha a vezetők azt is figyelembe veszik, hogy egy gazdasági szervezetre nemcsak a nyereségességre való törekvés nyomása nehezedik, hanem egyidejűleg számos más nyomás is.

Stratégia

A célok, a prioritások, az értékek, a szervezeti filozófia és politika, valamint a feladatok eredményességét a *stratégia* biztosítja. A stratégia szabja meg, hogy az adott szervezet milyen gyakorlati lépéseket tesz a társadalmi térben, amelyben nyereségesen akar megmaradni és fejlődni. A stratégia onnan nyeri értelmét, hogy a cselekvő, legyen az szervezet, csoport vagy személy, soha nincs egymagában, tényleges és potenciális szövetségesek, ellenfelek veszik körül, melyek mindegyikét a megmaradás, a növekedés és a nyereségesség vágya hajtja. Egy stratégia akkor sikeres, ha alkalmazása nyomán a szervezet képes helytállni a versenyben.

A sikeres stratégia két alapszabálya a hadművészetből régóta ismeretes. Az egyik alapszabály szerint a sikert az erőfölény eredményezi. A közismert szólás is azt mondja, hogy a nagy hal megeszi a kis halat. Az erőfölény bizonyítéka a másik akarata feletti uralom tartós megszervezése. Tévedés azonban azt gondolni, hogy az erőfölény csupán matematikai művelet eredménye. A cselekvők közötti kapcsolat a társadalmi és fizikai térben mindig konkrét helyzetben jön létre. A második stratégiai alapszabály szerint az erőfölénynek mindig adott helyzetben kell érvényesülnie, ami azt jelenti, hogy az a fél kerül előnybe, amelyik a másik erőivel szemben adott időben és adott helyen ér el erőfölényt.

A stratégia valóra váltása a *taktika* dolga, mely a közvetlenül adódó cselekvéseket és azok sorozatát szabja meg.

A stratégia kialakítása során az első számú kérdés, melyre választ kell adni, hogy a szervezet offenzív vagy defenzív stratégia mellett kötelezi-e el magát. Az offenzív stratégia nagyobb kockázattal, ugyanakkor nagyobb potenciális előnyökkel is jár. Az offenzív stratégia által diktált taktika a kezdeményezést, a meglepetés okozását, a megtévesztést részesíti előnyben. A kisebb kockázattal járó defenzív stratégia alkalmazásának előnyei a már meglévő pozíciók megőrzésével függnek össze.

A terv

A szervezet sikeres megmaradásának foglalata a *terv*, mely a célokkal, a stratégiával és a taktikával összhangban megszabja a szervezet jövőbeli cselekvéseinek menetét. A szervezet a terv révén képes szembenézni a jövő bizonytalanságaival, melyeket a terv súlyoz valószínűség és kívánatosság szerint. A terv persze nem lehet önkényes. Annál jobb, minél teljesebben veszi figyelembe a jövőben várható történéseket. Ugyanakkor a jó terv nyitott, hiszen a jövő lényegéhez tartozik a meglepetés, a véletlen, az előre láthatatlanság bizonyos mértéke. A stratégiai terv a szervezet hosszú távú megmaradásához szükséges célokat és cselekvéseket rögzíti. A rövid távú terv a taktikai célokat és cselekvéseiket tartalmazza. A jó terv a folyamatos korrekció eszközeit is számba veszi.

Stratégia hiányában a szervezet kiszolgáltatottá válik és minden valószínűség szerint sorsa az eltűnés lesz. Terv nélkül azonban a stratégia üres szólam. A tervezés a szervezet kreativitásának próbaköve.

A tervezés során a szervezetnek először is fel kell mérnie, hogy miben jó, és miben gyenge. A tervnek azon kell alapulnia, ami a szervezetben jó. A gyenge oldalak egyik része adottság, amelyen nem lehet segíteni. Ezek ellensúlyozására megfelelő taktikai lépések kidolgozásával kell reagálni. A gyengeségek másik válfaja a szervezetben gyökerezik. A terv többek között arra szolgál, hogy a szervezet kiküszöbölje ezeket a gyengeségeket.

A terv elkészítése során a szervezet számára adódó pozitív lehetőségek kihasználására kell koncentrálni. Idetartozik a technológiai fejlődés, a piaci helyzet, a partnerek és a versenytársak magatartása, a politikai és jogi környezet alakulása révén bekövetkező eshetőségek felmérése és kihasználása.

Az élet persze negatív eshetőségeket is tartalmaz. A tervezés során számolni kell a fenyegetésekkel, amelyek ugyancsak részei a jövőnek. A piaci igények hirtelen megváltozhatnak, a versenytársak új termékekkel és szolgáltatásokkal léphetnek színre, a jogi és politikai környezet kedvezőtlenre válhat, a szervezet válságba kerülhet. A terv ezekre a negatív eshetőségekre való felkészülést is szolgálja, megfelelően súlyozva azokat a valószínűség és a várható következmények ereje szerint.

Kockázatvállalás

A vezetésnek az a dolga, hogy kivédje a szervezetre ható negatív hatásokat és maximuman kiaknázza a kedvező lehetőségeket. A vezető számára döntő kérdés az egyes cselekvésekkel együtt járó *kockázattal* való szembenézés, melynek során el kell dönteni, hogy vállalható-e vagy sem a kockázat.

A kockázatvállalási hajlandóságot egyfelől a kockázat mértéke, azaz a várható siker valószínűsége, másfelől a tét nagysága határozza meg. Ha nincs külső kényszer, akkor a vezetők a nagy sikervalószínűséggel biztató, nagy hasznot hozó kockázatot szívesen vállalják. Ezzel szemben a nagy valószínűséggel kudarcot hozó, nagy kárral járó kockázatokat kerülik. Mivel a szervezet soha nincs magában, az ellenérdekű felek stratégiája

éppen arra irányul, hogy versenytársaikat a veszélyes zónába hajtsák vagy ott tartásuk. Ez esetben vállalni kell a kitörés kockázatát, legyenek bármekkora is a potenciális veszélyek.

Ha eltekintünk a kockázat mértékétől, a szervezet vezetése formálisan három kockázatkezelési mód között választhat. Figyelembe kell venni, hogy a szervezet vezetése számára a kockázatkerülés az ajánlott alternatíva.

1. *A feltétlenül vállalandó kockázat.* Ez az, amiről fentebb beszéltünk. A szervezet létének megőrzése érdekében feltétlenül vállalni kell a kockázatot, mert az még mindig tartogat esélyt, szemben a kockázatvállalás elutasításával, ami a szervezet holtbiztos megszűnését vonja maga után.
2. *A vállalható kockázat.* Erre akkor kerülhet sor, ha a kockázat nem vállalása következményeként sem áll elő rosszabb helyzet, mint amelyre az esetleges bukás esetén lehet számítani. Ebben a kockázatvállalási mezőben helyezkedik el a szervezetek többsége.
3. *Nem vállalható kockázat.* Legyen bármilyen csábító is egy lehetőség, ha az esetleges bukás ára a szervezet megmaradása, a kockázat nem vállalható. Tipikus példa, amikor egy nagyszerű ötlet megvalósítására a szervezetnek nincs elegendő ereje. Ha túlbecsülve lehetőségeit a szervezet mégis belevág az ötlet megvalósításába, a bukás egyben a szervezet végét is jelenti.

Drucker (1972) szerint ugyan nincs semmi garancia arra, hogy a vezetés a legjobb alternatívát választja, de azt meg lehet mondani, hogy melyek a jó alternatíva kiválasztásának szabályai:

1. A kockázatok mindenáron való elkerülése helyett a pozitív lehetőségek kihasználására kell törekedni.
2. Egyszerre több pozitív lehetőséget kell számba venni, helytelen mindent egy lapra feltenni.
3. Az előnyök és a hátrányok mérlegelése során mindig figyelembe kell venni az időtávlatot. A rövid távú előnyök hosszú távon végzetes hátrányoknak vethetik meg az ágyát.

Társadalmi felelősség

Már többször utaltunk arra, hogy a szervezetek nincsenek légtüres térben. Működésük előzményei és következményei a társadalmi környezetbe ágyazzák a szervezeteket, amelyeknek, ha akarják, ha nem, felelősségük van abban, hogy miként alakul az élet minősége. A másodlagos funkciók kapcsán már szó esett arról, hogy a szervezetek elsődleges funkcióik ellátásán kívül felelősséggel tartoznak tevékenységük egészségért. A felelősség része, hogy a szervezeteket önös érdekeik szolgálata nem állíthatja szembe a közösség és a társadalom érdekeivel. Legyen bármilyen nyereséges is tevékenységük, nyereségességük nem vezethet a helyi közösség és a társadalom gazdasági vagy erkölcsi kárára. De a szervezetek társadalmi felelőssége nem merül ki abban, amit a károkozás tilalma foglal magában. A jól működő gazdasági szervezetek például hozzájárulhatnak

a szociális feszültségek enyhítéséhez, segíthetik a kulturális életet, kooperálhatnak kisvállalkozásokkal, részt vállalhatnak a nevelés és a képzés intézményeinek munkájában.

A szervezeteknek gondoskodniuk kell arról, hogy alkalmazottaik úgy érezzék, értelmes munkát végeznek. Az alkalmazottak számára a szervezet az élet egyik terepe kell legyen, ahol mindenki úgy érezheti, hogy számítanak rá, személye és munkája fontos. A szervezet vezetésében elengedhetetlen az alkalmazottak részvétele, amit a törvények is előírnak.

A gazdasági szervezetek jó része a részvényesek által befizetett tőkéből gazdálkodik. Nyugaton a részvényesek egyre nagyobb hányada magánszemély, akiknek egzisztenciája múlhat azon, hogy a szervezet sikeres-e vagy sem. De a magánszemélyek közvetve is érdekeltek abban, hogy a részvénytársasági formában működő gazdasági szervezetek eredményesek legyenek, mivel a nyugdíjalapok és a biztosítási társaságok részvényekbe fektetik a klienseik által befizetett pénzt. A köztulajdonban levő szervezetek az adófizetőknek tartoznak felelősséggel azért, hogy közszolgálati funkciójuknak megfelelően működnek.

A fogyasztókat nem szabad becsapni. A szervezetek nem hagyhatják figyelmen kívül a fogyasztók jogait, amelyek érvényesítésére a fogyasztóvédelmi törvények és egyesületek egyébként rá is kényszerítik őket.

A *fogyasztóvédelem* szempontjai a következők:

- ✓ értékarányos áru/szolgáltatás,
- ✓ tartós áru/szolgáltatás,
- ✓ hosszú távú kiszolgálás (például alkatrészellátás, szerviz),
- ✓ jótállás,
- ✓ udvarias kiszolgálás,
- ✓ reklamáció esetén gyors és hatékony ügyintézés,
- ✓ egyértelmű, pontos, kimerítő tájékoztatás,
- ✓ tisztességes reklám.

A szervezetek működése nem fenyegetheti a természeti és társadalmi környezetet. A szervezetek felelősséggel tartoznak a működésük során esetlegesen (szándékosan vagy szándéktalanul) bekövetkező környezetszennyező, egészségkárosító hatásokért. A környezet fogalmába beleértve az etikai és társadalom-lélektan összetevőket is, a szervezeteknek az állammal, az önkormányzatokkal, más szervezetekkel és a kliensekkel fenntartott kapcsolataikban tiszteletben kell tartaniuk a szerződéseket, óvakodniuk kell az egyoldalú előnyszerzés törekvésén alapuló tisztességtelen versenytől, példát kell mutatniuk a bizalom elvére épülő működésre.

Gazdasági szervezetek esetében a társadalmi felelősség fontos szempont, de nem előzheti meg a nyereségességre való törekvés szempontját. A piac negatív értékítéletét nem ellensúlyozhatja semmiféle közszolgálati ideológia. Nem szerencsés, ha a szervezetek funkciózavarba kerülnek, és olyan funkciók ellátására összpontosítják erőfeszítéseiket, amelyekre vannak más, kifejezetten az adott funkcióra szakosodott szervezetek.

4. A SZERVEZET SZERVEZÉSE

A szervezeti felépítés ideáltípusai

Nincs olyan leírás, mely megmondaná, hogy általában véve mi minden kell egy jó szervezethez. Korábban már láttuk, hogy a szervezetek sokféle módon osztályozhatók, de az egyes osztályozási szempontok a szervezet által konstruált valóságnak csak egy-egy vonatkozását képesek megragadni. Az alábbiakban a szervezeti felépítést rendszerező szempontokat és a dimenziók által kirajzolt ideáltípusokat mutatjuk be.

A szervezet mérete

A szervezéssel összefüggő kérdések során kézenfekvő, ha a szervezet méretéből indulunk ki. A szervezet vezetésének szempontjából adódó számos további választ ugyanis a létszám eleve meghatározza. Nem igényel különösebb éleslátást annak megállapítása, hogy a kisméretű szervezet, például egy pár alkalmazottat foglalkoztató szervezet esetében nincs szükség formális struktúrára. A kis méret az informális struktúrának, a bizalmon alapuló kapcsolatoknak, a spontán folyamatoknak kedvez. Ám a méret növekedésével arányosan idővel gondoskodni kell a vezetés és a végrehajtás szétválasztásáról, a munkamegosztást lehetővé tevő szervezeti alegységek kialakításáról, létre kell hozni a bürokratikus szerkezetet, melyben az egyes pozíciókkal együtt járó jogok és kötelességek világosan meghatározódnak.

Amennyire egyszerű a méret nagysága és a bürokratikus szervezettség mértéke közötti összefüggés, annyira nem egyszerű a méret meghatározása. Kézenfekvő, ha a méret meghatározásakor a létszámot vesszük alapul, de kiindulási alap lehet a forgalom, a termelés volumene, a bevétel, de viszonyítás segítségével is méretmutatóhoz jutunk. Ugyanaz a méret egy kisebb piacon nagyinak számíthat, míg egy nagyobb piacon kicsi lehet.

Ha nagy szervezetről is van szó, a kutatási tapasztalatok szerint ajánlatos a szervezeten belül kisebb egységek kialakítására törekedni. A kisméretű szervezeti egységekben jobb a szociális légkör, kiterjedtebbek a személyes kapcsolatok, magasabb fokú a munkával való elégedettség. A megszokás ugyanakkor a gyors, rugalmas változások akadályos lehet.

Problémák forrása, ha a szervezet növekedését nem követi a bürokratikus, *formális struktúrák* kiépülése. A termelékenység látja kárát annak, ha a létszámában megnövekedett szervezetben a korábbi *informális struktúrák* tovább élnek.

Technológia

A technológia és a szervezet (korábban már említett) kapcsolatát vizsgálva Perrow a technológiát két szempontból közelítette meg. Az egyik szempont arra vonatkozott, hogy a technológia által megszabott munkafolyamat milyen mértékben előrelátható, szemben a változékonysággal. Az egyik végpont a szalagon végzett munka, ahol a dolgozó újra meg újra ugyanazokkal a feladatokkal szembesül. A másik végpont a ruhaszalon, ahol minden darab egyedi.

A másik szempont arra vonatkozik, hogy a munka során adódó problémák milyen mértékben bonthatók fel elemi egységekre. Az egyik végpont az analízálható munkafolyamat áll, míg a másik végponton levő munkafolyamat nem elemezhető egységek szerint. A két szempont keresztezése a következő mátrixot eredményezi.

Technológiatípusok

	KEVÉS KIVÉTEL	SOK KIVÉTEL
ANALIZÁLHATATLAN PROBLÉMÁK	kézi festésű porcelángyár	pszichiátria
ANALIZÁLHATÓ PROBLÉMÁK	ipari ládagyár	kutatás

Az egyes technológiai megoldásokra épülő szervezetekben eltérő szervezési, irányítási megoldások figyelhetők meg. A rutinjellegű termelésnek kedvező technológiák mellett a középvezetőknek van a legnagyobb hatalmuk, és a szervezet egészén belül a koordináció a tervezést végző szint feladata. A működésmódra a merev és bürokratikus szervezet jellemző. Ezzel szemben az egyedi és a változó munkavégzést lehetővé tevő technológiák esetén már alsó szinten is nagy autonómiával rendelkeznek a munkavégzők, a koordináció kommunikáción és folyamatos visszacsatoláson alapul. A szervezet egyes egységei közötti kapcsolatokat a kölcsönös függőség jellemzi. A modellt egészében véve az organikus felépítés jellemzi.

A környezet

A szervezet megmaradásának próbája, hogy miként képes lépést tartani a környezeti feltételek változásával. Nyilvánvaló, hogy a szervezet felépítésének egészen másként kell alakulnia egy olyan környezetben, ahol a változások iránya és jellege nagyon nehezen kiszámítható, szemben azzal a környezettel, ahol nincs esély meglepetésre, mert a dolgok változatlanok, illetve a változások előre láthatók.

Burns és Stalker (1966) húsz angliai gazdasági szervezet vizsgálata alapján azt találta, hogy a környezeti feltételek előreláthatósága függvényében a szervezetek a mechanisztikus vagy az organikus felépítést részesítik előnyben. A *mechanisztikus felépítés* merev, így tehát stabil környezetben működik megfelelően. A szervezetben hosszú időre érvényesnek szánt szabályok és szervezési elvek határozzák meg a munkamegosztás rendjét, a különböző, alulról feljebb haladva egyre kiterjedtebb döntési jogköröket. A szervezet

hierarchikus felépítésű, a felsőbb szinteken állók hatalma és tudása kétségbevonhatatlan az alsóbb szinteken állók hatalmához és tudásához képest. A szervezet tagjaitól engedelmeskedést és odaadást vár el.

Az *organikus felépítés* jóvoltából a szervezetek a kevésbé előrelátható környezethez tudnak alkalmazkodni. Az ilyen környezetben a körülmények szüntelen változnak, újabb és újabb problémák merülnek fel. Az alkalmazkodás csak akkor lehetséges, ha a szervezet flexibilis, és nincsenek előre meghatározott hierarchikus döntési jogkörök. Ennek megfelelően az organikus felépítés a hálózati modellt követi, ahol mindenki mindenkivel kapcsolatba léphet. Ezt a szervezet tagjai annál is inkább megtehetik, mert a tudás is egyenlően oszlik el, és pozíciójánál fogva senki sem tudhat többet vagy kevesebbet, mint a másik. Sőt az egyes speciális tudások olyan pozíciókhoz társulhatnak, amelyek birtokosainak egyáltalán nincs adminisztratív jogkörük. Az organikus szervezetben is elkülönülnek szintek, de az elkülönülés alapja nem valamilyen formálisan rögzített szervezeti felépítési séma, hanem a tapasztaltság, a hozzáértés, a presztízs és a leleményesség. A vezetés a konszenzus keresésén alapul.

A mechanisztikus és az organikus felépítés természetesen két ideáltípus, mely a valóságban egyszerre is jelen lehet a szervezetekben. A kétféle szervezési elv együttélése nyilván nem megy konfliktus nélkül. A konfliktus oka, hogy egészen más értékek és más személyiségek számítanak fontosnak az egyik és a másik felépítésében. A mechanisztikus szervezési módot jobban kedvelik a tekintélyelvűek, míg az organikus felépítésű szervezetben jobban érzik magukat a demokratikus beállítódásúak. A kétféle felépítés mögött kétféle világkép van. Az egyikben az utasítás, az engedelmeskedés, az előírásoknak való megfelelés a lényeg, míg a másiban a rögtönzés, a spontaneitás, a gyors reagálás a döntő. Mindkét elv képviselőinek igaza lehet, de mindig más és más összefüggésben. A magasabb vezetési szintek feladata, hogy a kétféle felépítés konfliktusát kordában tudják tartani. Egy egyetemen például az adminisztrációnak a mechanisztikus felépítést kell követnie, a kutatásszervezés viszont az organikus felépítés mellett lehet csak hatékony. Hasonló a helyzet egy szállodában, ahol a fenntartás mechanisztikus szerkezetben lehetséges, míg a vendégszervezés és kiszolgálás számára az organikus felépítést követő szervezet az optimális.

A szervezetek egyes egységei tehát természetüknél fogva eltérő módon viszonyulhatnak a környezethez. Az eltérések differenciálódást eredményeznek a szervezeten belül, ami egy ponton túl fenyegetheti a szervezet egységét. Az eltérésekből adódó feszültségek ellensúlyozása a szervezeti integráció feladata. Azok a szervezetek sikeresek, amelyekben a vezetés a két folyamatnak egyidejűleg teret biztosít.

A szervezeti felépítés kialakításának szempontjai

Láttuk, hogy a szervezethez tartozó emberek nem véletlenszerűen vannak kapcsolatban egymással. A szervezet tagjainak egymás közti kapcsolatai messzemenően kiszámíthatók és előre láthatók. Ennek oka, hogy a szervezeti pozíciók rendszert alkotnak. A rendszer biztosítja, hogy a szervezet minden tagja tudja, mi a speciális feladata a szervezetben. Másfelől a szervezet céljainak, stratégiájának megfelelően a rendszer hangolja

össze az egyes elkülönült feladatokat végző szervezeti tagok cselekvéseit. Belső struktúra hiányában a szervezetek vezetése lehetetlen volna. Kisebb szervezetekben, mint arról már beszéltünk, a szervezet kialakítása és átlátása nem gond a vezető számára. A személyes ismeretség, az egymás közti bizalom számai elegendők ahhoz, hogy a szervezet rendeltetésszerűen működjön. Nem ez a helyzet a nagyobb szervezetben, ahol csak egy jól felépített struktúra segítségével lehet elérni, hogy a véletlen, a szeszély és az önkény helyett a cél, a terv, az előrelátás uralkodjék. Mindezt a formális felépítés biztosítja. Ráadásul az egyszer létrejött struktúra nem biztosíték arra, hogy a jövőben is ugyanúgy megfelel majd, mint ahogyan megfelelt létrehozásának idején. A vezetés feladatai közé tartozik a struktúra karbantartása, a változó körülményekhez történő hozzáigazítása. A szervezet szervezése szabályok és sokszor hallgatólagos megállapodások betartatása, amelynek során a szervezeti élet helyszínein a szervezet tagjai megértik egymást, kevésbé lesznek idegenek egymásnak, mint azok, akik nem tagjai a szervezetnek (Weick 1979).

Az áttekinthetőség

Az áttekinthető, kezelhető, megérthető belső felépítés kialakítása során a következő tényezőket kell figyelembe venni:

1. *Célszerűség.* Minél célszerűbb a szervezet felépítése, annál könnyebben lehet átlátni és irányítani.
2. *Közvetlenség.* A szervezeti felépítés akkor jó, ha igazodik a funkcióhoz, melynek ellátására a szervezet létrejött. Az áttételek, a sallangok, a vágyak, a múltból megmaradt, de a jelenben kiürült hagyományok zavarják és tönkreteszik a szervezetet.
3. *Egyszerűség.* A szervezet megszervezése során a lehető legkisebb számú irányítási szint kialakítására kell törekedni. Minél hosszabb és bonyolultabb az irányítási lánc, annál nagyobb az információtorzulás valószínűsége, annál kisebb az esély arra, hogy megtalálják a hibás döntések felelősét. Az egyszerűség megkönnyíti az időről időre szükséges átalakításokat is.
4. *Párhuzamosságok kiküszöbölése.* A szervezet egyes specializált egységei akkor működnek rendeltetésszerűen, ha nem egymás munkáját végzik. A párhuzamosság szervezeten belüli rivalizációt okoz. Az aktuális feladat megoldásán egyszerre többen is dolgoznak, miközben kiegészítő vagy hosszabb távon fontos feladat ellátatlan marad. A vezető dolgát a párhuzamosság látszólag megkönnyíti, mert az egymással versengő személyeket vagy egységeket egymás ellen kijátszva stabilizálhatja hatalmát, de az ellátatlan funkciók végül is maguk alá temetik őt is meg a szervezetet.
5. *Belső kiépítés.* A szervezet leendő vezetőinek a szervezeten belül kell kiemelkedniük. Ezáltal biztosítható, hogy a szervezethez tartozással együtt járó speciális tudás hasznosul, és a kiemelkedés, az érvényesülés hatalmas motivációs erejét a szervezet a maga hasznára tudja fordítani.

A szervezet szintjei

A szervezetek a szervezeten belüli *munkamegosztásnak* megfelelően szintekre tagolódnak. Legelemibb szint a működés, ahol a szervezet által teremtett valóság, a mindennapi élet zajlik. A működés háttérben található a működtetés szintje, ahol a vezetés, a tervezés, a koordináció és az integráció történik. Végül megemlítendő a harmadik szint, amelyik a szervezetet a társadalommal, a környezettel köti össze, közvetítve a környezeti elvárásokat a szervezet vezetése számára. Ha az egyes szinteken belül munkamegosztásra van szükség, akkor egységek alakulnak, amelyek a szervezeten belül vertikumot képeznek.

A három szint egymással kölcsönös kapcsolatban van. Az egyik szinten zajló események befolyásolják a többi szint életét. A három vertikális szint közötti folyamatos kommunikáció biztosítása a vezetés feladata.

A szervezet dimenziói

A szervezet vizsgálata során számos dimenziót választhatunk. Az egyik lehetséges választás, amikor a szervezet által elvégzett tevékenységből, a szervezet pozícióit betöltő egyének jogköréből, az alá-fölé rendeltség szintjeiből, az ellenőrzés jellegéből, a formalizáltság mértékéből indulunk ki. E szempontok alapján a következő dimenziók különíthetők el:

1. *specializáció*, mely megszabja a munkamegosztást, az egyes szervezeti pozíciók által elvégzendő feladatokat;
2. *standardizáció*, mely a szervezeti valóság alapvető jellemzőjére, a véletlen, a rendszertelenség, az előreláthatatlanság kivédését célzó egységesítésre utal;
3. *formalizáció*, mely azt mutatja meg, hogy a standardizáció mennyiben támaszkodik leírt elvekre és szabályokra;
4. *centralizáció* – ennek a dimenzióknak a segítségével a szervezeti hierarchia válik vizsgálhatóvá; annál centralizáltabb egy szervezet, minél nagyobb azoknak a döntéseknek a száma, amelyek csak magas szinten hozhatók meg;
5. *alakzat*, mely az utasítástól a végrehajtásig vezető lánc hosszát mutatja meg, beleértve minden egyes pozíció elhelyezkedését a láncban.

Különböző szervezetek empirikus felmérése során többváltozós matematikai statisztikai elemzés azt mutatta, hogy az eredetileg mért 16 változó végül is négy dimenzió mentén csoportosult:

1. A specializáció, standardizáció és formalizáció egy dimenziót képezett. Ez azt mutatja meg, hogy a beosztott szervezeten belüli tevékenysége milyen mértékben strukturált.
2. A centralizáció a szervezeti hatalom koncentrációját méri.
3. Külön dimenzióknak bizonyult a beosztott szerepe a minőség-ellenőrzésben, mely egyes esetben tőle függ, míg más esetben a minőség a termék előállítójától független, eleve megadott eljárásoknak való megfelelés függvénye.

4. A szervezeti funkció ellátásával közvetlenül összefüggő és az irányító, segítő apparátus létszámának egymáshoz viszonyított aránya.

A szervezetek dimenzióanalízise komoly segítséget nyújthat mindazok számára, akik a szervezetek szervezésével foglalkoznak. A szervezés során a következő kérdésekre kell választ találni:

1. Egy-egy szervezeti pozíció betöltőjének hány feladata kell hogy legyen?
2. Milyen mértékben legyenek specializáltak az egyes feladatok?
3. Mit kell tudnia az egyes feladatok betöltőinek?
4. A feladatok teljesítésének kritériumait milyen mértékben kell előre megadni?
5. Az egyes pozíciók milyen alapon tartozzanak össze egységekbe?
6. Mekkora legyenek az egységek?
7. Kinek mekkora hatalmat kell biztosítani?

A szervezés során a négy legfontosabb terület tehát a következő:

- I. közvetlen feladatok végzése,
- II. ellátás,
- III. horizontális szint,
- IV. vertikális szerkezet.

Rend és rendszer

A szervezet belső rendje előreláthatóvá, kiszámíthatóvá teszi a szervezet egyes tagjai között ismétlődően előforduló interakciókat. A szervezés során különleges gonddal kell ügyelni a rendet biztosító elvek betartására és a szervezet fennmaradása szempontjából létfontosságú egységek megteremtésére, működtetésére. A következőkben sorra vesszük, hogy mi mindent kell figyelembe venni a szervezés során.

Belső célok. Korábban már láttuk, hogy nincs jól működő szervezet jól, világosan, egyértelműen meghatározott és összehangolt célok nélkül. A célok azonban nemcsak a szervezet egészére, hanem az egyes szervezeti egységek esetében is rendkívül fontosak. A szervezeten belüli egységek céljainak természetesen a szervezet egésze elé állított célokkal összhangban kell lenniük. A szervezet belső céljainak az összehangolt működését, a gyors és eredményes szervezeti kommunikációt kell szolgálniuk.

Létrehozás és ellátás. Többször is utaltunk arra, hogy a szervezetek létjogosultsága valamilyen funkció ellátásából származik. A szervezet szolgáltatások vagy áruk létrehozása révén láthatja el a számára adódó funkciót. A szervezet akkor működik rendeltetésszerűen, ha hiánytalanul és hibátlanul ellátja a funkciót. A rendeltetésszerű működés négy részfunkció hiánytalan ellátását jelenti.

1. *Alapötlet és megvalósítási terv.* Az alapötlet a funkció kitalálása. Ha megvan az alapötlet, akkor abból következik az előállítandó áru vagy szolgáltatás létrehozásának terve.
2. *A megvalósítás.* Az árut és szolgáltatást a megvalósítási folyamat során a szervezetnek létre kell hoznia.
3. *Bevezetés, terjesztés, eladás.* A létrehozott áru vagy szolgáltatás önmagában semmit sem ér. El kell érni, hogy a szervezet által létrehozott áruk és szolgáltatások elérjék

a megcélzott közönséget. Piaci viszonyok között az elérés próbája az eladás. Nem piaci viszonyok között az elosztás mechanizmusa biztosítja a szervezet által létrehozott termékhez a hozzáférést.

4. *Források.* A szervezet működése és fennmaradása csak akkor lehetséges, ha megfelelő források állnak rendelkezésre. A pénzügyi vagy természetbeni források biztosítása külön feladat.

Logikailag csoportosítva a fentebb leírt négy funkció alapján két osztály különíthető el. Az első osztályba a feladatfunkciók tartoznak, melyek ellátása az áruk és a szolgáltatások közvetlen, fizikai előállításával kapcsolatos. A második osztályba az ellátási funkciók tartoznak, amelyek a szervezeti célok megvalósításához szükséges eszközöket biztosítják. Idetartoznak a források, a tervek, az infrastruktúra, a vezetési rend, az ellenőrzés.

A szervezés és a vezetés során különös figyelmet kell szentelni annak, hogy a feladatfunkciók és az ellátási funkciók ne vegyüljenek. A szervezeten belül tiszta profilú egységeket kell létrehozni, máskülönben káros interferencia jön létre a szervezeten belüli egységek között.

A munkamegosztás elvei

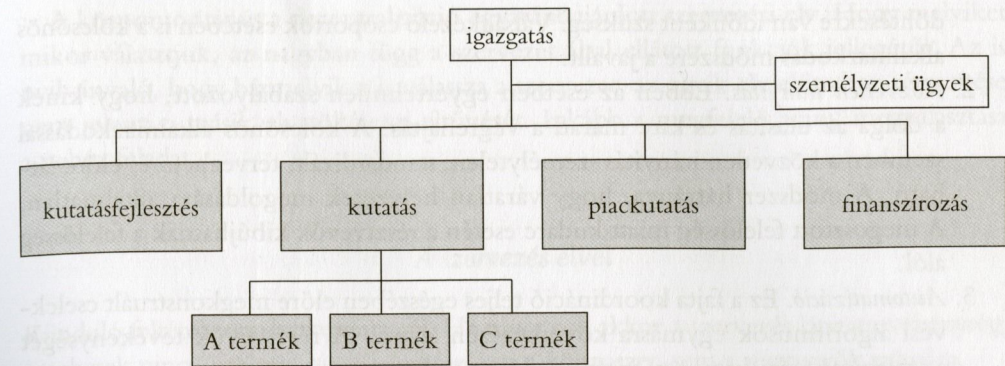
Kézenfekvő munkamegosztási elv a feladatfunkciók és az ellátási funkciók ellátásának szétválasztása a szervezeten belül. Ám az alapfunkciók tekintetében azonos szinteken belül is szükség van munkamegosztásra. A munkamegosztás specializációt eredményez. Elhatározás kérdése, hogy milyen mérvű legyen a specializáció. Túlzott specializáció elidegenítő hatású lehet, mivel az egyes pozíciókat betöltők látóköréből kizorul a szervezet egésze. A lazán meghatározott specializáció pedig a már említett interferenciahatást okozhatja.

Szakosodás. Ipari vállalatok esetében a feladatfunkciók ellátása során a következő munkamegosztás jellemző: kutatás és fejlesztés, termelés, piackutatás, finanszírozás. Az ellátásfunkciók szakosodása magában foglalja a személyzeti ügyeket, a számvitelt és a könyvelést, a karbantartást, a beszerzést, a piackutatást és a reklámozást.

Termékprofilok. Elképzelhető egy olyan struktúra is, ahol a munkamegosztás rendje az egyes termékeket előállító egységekben jön létre. Ez minden egyes termék vagy szolgáltatás esetében nagyfokú autonómiával rendelkező külön szervezeti egység létrejöttét feltételezi.

Földrajzi közelség és távolság. A területi széttagoltság hasonló belső munkamegosztási rendet követel, de ez esetben a szervezési logika a távolságon alapul. A kommunikációs technológia látványos fejlődése a területi logika mentén történő szervezést egyre inkább háttérbe szorítja.

Munkajelleg. Egyes feladatok jellegüknél fogva eltérhetnek, de lehet bennük valamilyen olyan közös szempont, amely indokoltá teszi, hogy elvégzésükre egy szervezeti egységen belül kerüljön sor. Ilyen szempont lehet a biztonság, a titkosság, a sürgősség vagy a környezetre való ártalmasság ténye.



Munkamegosztás a szervezeten belül

Időbeli egybeesés. A feladatok különbözhetnek, ugyanakkor egységbe szervezésüket indokolhatja, hogy ugyanazon időben kell azokat elvégezni. Például egy levelező tanfolyamon a hétvége az összes tantárgy tanítására módot ad. Egy szállodában, egy étteremben a vendégekkel kapcsolatos különböző teendők szintén az időbeli egybeesés alapján szervezhetők egységbe.

Közös részmozzanatok. Bármilyenre is sokféle feladatot kell ellátni egy szervezetben, a feladatoknak lehetnek közös mozzanataik, melyeket a hatékonyság érdekében célszerű egy egységbe szervezni. Ilyen jellegű egység lehet egy bíróságon a leíróiroda vagy egy gyárban a karbantartó csoport.

Minősítési szint. Azonos szakmai irányon belül különböző képesítési szinteket elért beosztottakból is lehet egységet létrehozni. Egy egészségügyi egységben például helyet kap az orvos, az asszisztens, a védőnő.

Klienscsoportok. Az azonos szolgáltatás és áru mellett is az egyes kliensek között nagy különbségek lehetnek, amelyeket a szervezeti felépítés során ajánlatos figyelembe venni. Egy áruházban például ilyenek a gyermek-, férfi-, női osztályok. A kórházakban a beteget betegségük szerint osztályozzák. Az önkormányzat szociálpolitikai részlegén belül elkülönülnek a munkanélküliekkel, az alacsony jövedelmű családokkal, a fiatalokkorúakkal, az idősekkel foglalkozó egységek.

Koordináció

A szervezet különböző egységei és a szervezetben dolgozó emberek tevékenységének koordinációja létfontosságú a szervezet működése során. A koordináció nem egyetlen mechanizmus műve. A következőkben öt koordináló mechanizmust ismertetünk.

1. *Kölcsönös alkalmazkodás.* Kismértékű, egyszerű szervezetekben gyakori ez a koordinációs mechanizmus, melynek lényege a mindennapi kapcsolattartás, személyes kommunikáció, informális légkör. Ezt a koordinációs mechanizmust nagyobb szervezetekben is érdemes életben tartani, ahol gyors, egyértelmű és határozott

döntésekre van időnként szükség. Válságkezelő csoportok esetében is a kölcsönös alkalmazkodás módszere a javallt.

2. *Közvetlen irányítás.* Ebben az esetben egyértelműen szabályozott, hogy kinek a dolga az utasítás és kire marad a végrehajtás. A kölcsönös alkalmazkodással szemben a közvetlen irányítás személytelen, standardizált, tervezhető és előre látható. A módszer hátránya, hogy váratlan helyzetek megoldására alkalmatlan. A megosztott felelősség miatt kudarc esetén a résztvevők kibújhatnak a felelősség alól.
3. *Automatizáció.* Ez a fajta koordináció teljes egészében előre megkonstruált cselekvési algoritmusok egymásra következésén alapul. A résztvevők tevékenységét a szalag mozgása vagy egy szoftver előre meghatározza.
4. *Kimenetszabályozás.* Maga a tevékenység ebben az esetben nincs szabályozva, szemben a végtermékkel, melynek standard szempontoknak kell eleget tennie.
5. *Vizsga.* Homogén és standard képzési eljárások révén is elérhető, hogy a szervezet tagjai egymás figyelembevételével, a feladat elvégzésére összpontosítva végezzék munkájukat. A képzés emléke persze elhalványul, s emiatt gyakorlatokkal, esetmegbeszélésekkel a standardizált tudást időről időre meg kell újítani.

Központosítás: előnyök és hátrányok

A munkamegosztás, a térbeli szétagoltság, a nagy méret, a kiterjedt hatókör okán keletkező centrifugális tendenciák a szervezeteket a centripetális, központosító törekvések megvalósításának irányába hajtják. A központosítás mellett a következő érveket szokás felhozni:

1. Központosítás révén könnyebb a szervezeti politika azonosságát biztosítani.
2. A részek önállósulási törekvéseit csak az erős központ tudja ellensúlyozni.
3. A központosítás révén könnyebb a szervezés, a vezetés és az ellenőrzés.
4. A szervezet működése olcsóbb, ha van egy központ, ahol gazdaságosabban oldható meg azoknak a funkcióknak az ellátása, amelyeket egyébként a szervezet minden egyes egységénél külön-külön is el kellene látni.
5. A központban a döntések gyorsabban születnek, az ellenőrzés a központból eredményesebben oldható meg.

A jelzett előnyök azonban korántsem következnek be mindig. A központosítással szemben számos ellenérv is felhozható. Leginkább a merevséget, a változásokra való lassú reagálást szokás emlegetni. Ha nem az ellenérveket, hanem a pozitív érveket nézzük, a következő előnyök szólhatnak a decentralizáció mellett:

1. A döntések ott születnek, ahol a problémák felmerülnek. Ennek következtében a problémákról alkotott képet nem torzíja el a megnyúlt kommunikációs lánc. Ráadásul a probléma felismerése és megoldása közötti idő is lerövidül.
2. Az ellátás rugalmasan igazodik a helyi igényekhez, kisebb a pazarlás.
3. A decentralizáció növeli a feladatvégzők felelősségérzetét, jó hatással van a motivációra.

A központosítás és a decentralizáció egyaránt ajánlott szervezési elv. Hogy melyiket mikor választjuk, az nagyban függ a szervezet által ellátott funkciók jellegétől. Az is nyilvánvaló, hogy bármelyiket is válassza a szervezet, az egyik elv előnyben részesítése nem jelenti a másik elv tökéletes eltűnését. Inkább a megfelelő arány megválasztása a nehéz feladat.

A szervezés elvei

Kiinduló feltétel természetesen a cél. Ha nincs cél, akkor a szervezés látszatevékenység, amelynek nincs értelme, nincs jelentése sem a környezet, sem a résztvevők számára.

A cél, mint már említettük, a meglévő állapothoz képest kívánatos és lehetséges állapot, melynek elérését a szervezet teszi lehetővé. Egyidejűleg sok cél is felmerülhet, melyek elérése ugyan külön-külön mind kívánatos lehet, de egyidejű megvalósításuk egymásnak mégis ellentmondó. Két vagy több egymásnak ellentmondó cél megvalósítására való törekvés rendszerint arra vezet, hogy egyik cél sem valójában megvalósul. Egyszerre csak egy cél elérésére kell törekedni. A cél kiválasztása, a többi rangsorolása a prioritások függvényében lehetséges.

A szervezés sikerének kritériuma, hogy a célnak megfelelő cselekmény megfelelő helyen és megfelelő időben történik.

A hely teszi lehetővé a cselekvés fizikai végrehajtását. A szervezés feladata, hogy a cselekvő vagy cselekvők számára egyértelműen meg legyen határozva a cselekvés színtere.

A cselekvések azonban időben zajlanak. Hiába a közös helymeghatározás, ha a cselekvők nincsenek jelen azonos időben a cselekvés színterén. Számtalan hadművelet sikerét tette például lehetetlenné a késés vagy a korai érkezés.

Miután a szervezés fentebb jelzett alapkövetelményei teljesültek, ügyelni kell arra, hogy az elvégzendő feladatot a cselekvők megosszák egymás között. A munkamegosztás lehetséges szempontjait korábban már tárgyaltuk.

Kollektív cselekvés esetén az egyes résztvevők motivációit és erőfeszítését vezetés, irányítás révén koordinálni kell. A koordináció módjairól ugyancsak beszéltünk már.

A szervezés eredményessége nem csak a feladatvégzés feltételeinek megteremtésén múlik. Ugyanakkora gonddal kell ügyelni az ellenőrzésre is. Minden egyes részfeladat elvégzését folyamatosan számon kell kérni. A feladatok végrehajtása a végrehajtók felelőssége. A felelősségtudat azonban önmagában nem mindig elég biztosíték arra, hogy a feladatot a célnak megfelelő minőségben el is végezzék. Ajánlatos a többszörös (kettős, hármas) ellenőrzés rendszere, mely megnöveli a hibák, a tévedések, a mulasztások menet közben történő felszínre kerülését, és ezáltal jelentősen megnöveli a szervezeti cselekvés hatékonyságát.

Mind a végrehajtás, mind az ellenőrzés megszervezése során ügyelni kell a túlzott megterhelés elkerülésére. Rontja a minőséget, ha valakinek egyszerre túl sok feladatot kell elvégeznie, vagy egyszerre túl sok feladat elvégzését kell ellenőriznie. Egy közvetlen vezetőnek elég, ha öt vagy hat beosztottja van.

A vezetők, a végrehajtók és az ellenőrök jogait és kötelezettségeit célszerű írott formában minden érintettel előre megismertetni. Az így szerzett szervezeti tudás ellenőrizendő és időről időre felfrissítendő.

A szervezeti cselekvés sikerének veszélyeztetője a kettős hatalom, a belső megosztottság, a vezetési válság. Nem várható eredményes végrehajtás vagy ellenőrzés, ha nem különülnek el világosan és egyértelműen a hatalmi jogosítványok. A hatalom és felelősség helye nem lehet kérdéses, különben a tévedés, a mulasztás, a kudarc oka meghatározhatatlanná válik. Jól működő szervezet nem engedheti meg magának a kudarc legkisebb kockázatát sem. Akár egy kudarc is jóvátehetetlen károkat okozhat a szervezet társadalmi megítélésében, nem várt előnyhöz juttathatja a versenytársakat.

A váratlanra való felkészülés

A szervezés tipizációs elvei súlyos veszélyek lehetőségét rejtik magukban, ha nincs egy olyan szervezeti egység, mely a hierarchiától függetlenül a nemkívánatos meglepetésre, a váratlanra, a krízisre figyel. Weick és Sutcliffe öt elvet sorol fel, amelyek figyelembevételével nagyban hozzájárulhat a körültekintő, gondos, óvatos és biztonságos szervezeti működéshez. Ezeknek az elveknek a szem előtt tartása annál is inkább fontos, mert a 21. század a bizonytalanság kora, tele kiszámíthatatlan, nemkívánatos változások lehetőségeivel. Az új világ, melyben élünk, szerfelett változékony, s a változások üteme oly gyors, hogy nincs idő a változások okainak számbavételére. A szervezetek természeti és társadalmi környezete bizonytalan, ami a meglepetések, váratlan történések melegágya. Ráadásul, bár ez nem újdonság, a világ, melyben a szervezeteknek működniük kell, komplex. A jelek, melyeket a világból a szervezetek kapnak, kétértelműek, homályosak. E négy jellemző együttese az egyes jellemzők angol elnevezései alapján a VUCA betűszóval írható le (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* – változékonyság, bizonytalanság, komplexitás, kétértelműség).

Az első elv azt írja elő, hogy a zavarokra utaló látszólag legjelentéktelenebb jelzéseket is figyelembe kell venni.

A második elv arra int, hogy óvakodni kell a leegyszerűsítésektől, melyek egyébként a szervezetek lényegéből származnak. A komplexitás azonban akkor is jellemzője marad a szervezet környezetének, ha a szervezet leegyszerűsítésre, tipizációkra törekszik, mely az esetek többségében célszerű, de túlzásba vitele elvakít a krízissel, a nemkívánatos változásokkal szemben.

A harmadik elv a működésre fordított fokozott figyelmet írja elő, jóllehet a zavarok éppen a működésben mutatkoznak meg.

A negyedik elv a szervezet ellenálló képességének növelése szervezési eszközökkel. A hibák, zavarok ugyan elkerülhetetlenek, de a megfelelő szervezés lehetővé teszi, hogy a kiesett működések pótlása megtörténjen, legyenek helyettesítő megoldások.

Az ötödik elv szerint a szervezetekben kell hogy legyen egy független egység, melynek tagjai szabadon és a hierarchiától függetlenül kérdéseket tehetnek fel, kételyeket támaszthatnak, a szakértelmet a hatalom elé helyezik (Weick, Sutcliffe 2007).

A szervezet esze

Ma már aligha maradhatna meg a piacon az a szervezet, mely ne venne igénybe olyan szolgáltatásokat, amelyek a *business intelligence* kifejezés által leírható körbe esnek. A kifejezés „esernyő” jellegű, ami azt jelenti, hogy minden olyan információfeldolgozási folyamat e kifejezés alá sorolható, amely a szervezetek számára hozzáférhető információk hasznosítását eredményezi.

A kifejezés által sugallt megközelítésben a szervezet organikus egész, mely feladatai ellátása érdekében a szervezeten belül és a szervezeten kívül folyamatosan keletkező információ hasznosítására szorul. A hasznosítás az egyes emberben zajló kognitív folyamatok paradigmikus modellje szerint történik, mely az észlelés, a kiértékelés, az értelmezés, a tárolás és a felidézés (aktiválás) mozzanatait foglalja magában.

A *business intelligence* szolgáltatására berendezkedett szervezetek sikere azzal függ össze, hogy a versenyben azok a szervezetek képesek helytállni, amelyek a lehető legteljesebb, legpontosabb és legtökéletesebben kiértékelt információkkal rendelkeznek a piacról, a piac várható alakulásáról, a piacot befolyásoló externális feltételekről és a versenytársakról. A versenyben való helytállás nemcsak attól függ, hogy a szervezet mennyire ismeri a környezetet, hanem attól is, hogy mennyire van tisztában saját magával. A *business intelligence* szolgáltatások másik ága a szervezeten belül keletkező információ összegyűjtésére, tárolására, kezelésére, kiértékelésére, naprakész formában való hozzáférhetőségére vonatkozik.

A *business intelligence* funkciók ellátása a szervezetben lehetővé teszi a döntési mechanizmusok látványos javulását, s ennek eredményeként a szervezet túlélését, növekedését, hatékonyságának javulását.

A *business intelligence* funkcióinak megvalósulását a digitalizált internet alapú adatfeldolgozási technika teszi elérhetővé.

Adattárházak

A szervezeti megismerés központja az adattárház, melyben a szervezet környezetére vonatkozó, a szervezet működésével kapcsolatos külső és belső információk folyamatosan bekerülnek, elraktározódnak, és megfelelő keresési szoftverek segítségével folyamatosan aktiválódnak. Az adattárházak jelentősége az idő előrehaladtával arányosan nő, hiszen az azonos szempontok alapján gyűjtött, azonos csoportosítási elvek szerint osztályozott adatok összehasonlíthatóvá és mérhetővé teszik a szervezet életének minden fontos megnyilvánulását. Az adattárház szolgáltatásai által támogatott döntési folyamat messzemenően kiküszöböli a szubjektivitást, és a véletlennek csak annyiban enged teret, amennyiben a döntési tér meghatározóiból sem hiányzik soha a véletlen, a kiszámíthatatlan. A kockázat azonban felmérhetővé és kalkulálhatóvá válik.

Az adattárház-szolgáltatások igénybevételével az adatokhoz online alapon lehet hozzáférni. A hozzáférés szoftverje lehetővé teszi az adattárházzal való aktív kommunikációt,

ami azt jelenti, hogy a hozzáféréssel rendelkező kérdezhet, a kérdéseire választ kaphat, és a válaszok nyomán tovább kereshet. Persze nincs az a szoftver, amely leveszi a döntés terhét és felelősségét a döntéshozóról, de az adattárház szolgáltatásai által megalapozott döntést mindenképpen optimalizálja.

A business intelligence programok nemcsak a szervezet által létesített, a külső és a belső szervezeti információk tárolására, feldolgozására szakosított adattárházak kihasználását teszik lehetővé, hanem kapcsolódási lehetőségeket mutatnak meg, melyek révén elérhetővé válik az elektronikus kommunikációs tér (*cyberspace*) minden pontja, mely a vállalkozás szempontjából aktuálisan vagy potenciálisan meghatározó lehet.

Szervezés

Az adatok folyamatos gyűjtése, tárolása és feldolgozása révén a business intelligence nélkülözhetetlen szerepet tölt be a szervezésben. Az elektronikus kommunikációs tér által kínált tudás megfelelő szegmensei a megfelelő vezetési szintekre kerülve jelentősen hozzájárulnak az egyes szervezeti pozíciókhoz rendelt kompetenciaszint adta lehetőségek maximális kihasználásához. Minden egyes döntéshozó online képet nyerhet a számára lényeges szervezeti folyamatok és külső hatások állapotáról, ami lerövidíti a döntés idejét, egyértelművé teszi a felelősséget, és rákényszerít a folyamatos horizontális és vertikális kommunikációra a szervezeten belül. Mivel az egyes kommunikatív aktusok mindegyikét folyamatosan rögzítik, a kommunikációs források, az üzenetek, a visszacsatolások, a változtatások nyomon követhetők, visszakereshetők. Gyakorlatilag nincs olyan résztvevője a szervezeti kommunikációnak, akinek a tevékenysége nyomtalan marad.

A szervezet átláthatóvá válik, a hiányzások, helyettesítések, kiküldetések gyorsan és könnyen követhetők lesznek. A belső információk online nyomon követése a problémák, kisebb vagy nagyobb működési zavarok azonnali felderítését teszik lehetővé, ami megnöveli a gyors reagálást, a beavatkozást, a korrekció valószínűségét.

A sokdimenziós (pénzügyi, technológiai, szervezési, humánpolitikai, termékfejlesztési, piackutatási stb.) adatfeldolgozás lehetővé teszi az egyes problémák komplex kezelését, az egyes dimenziókban jelentkező, egymással nem feltétlenül harmonizáló hátrányok és az előnyök közötti kényes egyensúly megteremtését.

Környezetfigyelés

A business intelligence szolgáltatásai lehetővé teszik a szervezet számára a környezet átfogó, minden lényeges információra kiterjedő folyamatos figyelését. A trendanalízisek folytán lehetővé válik a jövőbeli tendenciákra vonatkozó scenáriók kialakítása (Whitehorn 1999). A monitoring-tevékenység része a korai figyelmeztetés, mely nagy valószínűséggel lehetővé teszi a válságok megelőzését.

Társadalom- és piacismeret

A szervezetek egyre jobban rászorulnak arra, hogy naprakészen ismerjék a szolgáltatásaikat igénybe vevők körét. A szabványos szociológiai vizsgálatok mintavételi technikájuk, klasszikus stratifikációs változóik és a kérdéztől a kiértékelésig zajló hosszú idő miatt nem alkalmasak megfelelő ismeretek nyújtására. Az értékek és életstílusok (*values and lifestyles*) szempontú szociológiai és szociálpszichológiai vizsgálatok eredményei alapján létrehozhatók olyan lakossági csoportok, amelyek körében messzemenően előre jelezhető, hogy egy-egy termék vagy szolgáltatás életciklusra hol tart. E csoportok ismerete segít abban, hogy prognosztizálják az új termékek és szolgáltatások, közöttük új forgalmazási csatornák (*e-commerce*) bevezetésének sikerét.

A business intelligence program a digitalizált, interaktív távközlési technológia adta lehetőségek kihasználásával tartalmaz olyan szolgáltatásokat, amelyek révén lehetővé válik a piaci folyamatok online nyomon követése. Megfelelő mintanagyság mellett egészen specifikus közönségek reprezentatív mintái is kialakíthatók, aminek következtében a PR célozhatóvá válik, s ezáltal maximálisan hatékonyá lesz.

Big Data

A korábban keletkezett adattárak a természeti és társadalmi környezet különböző területeiről származó adatok összegyűjtése és tárolása révén jöttek létre. A digitalizáció révén az adattömeg robbanásszerűen nő. Jelenleg az a trend, hogy az adatok tömege minden két évben megduplázódik, ami azt jelenti, hogy 24 hónap alatt több adat keletkezik, mint az emberiség egész korábbi történelmében.

Az adattárházakban tárolt adatok még nem merítik ki a Big Data fogalmát, melynek meghatározása korántsem könnyű, s nem is egyértelmű. Annyi bizonyos, hogy a „nagy” jelző nem egyszerűen a mennyiségre vonatkozik. A „nagy” jelző a növekedés korlátlanására utal, melybe nemcsak a mennyiség, hanem a komplexitás, a felhalmozódás és az átvitel sebessége is beleértendő. A hatalmas adatmennyiség folyamatos és gyors növekedése vad erő, melynek megszelídítése a Big Data feladata.

Az emberek és a dolgok kölcsönös összekapcsolódásának következménye, hogy minden adattá válik, ami az egész világot átfogó interneten történik. A Big Data elvén létrejött adatbázisokban egyaránt találunk strukturált és nem strukturált adatokat. A strukturált adatok formátuma világos és jól meghatározott kiterjedésű. Ezek az adatok a GPS-ből, szenzorokból, okos mérőeszközökből, orvosi műszerekből származnak. Az adatok túlnyomó többsége azonban strukturálatlan. Képek, szövegek, hangok, filmek és más webre került tartalmak kapcsán keletkeznek. Elemzésük hatalmas lehetőségeket rejt magában azok számára, akik az emberek szüntelen változó szükségleteinek, vágyainak, érdeklődési irányainak alakulására kíváncsiak üzleti, politikai, közszolgálati szempontokból (Mayer-Schönberger, Cukier 2014).

Adatbányászat

Az adatbányászat az adatokban rejlő információ kinyerése, melynek során az adatokban rejlő minták, kapcsolatok, rendellenességek tárhatók fel. A vizsgálat logikája nem hagyományos, hiszen nincs szó hipotézisről, melynek helyességét vagy helytelenségét vizsgálánk. Ehelyett a vizsgálat a felfedezés logikáját követi, mely a mintákat az adatokból vonja ki, s az értelmezés utólag történik.

Az adatbányászat első lépése a probléma feltérképezése, melynek alapján elkészül a vizsgálat terve. A második lépés a rendelkezésre álló adatok áttekintése, az adatok minőségének ellenőrzése. A harmadik lépés során történik az adatok megfelelő formába öntése, a tisztítás, az összefűzés (ha több forrásból származó adatról van szó), a változók kiválasztása. A negyedik lépésben jutunk el a lényeghez, a modellépítéshez, melynek alapján létrejönnek az egyes változók közötti kapcsolatokat felszínre hozó modellek. Az ötödik lépésben történik meg a modell kiértékelése. El kell dönteni, hogy a kapott modell milyen mértékben tekinthető a vizsgálati tervben levő probléma megoldásának. A hatodik lépés pedig a gyakorlati alkalmazás, mely „élesben” mutatja meg a létrejött üzletpolitikai, klienselérési marketingmodell alkalmazását.

A modellépítés lehetősége az egyes változók közötti kapcsolatok feltárásából következik. A *kluszterezés* révén az egymással kapcsolatban levő adatok struktúráinak és csoportjainak a megkülönböztetése válik lehetővé. Ezáltal olyan, egyébként nem látható, nem tudott struktúrák és csoportok tűnnek elő, melyek ismerete pontosabbá és hatékonyabbá teszi a szervezet működését. A *klasszifikáció* az adatok már ismert struktúrákhoz való illesztését jelenti, ami által kiszűrhetők a releváns információk. A *szokatlan* vagy *szabálytalan alakzatok* valós idejű azonosítása az alapja a válságok megelőzésének, a csalások leleplezésének, az idegen behatolások feltárásának. Másfelől a rendellenességek új, korábban nem ismert jelenségekre is lehetőséget nyújthatnak.

Előrejelzés

Az internetre került emberi és tárgyi környezetben keletkezett valós idejű és valós történésekre vonatkozó hatalmas és folyamatosan bővülő adattömeg elemzésére alkalmas algoritmusok az adatokban rejtőző struktúrák feltárása révén lehetővé teszik a korábban elképzelhetetlen előrelátást. A jövő problémája a múltban is izgatta a szervezeteket, melyek vezetői a jókat egyszerre félték és keresték. Az internet korában azonban az előrejelzés, a trendelemzés a szervezetek vezetői mindennapi életének része lett. Az előrejelzések azonban nemcsak a kívánatos, hanem a nemkívánatos eseményeket is döntésközelségbe hozzák, s emiatt az előrejelző szolgáltatások nem népszerűek a vezetők körében. Ezt az akadályt az előrejelzők a forgatókönyvekkel hidalják át, amelyek a szervezet szempontjából hasznos és káros lehetséges stratégiák útjait jelölik ki.

A Big Data típusú előrejelzések sikere azon alapul, hogy kiszűrődnek a véletlenszerű ingadozások és csak a tartós összefüggések maradnak meg, melyekre már felépíthetők olyan modellek, amelyek alapján következtetni lehet a jövőbeli folyamatokra. A tőzsdei adatok az ellenpéldát képezik, mivel a rengeteg adat ellenére az árfolyamokat befolyásoló tényezők alakulásában túl sok a véletlenszerű, s túl kevés a szisztematikus hatás. Ráadásul a tőzsdei adatok esetében az előrejelzés maga is befolyásolja az előre jelezni kívánt történést.

Krízisek, konfliktusok, járványok, trendek előrejelzése azonban nagyon is lehetséges. Az egymással összekapcsolt emberek kommunikációs hálózatából gyűjtött adatok, megfelelő elemző szoftverek alkalmazásával, ugyanúgy előre láthatóvá teszik a jövőt, mint az időjárás-jelentések. Axel Karp, aki Habermasnál hallgatott filozófiát és Peter Thiel alapította meg az Egyesült Államokban a Palantir céget. A cég neve a Gyűrűk Urából ismert „mindent látó gömb” nevére utal. Kormányzati, rendőrségi, üzleti megrendeléseknek is eleget tudnak tenni. Maguk nem hoznak létre adatbázisokat, csak a már létező adatbázisokat használják úgy elemezve, hogy a kérdező a mindennapi nyelvhasználók által természetes (nem programozási) nyelven megfogalmazott kérdéseire kap választ, mely vizualizált formában jelenik meg (Laza 2015).

Szervezeti felépítés és vezetés

Az ellenőrzés terjedelme

A litván-francia Vytautas Andrius Graicunas által kidolgozott elv szerint az egy vezető által közvetlenül ellenőrzött egységek vagy személyek száma ideálisan nem lehet ötnél több. Öt egység vagy beosztott esetében a vezető által szemmel tartandó kölcsönös kapcsolatok száma száz. Hat egység vagy beosztott esetében ez a szám már 222.

A valóságban a technológia és a termelési módszer függvényében az egy vezető által ellenőrzött egységek és beosztottak száma nagyobb és kisebb lehet. Az egy vezető ellenőrzése alatt tartott zóna nagyságát a feladatok bonyolultsága, a vezető és a beosztottak tapasztaltsága, a szervezet általános szervezethez való határozza meg.

Ha az *ellenőrzési zóna* túl nagy, a vezetés könnyen zavarba kerül, mivel nincsenek naprakész információi, ismeretei felületesek. A túl nagy ellenőrzési zóna az ellenőrzés gyengeségét eredményezi. A gyenge ellenőrzés pedig a klikkesedésnek, a szervezeti politikától való eltéréseknek, a külön utaknak kedvez. Sérül a tervezés, a fejlesztés, a képzés, és a végeredmény a gyenge teljesítmény.

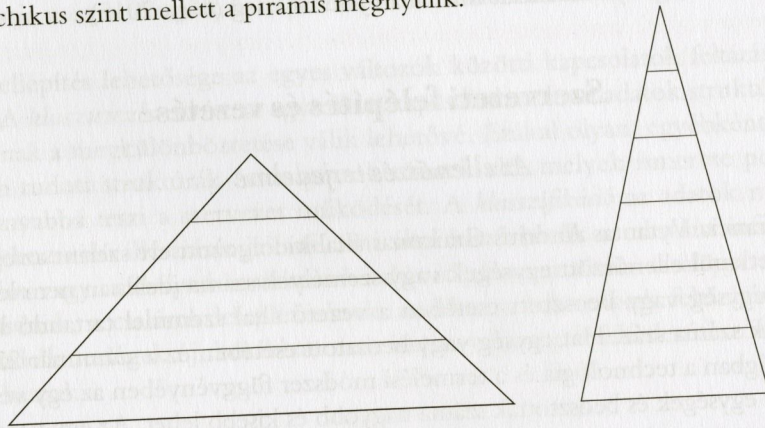
Ha az ellenőrzési zóna túl szűk, akkor megnehezedik az integráció, és a szervezet egyes egységei között akadályozottá válik a kommunikáció. A túlzott ellenőrzés elidegenítő hatású, bizalmatlanságot szül a szervezeten belül. A lépten-nyomon érezhető jelenlét letöri a kezdeményezőkedvet. Ráadásul a túl sok vezető túl sokba kerül a szervezetnek. A döntéshozatal lelassul. A végeredmény ebben az esetben is a gyenge teljesítmény lesz.

Hierarchia

A szervezeti cselekvés lényegéhez tartozik a döntéshozó és a végrehajtó közötti szereposztás, mely az alá-fölé rendeltség rendjén alapul. A szervezet hatékony működése kerül veszélybe, ha az egyes szervezeti pozíciókhoz rendelt hatalmi jogosítványok és felelősségek nem különülnek el világosan.

A szervezet hierarchikus felépítése során ugyanakkor a lehető legkevesebb szintet szabad létrehozni. A szintek számának túlzott megnövekedése ugyanis mindkét irányban (alulról felfelé, felülről lefelé) lelassítja az információáramlást és fölöslegesen túlbonyolítja az irányítást. Másfelelő az is ártalmas, ha nincs elég irányítási szint, mert ez esetben, mint láttuk, túlzottan kiterjed az ellenőrzési zóna. A szervezés során arra kell törekedni, hogy egyensúly jöjjön létre az ellenőrzési zóna nagysága és a hierarchikus szintek száma között.

A szervezeti piramis alakja jól mutatja, hogy egy szervezetben milyen viszony van az ellenőrzési zóna kiterjedése és a hierarchikus szintek száma között. Széles ellenőrzési zónák és kevés hierarchikus szint mellett a piramis lapos lesz. Szűk ellenőrzési zónák és sok hierarchikus szint mellett a piramis megnyúlik.



Lapos és nyúlánk szervezeti piramisok

Woodward (1980) tipikus vizsgálatok alapján arra a következtetésre jutott, hogy a csúcs és az alap között elhelyezkedő irányítási szintek száma az egyes szervezetekben 2 és 12 között változik. A hierarchikus szintek száma nem függött attól, hogy összesen mekkora az irányítási részlegekben dolgozók száma. A hierarchikus szintek száma leginkább a szervezet által ellátott funkcióktól és a technológiától függött.

A szervezetek újabban a lapos, kevés irányítási szintet magában foglaló felépítést részesítik előnyben. Ez a felépítés ugyanis összhangban van a modern információs technológiák fejlődésével, amelyek a mindenoldalú, hálózat jellegű kommunikációs kapcsolatoknak kedveznek. A kevés irányítási szint emellett elősegíti a részvételi motivációt, nagyobb azonosulásra serkent. A lapos szervezeti piramis hátránya, hogy nem nagyon enged teret az előléptetés számára, nem táplálja a vezetői ambíciókat, és nem segíti elő az új vezetők kiválasztódásának folyamatát.

Hatalom és felelősség

A szervezeten belüli hatalmi jogosítványok és felelősségek mindenki számára ismert és rögzített rend szerint alakulnak. Az egyes pozíciók közötti kapcsolatok ebben négyféle módon alakulhatnak.

1. Egyirányú rendben az egyes pozíciókhoz rendelt hatalom és felelősség egyértelműen annak függvényében nő vagy csökken, hogy az adott pozíció hol helyezkedik el az alá- és fölérendeltségi rendben. Minél feljebb haladunk a ranglétrán, annál nagyobb a hatalom és a felelősség, míg minél lejjebb haladunk, a helyzet fordított. A hierarchikus rendben a vezetés alá funkcionális osztályok tartoznak, melyek a maguk alá tartozó területet tartják felügyelet alatt. Mindenki felfelé jelent, és mindenki engedelmességgel tartozik a maga felett állónak.
2. Funkcionális kapcsolatok esetében az egyes pozíciók között nincs közvetlen alá-fölé rendeltség. A személyzeti vagy a kutatásfejlesztési területek vezetői nem utasíthatják a szervezet más vezetőit, bár javaslataik és tanácsaik elfogadására számíthatnak. Hasonló módon az azonos szintű vezetők egymás közti kapcsolataiból is hiányzik a hatalmi mozzanat.
3. A magas szintű vezetők saját munkájuk megkönnyítése érdekében bizalmi alapon tanácsadókból és szakértőkből álló vezérkart vagy kabinetet hozhatnak létre. A kabinet tagjainak nincs közvetlen hatalmuk, hacsak nem ruházza fel őket a vezető valamilyen felelősséggel eseti jelleggel vagy egy-egy speciális területre ható érvénnyel. A vezetőhöz való térbeli és emberi közelség révén azonban a kabinet tagjai meglehetősen nagy informális hatalommal rendelkeznek. A köznyelv ezeket a személyeket nevezi szürke eminenciásoknak.
4. Mellérendelt kapcsolatok azok, amelyek az azonos beosztású pozíciókat betöltő személyek között jönnek létre. A laterális kapcsolatok leggyakoribb helyszíne a szervezet valamilyen egysége, melynek tagjait összehozza az azonos beosztás, az azonos vezető és az azonos munkakör.

Vezetők és szakértők konfliktusa

A szervezeten belül örökös összeütközésekre lehet számítani a közvetlen vezetői jogosítványokkal rendelkező vezetők és a vezetést segítő szakértők és tanácsadók között. A konfliktus törvényszerű, mivel a kétféle pozíció szemszögéből nézve a szervezeti valóság érzékelése semmiképpen sem egyezik, sőt szögesen eltérhet egymástól. Az egyirányú hierarchikus beosztás szemszögéből nézve a szervezet problémái esetinek tűnhetnek, amelyek megoldása a gyakorlat tökéletesítésén, a végrehajtás módján múlik. A hierarchikus beosztás nézőpontjából a szakértői beosztás könnyebbnek tűnik. A szakértők által tartott tükrörbe nézve a vezetők megfigyeltnek érzik magukat. A kívülről érkező kritikát igazságtalannak, elméletieskedőnek érzik, és azzal hátríthatják el, hogy „a kibicnek semmi sem drága”.

Ezzel szemben a szakértői nézőpontból nézve a funkcionális egységek irányítói beszűkültek, a szervezet egésze átlátására képteleneknek tűnhetnek. A szakértők szerint a közvetlen irányítók a mindennapi kötelemekre való összpontosítás során szem elől téveszthetik a stratégiai célokat.

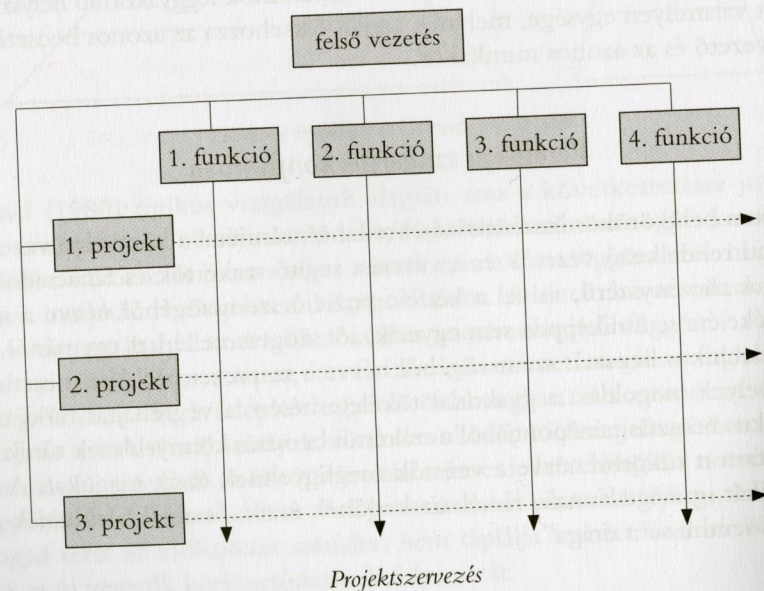
A két fél kölcsönösen ellenáll az egymás meggyőzésére tett kísérleteknek, és hibázás, kudarc esetén előszeretettel állítja be a másikat bűnbaknak.

Feladatvezérelt csoportok

A szervezeti munkamegosztás különböző szervezési megoldásokat hozhat létre. A tradicionális, merev munkamegosztási renddel szemben újabban a szervezetek a flexibilis szervezési módokat részesítik előnyben. A módszer lényege, hogy az időről időre adódó aktuális feladatok elvégzésére csoportokat hívnak össze, melyek megbízatása addig érvényes, amíg a feladatot meg nem oldották. A csoportok tagjai különböző háttérrel rendelkeznek, és ennek megfelelően a szervezet különböző egységeiből érkeznek.

A feladatokat más szóval projekteknek hívják. Az egyes projektek keresztbemetszik a szervezetet, és ezáltal egyszerre több funkciót is képesek figyelembe venni.

A projektcsoportok beiktatása révén a szervezet működése jóval rugalmasabbá és hatékonyabbá válik. Az egyes projektek a szervezetben korábban külön kezelt nézőpontok integrálására adnak lehetőséget. Az integráció a párhuzamos információk kezelését is lehetővé teszi. Végül a projektcsoportok létesítése révén jelentős költségcsökkenés is elérhető, hiszen a meglévő szervezeti források újrahaznosítására vagy többlehasznosítására kerül sor.



Az ábrából is látható, hogy a projektcsoportok megjelenése *mátrixelrendeződést* eredményez a szervezetben. A mátrixelrendeződésnek természetesen hátrányai is vannak. A funkcionális egységek vezetői rivalizálhatnak a projektcsoportok vezetőivel. A mátrix révén a szervezet belső rendje megkettőződik, ami nehezítheti az egységes vezetést és kettős hatalomhoz vezethet a szervezeten belül. Mindez ellehetetlenítheti a szervezetet, kaotikussá teszi a belső viszonyokat, elmossa a személyes felelősséget.

A projektcsoportok szervezése csak akkor indokolt, ha a projektek valóban az alkalmazkodást szolgálják, a kompetenciák világosan körülhatároltak és a felső vezetés a projekteket és a funkcionális egységeket egyaránt szigorú kontroll alatt tudja tartani.

A jó és a rossz szervezet

Az ideális szervezet

A jó szervezet egyszerre képes a produktivitás és a szolidaritás szempontjainak kielégítésére. A jó szervezet nemcsak a számára adott vagy adódó funkció ellátására képes, hanem azt is el tudja érni, hogy tagjai jól érezzék magukat a szervezetben, a szervezeten belül betöltött szerepüket aktív résztvevőként, s ne passzív alkalmazottként definiálják. A szervezetek emberekből állnak, akik nem redukálhatók a szervezet által számukra kirótt feladatok elvégzésére. A szervezet csak akkor fog rendeltetészerűen működni, ha a benne foglalatostkodó emberek a szervezeti célok elérését össze tudják kötni az életnek értelmet adó más célok elérésével.

A jó szervezetben a vezetésnek tisztában kell lennie az informális szféra jelentőségével. Az informális szféra elismerése és bátorítása révén lehet az interperszonális kapcsolatokban rejlő pszichológiai erőket a szervezet javára fordítani. Az emberi személyiség magában rejtje a fejlődés, a tökéletesedés, az önismeret elmélyítésének szükségleteit. A jó szervezet képes az e szükségletekben rejlő erők kiaknázására.

A jó szervezet távlatot és motivációt biztosít az érvényesülés számára. A szervezeti célokkal történő azonosulás a szervezet tagjaiban kialakítja a felelősségudatot. A jól vezetett szervezet hivatástudatot is ad, miáltal a szervezet tagjai jelentősnek, fontosnak, társadalmilag hasznosnak érzik magukat. A szervezeti tagsághoz fűződő belső motívumok erejét kívülről támogatja a presztízs, mellyel a társadalmi környezet ruházza fel a szervezeti tagságot.

A rossz szervezet

Az előzőekben láttuk, hogy mennyire nehéz megragadni az ideális szervezet sajátosságait. Ezzel szemben a rossz szervezet leírása jóval könnyebb, mint a jól működő szervezet jellemzése. Általános emberi tapasztalat, hogy a pozitív példát nehezebb hitelesen megjeleníteni, mint a negatívát. Dante leírásában a Pokol jóval létszerűbb, mint a Paradicsom. Urwick (1947) szerint a rossz szervezet a következő négy sajátossággal rendelkezik.

1. *Logikátlanosság.* Rossz a szervezet, ha a személyek kiválasztása megelőzi a funkciók azonosítását. Ez esetben a gombhoz varrják a kabátot. A helyes eljárás, ha először létrejön a szervezet részletes terve, s csak azt követően kezdődik a személyek toborzása.
2. *Embortelenség.* Ha egy szervezetben a kinevezések és az előléptetések nem funkcionális alapon, hanem esetleges szempontok alapján történnek, akkor az óhatatlanul bekövetkező működési zavaroknak maguk a kinevezettek isszák meg a levét, és a kudarcokért őket fogják hibáztatni. A rendeltetésellenesen működő szervezet embortelenségéhez persze a frusztrált, megalázott, semmibe vett klienseknek okozott szenvedés is hozzájárul.
3. *Pazarlás.* A logikát nélküli felépítés, az embortelenség következménye a rendeltetésellenes működés, mely egyúttal többbe is kerül, mintha a szervezetet észszerű módon megszervezték és működtették volna. A zavarokat az inkompetens vezetők tűzoltó módszerekkel igyekeznek elhárítani, mindig oda összpontosítva az energiákat, ahol pillanatnyilag legnagyobb a baj. A rossz szervezet tehát egyben drága is.
4. *Hatékonyághiány.* Az ideális szervezet célja, hogy csökkentse a természeti és társadalmi valóság bonyolultságából és átláthatatlanságából adódó veszélyeket. A jól működő szervezet a rend elvét szegezi szembe a káosszal. A rossz szervezet, ahelyett hogy tompítaná és kivédené, inkább beengedi a káoszt, mely tág teret enged a szervezet tagjai közötti külön játszmáknak, hatalmi rivalizálásnak. Az eredmény, hogy a szervezet teherré, élősödővé válik.

A rossz szervezetekben az emberek sem tehetnek mást, mint hogy rosszul döntenek, rosszul viselkednek, és ha akarják, ha nem, végül is egy ördögi kör részesivé válnak. A mégoly rosszul felépített szervezet is képes halogatni az összeomlást, és ez a vezetők számára esélyt ad, hogy az utolsó pillanatban kiugorjanak a pusztuló szervezetből, maguk után hagyva a teljes csődöt. A rossz szervezet tünetei korán jelentkeznek.

A legfontosabb tünetek a következők:

1. *Motiválatlanság.* Az alkalmazottak kedvetlenek, a források elégtelenek, a kudarcokat nem ellensúlyozzák sikerek.
2. *Cinizmus.* A szervezet általános légköre nem kedvez a nyíltságnak, az értékek képviselőinek, helyette a sunyiság, a mindenáron való alkalmazkodás, a túlélés, a színlelés, a látszattmegoldásokra való törekvés kerül előtérbe. A cinikus légkör legnagyobb kártevője, hogy a rossz szervezetben megfordulnak a társadalomban érvényes normák. A normális válik abnormálissá, és az abnormális lesz normális.
3. *Feloldhatatlan konfliktusok.* A rossz szervezet nem képes feloldani a szervezeten belüli konfliktusokat. Mindennaposá válik a harc, az ellenségeskedés, a bizalmatlanság, a vádaskodás és a bűnbakképzés.
4. *Elégtelen reagáló képesség.* Mivel a rossz szervezet önmagával van elfoglalva, nem meglepő, hogy képtelen figyelmet szentelni a környezetre. A szervezeti valóság lemarad a társadalmi valósághoz képest, kivész az innováció képessége, és lehetetlenné válik az alkalmazkodás.

Parkinson törvénye

Látszatra ironikus, de a lényegét tekintve komoly Parkinson szervezetekről adott jellemzése, mely jól mutatja az elromlás, az elfajulás felé vezető utat. A szerző úgy látja, hogy ha csak nincsenek beépített fékek, illetve kívülről felépített gátak, a szervezetek a szakadatlan növekedés törvényének engedelmessé válva leállíthatatlanul növekednek (Parkinson 1983).

A növekedés oka Parkinson szerint a hatalomvágy, mely a főnököket arra indítja, hogy egyre több beosztottat toborozzanak maguk alá.

Parkinson szerint, ha valakinek megnövekedik a munkája egy szervezetben, elvileg a következőket teheti: a) lemond, b) megfelelően a munkát, átengedi egy vele egyenrangú munkatársnak, c) beosztottakat toboroz.

Igen kicsi a valószínűsége, hogy valaki ez első vagy a második lehetőséget válassza. A lemondás véget vetne a pályafutásának, megkérdőjelezné az eddig követett életstratégia helyességét. A munka megosztása egy egyenrangúval való rivalizáláshoz vezetne, ami a hivatali előmenetel szempontjából hátrányos lehet. A harmadik lehetőség a leginkább valószínű. Az új beosztottak hálásak lesznek az őket toborzó főnöknek, akinek hatalmát csak fokozza, hogy ő tudná az adott munkát igazán elvégezni. Ráadásul az új beosztottak egymással rivalizálnának, ami növelné a főnök hatalmát felettük.

Az osztódási folyamat azonban csak elkezdődött. A két új beosztott előbb-utóbb felvetheti, hogy túl sok a munka. Ugyanazon megfontolások alapján, mint egykor főnökük, ők is beosztottakat toboroznak, s ekkor az eredetileg három főből álló csoport száma hétre nő. Hat fő munkájának irányítása megtöbbszörözi a főnök munkáját, aki eredetileg a folyamatot azzal indította el, hogy kevesebbet kelljen dolgoznia. Helyet-tesre lesz szüksége...

Parkinson a brit királyi haditengerészetet irányító admirális szervezetének történetét nézte meg 1914 és 1928 között. Tizennégy év alatt a hajók száma 68 százalékkal, a hajókon szolgáló személyzet száma pedig 31 százalékkal csökkent. A hajókat kiszolgáló dokkmunkások létszáma viszont 9 százalékkal nőtt, a dokkot irányító szervezet létszáma 40 százalékkal növekedett, az admirális hivatalában dolgozó hivatalnokok száma pedig drasztikusan, 78 százalékkal nőtt meg.

Az államszocialista gazdasági szervezetek leírása során Kornai János szervezeti megalomániaként jellemezte a szervezetek növekedési hajlamát. Kornai érvelése szerint a növekedési hajlamnak csak a kemény költségvetési korlát vehet gátat, mely nem teszi lehetővé a szervezet számára a veszteségek áthárítását. Bár az államszocializmus megbukott, köztulajdonban levő szervezetek bőven maradtak. A megalománia veszélye változatlanul leskelődik az államigazgatásban, a jóléti bürokráciában, a közpénzekből finanszírozott kulturális intézményekben.

1. A SZEMÉLY MEGISMERÉSE

Kötöttség és szabadság

A szervezetek pozíciói egymás létét feltételezve nyerik el funkcióikat. Ezek a funkciók csak akkor teljesülhetnek, ha az egyes pozíciókat betöltő személyek személyközi kapcsolatban állnak egymással. A kapcsolatot korlátozzák és behatárolják a pozíciók betöltéséhez feltétlenül szükséges viselkedéseket meghatározó szerepek, melyekről a későbbiekben szó lesz. A szerepek csak a pozíciók betöltéséhez elengedhetetlenül szükséges, általános és tipikus viselkedéseket írják elő, de mit sem mondanak arról, hogy az adott pozíció által megengedett mozgástéren belül miként élhet a személy a számára adott szabadsággal.

Bármennyire is standardizált és tipizált a személy szervezetben belüli viselkedési repertoárja, a kötöttség sohasem lehet teljes. Sőt azok a jó szervezetek, amelyek képesek kiaknázni a személyi szabadságban rejlő hatalmas pszichológiai energiákat. A szabadság természetesen nem mehet a szervezet rendeltetésszerű működésének rovására. A szervezet tagjainak viselkedését a kötöttség és a szabadság ellentmondása jellemzi, melynek nincs és nem is lehet egyszer és mindenkorra érvényes megoldása.

A Másik a szervezetben: idegenből ismerős

A szervezeti rend által meghatározott pozíciók közötti viszonyok személyközi viszonyok is egyben. Az egyes pozíciók betöltőinek szervezeti ügyeik intézése közben, ha akarják, ha nem, személyekként is viszonyulniuk kell egymáshoz. A szervezeti viselkedés sikere azon is múlik, hogy miként képesek megismerni egymást, milyen fokú ismeretségbe kerülnek és milyen viszony alakul ki közöttük.

A szervezet egyes pozícióit betöltő személyek között létesülő, a szervezeti rend által előírt formális kapcsolat kísértetiesen hasonlít a különböző rendű és rangú magánéleti találkozások során szövődő kapcsolatokra. Mindkét esetben meghatározott funkciók ellátását elősegítő pozíciókhoz kötött, egymást kiegészítő szerepek szabják meg a viselkedést, és a szerepek betöltői több-kevesebb rendszerességgel újra meg újra találkoznak egymással. Egy-egy munkahelyi kapcsolat tovább tarthat, mint egy barátság vagy egy házasság.

A kapcsolat kezdete, vége és a kapcsolatot meghatározó történések azonban szervezeti keretek között jóval csekélyebb mértékben függenek a kapcsolatban részt vevők akaratától és személyes motivációitól, szemben a magánéleti kapcsolatokkal, ahol a résztvevők mozgástere és szabadsága jóval nagyobb.

A szervezeti *Másikkal* való megismerkedésre és a vele bonyolódó kapcsolat alakulására az élet egyéb szinterein előforduló személyészlelés és kapcsolatszövődés általánosan

Érdemes a másik szemét figyelni. Az elfordított tekintet, a túl sűrű vagy túl ritka pislogás szintén leleplezheti a megtévesztést. Az ajkak játéka, a nyelv kidugása is fontos támpont.

Árulkodó lehet a hangszín váratlan megváltozása. Aki nem mond igazat, annak hangja egy árnyalatnyival magasabb hangszínre vált. A test remegése, az izgás-mozgás, a kezek vagy a lábak spontán mozgása, a járás felgyorsult ritmusa ugyancsak jelezheti az őszintétlenséget. De hasonló következtetésre adhat okot a túlzott nyugodtság is.

Vámosok, kihallgatást végző nyomozók hivatásszerűen, napról napra szembe kell hogy nézzenek a félrevezető technikákkal. A Németország felett győztes hatalmak vezetői 1945-ben Potsdamban tartottak értekezletet. Az egyik ülésen Truman váratlanul közölte Sztálinnal, hogy az amerikai hadseregnek bevetésre kész atombombája van. Sztálin erre a bejelentésre feltűnő nyugalommal reagált, mintha Truman valamilyen banális tényt közölt volna vele. A történészek mind a mai napig vitatkoznak azon, hogy Sztálin nyugalma színlelt vagy őszinte volt.

A beszéden túl

A szervezetekben az új munkatársak felvételét beszélgetés előzi meg. Aki felvételt akar nyerni egy szervezetbe, az érthetően pozitív irányban szeretné alakítani azt a képet, amelyet a kikérdező róla alkot. A beszélgetés során nagyon fontos támpontokat képezhetnek azok a jelek, amelyek nem részei az elmondott szövegnek. Ezeket *nonverbális jeleknek* nevezzük (Buda 1988, Buda, László 1981).

Végeztek egy kísérletet, melynek az volt a célja, hogy kiderüljön, milyen szerepe van a nonverbális jeleknek a felvételt kérő személyről kialakított kép alakulásában. A felvételt kérő személyt a kísérlet vezetői előzetesen kiképezték. A képzés során kétféle viselkedési stílust gyakoroltattak be vele. Az első stílus olyan nonverbális jeleket tartalmazott, amelyek pozitív benyomás keltését szolgálták. A felvételt kérő személy gyakran kereste a másik tekintetét, egyenes testtartással ült a székben, sokszor mosolygott, gyakran közelhajolt a felvételi interjú készítőjéhez. A másik viselkedési stílus esetében a beavatott személy hanyatt vetette magát a székben, kikerülte az interjúkészítő tekintetét, összeszorította száját, amikor nem beszélt, és távolságot tartott maga és a kérdező között. A felvételt kérő személy szövege mindkét esetben ugyanaz volt.

A kísérleti személyek nem tudták, hogy beavatott személyt kérdeztek. Voltak kísérleti személyek, akik azt látták, hogy a felvételt kérő személy az első stílusnak megfelelően viselkedik. Voltak olyan kísérleti személyek, akik a felvételt kérővel találkoztak a másik viselkedési stílussal szembesültek. A jelentkező értékelése drasztikusan annak függvényében változott, hogy a felvételt kérő melyik stílusnak megfelelően viselkedett. Mondanunk sem kell, hogy a pozitív benyomás keltésére kialakított viselkedési stílus hatása megmutatkozott abban, hogy a jelentkező motivációját, hozzáértését a kísérleti személyek sokkal jobbnak ítélték az első esetben, mint a másodikban. Pedig a személy és szövege mindkét esetben ugyanaz volt.

A tanulság az, hogy a nonverbális támpontok nagyon nagy szerepet játszanak abban, hogy milyen képet alkotnak rólunk mások. Valószínűleg ez lehet az oka annak, hogy amikor egyes szervezeteknél a felvételi beszélgetést folytató személyeket megkérték arra, hogy jósolják meg a jelentkező bevételek valószínűségét, alig vagy egyáltalán nem volt korreláció a bevételek és a felvételi beszélgetést követő értékelés között. Ha valaki ért a pozitív benyomáskeltéshez, jelentős előnyhöz juthat másokkal szemben, akik ugyanolyan képzetek, ugyanolyan tapasztaltak, mint ő, de másokkal való kapcsolataikban visszahúzódnak, félénkek, netán agresszívek.

A nonverbális jelzések közül a szemből érkező jelzések a legfontosabbak. Minél erősebb az egymásra nézés, minél inkább törekszik valaki a másik tekintetének elkapására, annál valószínűbb, hogy pozitív benyomás ébred róla. A mi kultúránkban elterjedt az a nézet, hogy akik kerülik a másik tekintetét, azokat büntudat, depresszió vagy szorongás kínozza. És éppen ezek azok az érzelmi állapotok, amelyeket nem ítélnék kívánatosnak az emberi kapcsolatokban.

A kitartó nézés, a bámulás azonban már zavaró hatású. Akit hosszan tartóan néznek, az könnyen zaklatásként értelmezheti ezt a viselkedést. A kitartó nézés lehet szemrehányás jele is. Ha valaki például segítségre szorul, de nem meri vagy nem akarja nyíltan bevallani szorult állapotát, az egyszerűen és hosszan tartóan ránéz arra, akitől segítséget vár. A nézés révén a segítséget kérő felhívja magára a figyelmet, és némán közli, hogy segítségre van szüksége. A mi kultúránkban a segítségnyújtás norma, melynek megszegése büntudatot vált ki, hacsak nincsenek olyan mentségek, amelyek igazolhatják a segítségnyújtás elmaradását. Az utcán a koldus is mélyen belenéz a szemébe annak, akitől pénzt kér. A hosszan tartó nézés helyettesítheti a nyíltan kifejezésre juttatott agressziót, melynek kinyilvánítása a szervezetekben nem elfogadott.

Személyiségvonások észlelése

A személyészlelés paradoxona, hogy a másik személy fizikai létezésében gyökerező ingereket érzékelve végül is a másik személyről olyan kép alakul ki bennünk, amely messze túlmutat az érzékelt dimenziókon. A test és a lélek hagyományos dualizmusát felelevenítve azt mondhatjuk, hogy a látható, hallható, tapintható test érzékelése alapján a nem látható, nem hallható, nem tapintható lélekkel kerülünk kapcsolatba. Korábban fogalmazva, a lélek a személyiségre vonatkozó tudáskészlet egésze (Jung 1988). A tudáskészlet elemeit az adott kultúrában konvencionálisan megkülönböztetett személyiség típusok és személyiségvonások képezik. A nyugati kultúrához tartozó festők önarcképei és másokról készített portréi azoknak tűnnek oly kifejezőnek és eleveneknek, akik ebben a kultúrában nőttek fel. A keleti konvenciók számukra semmitmondók.

Mivel a személyiségre vonatkozó tudáskészlet kulturálisan megformált, a szocializáció során elsajátított és konszenzushoz kötött, nem meglepő, hogy személyek esetében a megismerés pontosságának megállapítása nem egyszerű feladat. A személyiségtesztek, az önkitöltéses kérdőívek, a rendszeres megfigyelések szelvében-hosszában alkalmazott

módszerek, de egyik sem tekinthető tökéletesnek. A tesztek érzéketlenek a tényleges helyzetekben mutatott viselkedésre, ami sok esetben a személyre vonatkozó ismeret igazi próbája. A közmondás is azt mondja, hogy bajban ismerjük meg az igazi barát. Az önkitöltéses kérdőívek nem zárják ki az elfogultságot. Még leginkább az egymástól független megfigyelők egy időben végzett megfigyeléseiben bízhatunk. Ennek meg- szervezése azonban nem könnyű, és sokszor etikailag kifogásolható, ha ugyanis valaki tudatában van annak, hogy megfigyelik, viselkedése teljesen megváltozik.

A pontosság érvényesülésének elvi akadálya, hogy a személyiségészlelés tudáskész- letét értékek szervezik. Ennek következtében nem egyszerűen tulajdonságokat látunk a másokban. Társaink *jó tulajdonságok* és *rossz tulajdonságok* hordozóinak tűnnek fel előttünk.

A szervezetekben igen nagy az igény arra, hogy érvényes és megbízható ismeretek álljanak rendelkezésre a szervezetek egyes pozícióit betöltő személyekről. A szerveze- teket jellemezve már beszéltünk arról, hogy a szervezetek létalapja éppen a személyi esetlegességek, szeszélyek kiküszöbölése, a társadalmi cselekvések előreláthatóságának, stabilitásának és kiszámíthatóságának biztosítása. Ha egy-egy pozíció betöltését meg- előzően ismerjük a kinevezendő személy tulajdonságait, és tudjuk, hogy e tulajdonsá- gok közül melyek szólnak a kinevezés mellett, és melyek szólnak a kinevezés ellen, akkor jelentősen növeljük az adott pozícióhoz kötődő szervezeti cselekvés hatékony- ságának valószínűségét.

Személyiség és pozíció

A pozíció sikeres ellátása és a pozíciót betöltő személy képességei, tulajdonságai közötti összefüggés jelentősége szinte kísérleti körülmények között látható azoknak a társa- dalmi és politikai rendszereknek az esetében, ahol a vezető pozíciókba való bejutás a születés véletlenjétől függ. Az egymást követő feudális uralkodók ugyanazon pozíció- ban képességeiktől függően hol kiemelkedő, hol átlagos, hol kudarcos teljesítményt mutatnak fel. A születés véletlenje által megszabott személyiségjegyek minőségéből adódó változékonyság veszélyeztette az államot és a többi szervezetet. Az állam bele- rokkant abba, ha uralkodója gyengeelméjű volt. A születés véletlenje a személyek rossz szelekciós szempontjának bizonyult.

Az egyenlőséget zászlajára író polgári demokrácia szervezetszociológiai szempont- ból fölénybe került a feudalizmussal szemben. A fölény oka, hogy az egyes szervezeti pozíciók beöltésekor már az abszolutista államban is, de még inkább a polgári demok- ratikus államban, új személyzeti szempontok kerültek előtérbe, amelyek szerint az egyes pozíciók betöltése során olyan személyeket választottak ki, akikről teljesítme- nyeik ismerete alapján feltételezni lehetett, hogy megfelelő képességekkel és tulajdon- ságokkal rendelkeznek. Más kérdés, hogy ez a módszer sem csálhatatlan, mint azt a Peter-elv esetében láttuk.

A személyismeret

A személyismeret kialakulását két, egymással szöges ellentétben levő irányzat tárgyalja. Az egyik irányzat az *impresszionisztikus, ráérzéses módszer* jelentőségét vallja. Ebben az esetben a megítélés alapját a megítélő által értékesnek és fontosnak tekintett szempon- tok: például lojalitás, becsület, szorgalom, őszinteség stb. szerint kiválasztott adatok képezik. Mivel az egyes szempontok kiválasztása, a mintavétel, az adatok mérése és kiértékelése nélkülözi az objektivitást, a következtetések a hagyományos lélektől léle- kig ívelő tudáskészlet keretein belül maradnak, és előrejelző értékük csekély. A másik módszer szisztematikus adatgyűjtésen alapul, és a következtetések kialakítása érdeké- ben matematikai statisztikai elemzést végez. Regressziós analízis során a megismerő a másokra vonatkozó adatokat oly módon súlyozza, hogy a téves előrejelzés valószínű- sége a lehető legkisebb legyen.

Ennek az eljárásnak a fölénye beigazoltnak tekinthető.

Ugyanakkor nem szabad lebecsülni az *intuáció* szerepét sem. Az emberi ítélőerőre azonban akkor van szükség, amikor a matematikai statisztikai elemzéshez szükséges adatok forrásairól gondolkozunk. Miután eldöntöttük, hogy milyen adatok felhaszná- lásával minősítjük a szervezet tagjait, a matematikai statisztikai elemző eljárás menetébe nem érdemes és nem is szabad beavatkozni.

Vannak természetesen olyan helyzetek, amikor egyedi döntést kell hozni. Ilyen esetek- ben nincs és nem is lehet megfelelő adatbázis, melynek elemzése megelőzhetné a személy- zeti döntést. Az impresszionisztikus alapon való döntésnek ilyenkor nincs alternatívája.

A pontos személyészlelés akadályai

Bár a pontos személyészleléshez vezető utat nem tudjuk bemutatni, a tévutakat annál jobban ismerjük. A következőkben ezeket a tévutakat vesszük sorra.

Kollektív észlelési sémák

A *sztereotípiák* nem az egyes emberekre, hanem az emberek csoportjaira vonatkozóan tartalmaznak ítéleteket (Hunyady 1996). Az emberek számos szempont alapján csoport- osíthatók. Nem, faj, vallás, életkor, nemzet, etnikum, szexuális preferencia egyaránt kiindulása lehet az emberek csoportosításának. Valamennyi csoport esetében lehetnek olyan elképzelések, amelyek azt sugallják, hogy egyes tulajdonságok gyakoribbak és jel- lemzőbbek egyes csoportokban. Gondolhatjuk például azt, hogy az idősebbek kevésbé taníthatók, szemben a fiatalokkal, akiket tanulékonyak szokás tartani. Férfi diplomáták kiválasztása esetében a heteroszexuálisokat részesítik előnyben. A homoszexuálisok sztereotípiája tartalmazza a promiszkuitást, amit a diplomata foglalkozásával járó titok- tartásra leleselkedő veszélynek tartanak. Különös módon senki sem törődik azzal, hogy a heteroszexuális diplomáták éppen úgy elcsábíthatók, mint homoszexuális társaik.

A sztereotípiák könnyen tévútra viszik a személyészlelést, mivel azon a hibás leegyszerűsítésen alapulnak, hogy egy adott csoport minden tagja egyforma. Nincs arról szó, hogy a sztereotípiák minden esetben teljesen önkényes kitalálások lennének. Történelmi és társadalmi okok következtében egyes csoportokban valóban kialakulhatnak közös vonások, azonban lelki restségre vall azt hinni, hogy ha vannak is közös vonások, azok hatalma nem erősebb, mint a személyiség egésze. Emberekkel foglalkozó szervezetek, például rendőrség, bíróság, szociális intézmények, személyzeti osztályok, egyházak tagjai esetében a sztereotipikus gondolkodás végzetes tévedésekhez, súlyos politikai és társadalmi konfliktusokhoz vezethet. E szervezeteknek különös gondot kell fordítaniuk arra, hogy tagjaikat képezzék, a leegyszerűsítő sztereotipikus gondolkodás veszélyeivel szemben felvértezzék.

Az egyének kollektív alapon történő megítélésének súlyosabb esetei az *előítéletekből* vagy *stigmákból* való kiindulás. A sztereotípiákkal szemben az egyén megvédelmezi magát. Ekkor az őt észlelő végül is belenyugszik abba, hogy a „kivétel erősíti a szabályt”. Az előítélet és a stigma hatalma alól azonban nincs menekülés. Bárhogyan is viselkedik a megítélt személy, mindenképpen megerősíti az előzetesen, tőle függetlenül kialakított sémát. Ha annak megfelelően viselkedik, akkor a megerősítés nyilvánvaló. Ha azonban attól eltér, akkor színleléssel, megjárászással vádolják meg.

Az adófizetők pénzéből tartott közszolgálati szervezetek (rendőrség, bíróság, hivatalok, önkormányzatok, egyetemek, iskolák, média) jól teszik, ha zéró toleranciát hirdetnek meg az előítéletes, stigmatizáló személymegismerési gyakorlattal szemben, melynek következménye az igazságtalan hátrányos megkülönböztetés.

Holdudvarhatás, elfogultság

Ha éjszaka ránézünk a felhőtlen égbolton feltűnő teliholdra, láthatjuk, hogy a fénylő hold kisugárzása fényudvart képez maga körül. Személyészlelés esetében átvitt értelemben hasonló kisugárzása van azoknak a tulajdonságoknak, amelyeket egy-egy személy esetében központi fontosságúnak tartunk. Központi fontosságú tulajdonság lehet például a becsületesség, a szépség, az őszinteség, a hűség vagy ezeknek a hiánya, ellentéte.

Egy-egy tulajdonság központi szerepét az határozza meg, hogy milyen közel van az adott tulajdonság a világot hitünk szerint megkettőző Jó vagy Rossz birodalmához. Az értékelés alapja természetesen nem elvont morálteológiai vizsgálódás, hanem a másik személyről adódó benyomás, amelynek tengelyében az ellenszenv és a rokonszenv áll. A transzcendencia ezáltal profanizálódik és pszichologizálódik. Ha egy vezető úgy látja, hogy beosztottja hűséges hozzá, akkor a bizalom válik központi fontosságú tulajdonsággá. E tulajdonság holdudvarában azután a beosztott minden más tulajdonsága megszépül. Ellenkező eset, ha a beosztott valamilyen oknál fogva ellenszenves. Ilyen esetben mondják cinikusan, hogy a főnök szemében „szép lehetsz, de okos nem”.

A megismerő tudatában a másik személyre jellemzőnek vélt egyes tulajdonságok sajátos rendbe szerveződnek. E rend naiv személyiség-lélektani tipológia működésére enged következtetni. Egy-egy pozitív tulajdonság mintha vonzana más, ugyancsak

pozitív tulajdonságokat. A szorgalomhoz könnyen társul a becsületesség. Ugyanez a hatás, csak fordított értékirányban működik, ha a központi tulajdonság negatív. Akit hazugnak tartanak, az számíthat arra, hogy egyúttal csalónak, megbízhatatlannak, lustának is nézik.

A szervezeti térben alakuló társas életben a barátságosság, a segítőkészség, az együttműködési készség tűnik leggyakrabban pozitív és központi fontosságú tulajdonságnak. Ha valakire úgy tekintenek, hogy e tulajdonságok hiányoznak belőle, bármennyire is jól látja el a feladatát, nem számíthat személyes sikerre a szervezeten belül.

Projekció

A *projekció* az a működés, melynek során saját érzéseinket és tulajdonságainkat vetítjük rá a másokra. A projekció hatékony védekezési mechanizmus. Paradoxnak tűnhet, hogy a védelem elsősorban önmagunk ellen való. Arcunk polgári maszkja mögött van egy másik arcunk. Ez az arc, ha szólni tudna, be nem vallott bűneinkről, szégyellt kísértéseinkről, eltagadott rossz hajlamainkról szólna. Ezt a rejtett, titkolt, szégyellt arcot a másokra vetítve megkönnyebbülünk, mert a belső e nem tudatos trükk révén kívülre került. A projekció lelki anyagát a kora gyermekkori, családi konfliktusokból hozott traumák, konfliktusok, komplexusok képezik. Ha ez a lelki anyag a szervezet társas terébe kerül, mérgező, rontó hatása hamarosan megnyilvánul. A kapcsolatokba féltékenykedés, irigység, fúrás, feljelentgetés vegyül. E problémák megoldása már meghaladja a vezetés kompetenciáját.

Szituatív okok is kiválthatják a projekciót a szervezeten belül. Átszervezések okozta bizonytalanság, a szervezet működésének zavarai által táplált szorongás is könnyen vezethet projekcióra a szervezeten belül. Az átszervezés miatt várható belső bizonytalanságtól rettegő vezető könnyen átháríthatja szorongását beosztottjaira. Ezt követően az a meggyőződés alakulhat ki benne, hogy nem ő, hanem beosztottai félnek az átszervezéstől.

A projekció mechanizmusa nem tudatos. A tudattalan tényezők észlelésre gyakorolt hatása a küszöbalatti észlelésben is tetten érhető. Az ingerek rendszerei akkor hatnak az észlelőre, ha erősségük elér egy kritikus szintet. Küszöbalatti észlelésről van szó, ha gyenge, az észlelési küszöböt el nem érő ingerek hatása érvényesül. Ez a hatás nem tudatos. Kísérletek bizonyítják, hogy hipnózisban kialakított érzékenységek a hipnózis elmúltával befolyásolhatják a látást, a hallást és a tapintást.

Szelektív észlelés

Az észlelés mindenképpen aktív, válogató tudati működés. *Szelektív észlelésről* beszélünk, ha a válogatásban egyoldalúan érvényesülnek a szükségletek, érzések, vágyak, melyek eredményeként eltorzul a valóságról alkotott kép. A szervezethez való tartozás pszichológiai jelentőségének túlhangsúlyozása a „mundér becsülete” védelméhez vezet, ami egyes tények figyelmen kívül hagyását, más tények kiválasztását eredményezi.

A válogatás azonban elfogultságot tükröz. A szervezeten belüli egyes egységek vezetői rendszerint túlhangsúlyozzák saját egységük jelentőségét. A kiegyensúlyozás a vezetés dolga.

Vakság és illuzionizmus

A szelektív észlelés szélsőséges esetét képezi a szervezeti vakság és a szervezeti illuzionizmus. A vágyaknak, érdekeknek ellentmondó tények észlelését vakság sújthatja. Míg a vakság következtében létező információk válnak semmivé, addig az illuzionizmus nem létező információkat hív életre. A szervezet adaptációját mindkét mechanizmus súlyosan veszélyezteti. Választási vereség előtt álló pártok vagy vesztesre álló hadseregek vezetői esetében láthatjuk, hogy még a legeslegutolsó pillanatokban is képesek a valóság figyelmen kívül hagyására. A szervezet csak akkor menekülhet meg a vakság és az illuzionizmus ártó következményeitől, ha felépítésében vannak olyan pozíciók vagy egységek, amelyek képesek független és szabad ítéletalkotására. Még ekkor is megmarad annak lehetősége, hogy a vezetők Kasszandra szerepét osztják ezekre az ítéletalkotókra, akiknek igaza csak utólag derül ki, amikor már késő.

Oktulajdonítás (Attribúció)

Az emberi történések értelmezése során előszeretettel folyamodunk okok vélelméhez. Személyeket észlelve az okokat vagy magában a személyben, vagy a környezetben keressük. Mind a személyben, mind a környezetben rejlő okok lehetnek tartósak vagy alkalmiak. Tartós személyi ok például a képesség, a genetikai adottság. Ideiglenes személyi ok az akarat. Tartós környezeti ok a fizikai adottság, ideiglenes környezeti ok a véletlen.

A személyi okok eredetét köthetjük közvetlenül a személyhez, de köthetjük társadalmi tényezőkhöz is. Ha egy adott helyzetben mindenki hasonlóan viselkedik, az ok a konformitás. Ha más nem, csak az adott személy viselkedik az adott módon, akkor úgy véljük, hogy az ok benne magában rejlik. Ha az adott személy adott helyzetben mindig egyféle módon viselkedik, akkor az okot inkább a külső elvárásokban keressük. Ha viszont meglepetést okoz, akkor az okot benne keressük. Végül, ha azt látjuk, hogy a személy mást is tethetne ahhoz képest, mint amit tesz, akkor is hajlamosak vagyunk az okot benne keresni.

Vegyük a jótékony adomány példáját. A kérdés az, hogy az adakozó személy jótékony-e vagy sem? Ha jótékony, akkor az adakozás oka Ő maga, illetve altruizmusa. Ha mindenki ad, akkor ezt a motívumot kizárhatjuk és konformizmusra gyanakodhatunk. Ha csak Ő ad, akkor alapunk van arra, hogy altruizmusra gyanakodjunk. Ha mindig ad, amikor csak kérnek tőle, akkor az ok talán abban van, hogy társadalmi szerepéhez hozzátartozik a jótékonyág gyakorlása. Ha csak egyszer-egyszer ad, akkor inkább vélhetjük úgy, hogy altruista. Ha habozik, akkor inkább látjuk jótékonnak, mintha rutinszerűen ad.

A vezetők jobban megbíznak azokban a beosztottakban, akikről úgy tudják, hogy sikeres szervezeti részvételük oka valamilyen belső motiváció, s nem csupán a pénz vagy az ellenőrzéstől való félelem. Az önzetlenség, a saját elhatározáson alapuló csatlakozás nagy hatású belső ok, mely előnyösen befolyásolja a beosztott vezetői megítélését.

Az egyes okok nem függetlenek az értékektől. Az oktulajdonítás vagy másképpen attribúció révén a személyek befeketíthetők, illetve előnyös megvilágításba helyezhetők. Vegyük azt a példát, hogy valaki rosszul teljesíti munkáját. Egészen másként fog vélekedni a vezető erről a dolgozóról aszerint, hogy milyen oknak tulajdonítja a rossz teljesítményt. Ha úgy látja, hogy a dolgozó lusta, és ezért rossz a teljesítménye, akkor azon lesz, hogy megváljon tőle. Ha viszont kiderül, hogy a munka szervezése elégtelen, és emiatt rossz a teljesítmény, akkor a munkakörülmények megváltoztatását fogja feladatának tekinteni. Alapvető attribúciós hiba az áldozat hibáztatása, ami esélyt sem enged a másiknak arra, hogy mentőkörülményekre hívja fel a figyelmet. A munkanélküliek, a társadalmon kívüliek, a nők társadalmi megítélésében gyakran előfordulnak olyan okok, mint a lustaság, a felelőtlenesség, a csábíthatóság.

Az attribúció teljesen másként alakul sikerek és kudarcok esetében. A közmondás is azt tartja, hogy a sikernek sok szülője van, míg a kudarc árva. Ha önmagunkról vagy a saját szervezetünkről van szó, a sikerek okait belül, a kudarcok okait viszont kívül keressük. Vezetők körében gyakori a sikerek kisajátítása. A vezetők önmagukat a szervezet működéséhez inkább nélkülözhetetlennek tartják, mint beosztottjaikat.

Speciális attribúciós jelenség a bűnbak, akit egyedüli felelősnek kiáltanak ki a szervezetért kudarcokért.

3. SZEMÉLYKÖZI VISZONYOK

A szervezetek *par excellence* emberek közötti viszonyokban léteznek, s e viszonyoknak, mint korábban már utaltunk rá, megkülönböztethető egy személytelen, a résztvevők vágyaitól, akaratától, attitűdjeitől független oldala, valamint egy személyes, a résztvevők által teremtett, velük együtt létező, s velük pusztuló oldala. A szervezeti valóság lényege a személytelen működési menet, mely biztosítja a célok elérését. Ugyanakkor a legszemélytelenebb működési rend, mint például egy börtön, sem képes kivédeni a személyközi viszonyok óhatatlanul rendezetlenebb, az ellenszenveknek és rokonszenveknek teret engedő világából érkező hatásokat. Az a szervezet működik hatékonyan, amely képes kiaknázni a személyességnek teret engedő személyközi viszonyokban rejlő erőt. Ez egyszerre jelent fékezést és felszabadítást.

Vonzás és taszítás

A személyközi viszonyok kialakulásában, működésében és abbamaradásában a résztvevők egymás iránti érzéseinek kulcsszerep jut. Az embert érzései teszik igazán emberré. Az emberi problémamegoldás és cselekvés pszichológiai funkciói remekül moderálhatók, s a nem is túl távoli jövőben remekül szimulálhatók lesznek gépek, szoftverek által. Nem várható azonban, hogy az ember által teremtett és megismert világra jellemző érzelmi jelentések valaha is gépi programok eredményei lesznek, mivel az érzelmeknek nincs instrumentális funkciójuk. Az undor, az ellenszenv, a nemtetszés, valamint a rokonszenv, tetszés, rajongás kizárólag arra szolgál, hogy az ember a világot saját személyiségének tükreként kezelhesse, melybe pillantva megsokszorozhatja, kiteljesítheti magát. E tükörként kezelt világ kitüntetett fontosságú alkotóelemei a többiek. Az ember legfontosabb ingere a másik ember (Argyle 1981).

Ismeretségi fokozatok

Az egyén számára a többiek körei az egyes körök érzelmi jelentésének megfelelően koncentrikusan tágulnak. Legbelül található az intimszféra, melyben csak a leginkább szeretett, legközelebbi társak találnak helyet. Ezt követi a barátok köre, majd a rokonszenv, ismerősök még tágabb köre. Legkívül húzódik a potenciális ismerősök köre, akiket a személy még nem is ismer, de megismerhet, és akik majd a megismerkedést követően valahol elhelyezkednek a gyűlölet-szeretet skálán. A teljes idegenség többek között azért olyan fenyegető, mert onnan nem remélhetjük, hogy bárkit is megismerhetünk.

Térbeli és időbeli közelség

A szervezet zárt fizikai és szociális terében eleve garantált a személyközi vonzás és taszítás valószínűsége. A személyközi viszonyok létrejöttének ugyanis első számú feltétele a közös tér és közös idő. E két fizikai körülmény egybeesése képezi az érzelmvezérelt, a másik megszeretése és elutasítása végletei között hányódó személyközi történések dramaturgiájának alapfeltételét. A szociálpszichológia számos klasszikus kutatásban igazolta azt a közhelyet, miszerint a közelség minden további kapcsolat kialakulásának feltétele.

Festinger, Schachter és Back (1980) a 20. század ötvenes éveiben végzett híres felmérésében kimutatta, hogy az U alakú udvar köré épült lakások lakói között sokkal szorosabb társas kapcsolatrendszer és sokkal elevebb közösségi élet jött létre, mint abban az esetben, ha a lakások kétemeletes, belső folyosós lakóépületekben helyezkedtek el. A vizsgálati eredmények érvényességét fokozza, hogy mindkét lakótelepen a Massachusetts Institute of Technology doktoranduszai és azok családtagjai éltek. A kétféle térbeli elrendezésnek a személyközi kapcsolatok struktúrájára tett eltérő hatása következtetésként nem magyarázható szociológiai okokkal, csak a térbeli elrendeződéssel.

A térbeli-időbeli közelség és a személyközi viszonyok közötti oksági kapcsolatról azonban gyakran megfélekedünk. Annyira magától értődőnek tartjuk ezt a kapcsolatot, hogy eszünkbe sem jut, hogy a szervezet mindennapi tereinek tudatos alakítása révén voltaképpen előre lehet hatalmunk szeretet és gyűlölet felett.

A közelség és a személyközi viszonyok képződése közötti oksági kapcsolat törvényét ajánlatos előre figyelembe venni mindazoknak, akik a szervezeti működés tereit, a hivatali helyiségek beosztását megtervezik. E tervek, miután megvalósultak, a szervezet mindennapi életét felkavaró szerelmek, gyűlölködések, baráti viszonyok vagy hűvös ismeretségek forgatókönyveivé válhatnak. Mozart szociálpszichológiai utópiája (*Così fan tutte*) a modern szervezetekben valósággá válik.

Ha egy többemeletes épületben csak egy nagy befogadóképességű lift van, akkor igen nagy lesz a valószínűsége annak, hogy az épületben dolgozók között személyközi kapcsolatok alakulnak ki. Ha csak egy lift van, akkor gyakran találkoznak egymással, a kényszerű együttlét kommunikációt indít el, s a megismerkedés bázisán létrejöhet a rokonszenv. Több kisebb befogadóképességű lift elidegenítő hatást eredményezhet.

Egészen másként alakul az informális szféra a szervezetben, ha a hivatali tér nyitott, s a munkatársak láthatják egymást, mintha kettesével vagy egyesével elkülönített kisebb helyiségekben dolgoznak. Emeletes irodaépületekben külön jelentősége van a szinteknek. Minél fentebb helyezkedik el egy hivatali egység, annál magasabb a rangja. A szintek közötti érintkezés nehezebb, mint az azonos szinten történő érintkezés. Következésképpen a személyközi kapcsolatok szerkezete leképezi a szervezetek térbeli szerkezetét.

Hasonlóság vagy különbözőség?

A rokonszenv vagy az ellenszenv irányába fejlődő személyközi viszonyok magyarázatai sokszor azt hangsúlyozzák, hogy a hasonlóság a rokonszenv, a különbözőség pedig az ellenszenv kialakulásának előfeltétele. A mindennapi tapasztalat ezt a megfigyelést megerősíti. Sajnos azt a másik megfigyelést is, miszerint az ellentétek vonzzák egymást, és a hasonlóság taszító erejű. Mindkét tétel igaz, csak más és más kiinduló feltételek mellett (Csepeli 1999).

Hasonlóság

A hasonlóság a kommunikatív térben játszik szerepet a rokonszenv felkeltésében, fenntartásában és megszakításában. Az attitűdök kapcsán már említettük, hogy a társadalmilag megszerkesztett világban való eligazodáshoz az emberek nem rendelkeznek ugyanolyan biztos iránytűvel, mint amely a természeti folyamatok megítélésére áll rendelkezésükre. Az ideológiai nézetek és a nyomukban rajzó vélemények, attitűdök, előítéletek szerepe éppen az, hogy az emberek által kollektíve érvényesnek tartott eligazodási támpontokként szolgáljanak abban, hogy el tudják dönteni, mi a jó és mi a rossz.

Kézenfekvő, hogy a döntést megkönnyítheti, ha a társas környezetben vannak olyan személyek, akik maguk is részt vállalva a valóság társadalmi megkonstruálásában, a személy számára lehetőséget nyújtanak az azonosulásra, az elfogadásra, illetve az elutasításra, a távolodásra. A rokonszenv nem más, mint a személyközi viszonyban részt vevők bizonytalanságot oldó tudattartalmainak közössége, s minél nagyobb az átfedés, annál nagyobb a rokonszenv.

Nem szabad azonban elfelejteni, hogy a társadalmilag konstruált valóság nemcsak a mindennapi életen kívül eső, rendszerszintű tárgyakat tartalmazza, hanem mélyen belenyúl a mindennapi életbe is. A személyközi viszony esetében a legfontosabb konstrukció, mely egyben talán a legsérülékenyebb is, a részt vevő személyek önmagukról alkotott képe, saját individualitásuk tudata. Ez a tudat csak akkor tartható fenn és akkor működtethető, ha folyamatos pozitív megerősítések érik a többiektől. A hasonlóságra alapozott rokonszenv alapja következtetésként a résztvevők kölcsönössége egymás pozitív megítélésében. A szeretet az önszeretetek cseréje.

Külön kérdés, hogy a hasonlóság által kiváltott személyközi vonzás kiindulópontja a résztvevők egymás iránt kifejeződő szeretete-e, melynek következménye lesz utóbb az ideológiai nézetek hasonlósága, vagy az utóbbi rokonság vezet arra, hogy a résztvevők megszeretik egymást. A házasságok és a barátságok vizsgálata azt mutatja, hogy mindkét folyamat egyidejűleg jelen van, s kölcsönösen erősíti egymást.

A fenti gondolatmenet megfordítottja érvényes, ha az ellenszenv okait akarjuk feltárni. Mások akkor tűnnek ellenszenvesnek, s saját személyünk is akkor lesz ellenszenves mások szemében, ha a társadalmilag konstruált valóság egyes elemeinek értékítéletekkel terhes megítélésében a megítélt témák többségében a különbözőség jellemző.

Az értékelésben ugyanis nincs, és nem is lehet légüres tér. A kiürülés a megsemmisülés, a nemlét tere a személy számára. Akár barátokról, akár ellenségekről van szó, a személy számára mindkettő jóval fontosabb, mint az, akinek létezését csak pusztán statisztikai ténynek tekinti. Az ellenségeskedés az értékítéletek különbözőségéből fakad. A jó tagadása implikálja a rossz elfogadását, s ez az, ami az ellenszenv kiváltója. Még inkább így van ez, ha a jó tagadása a személyközi viszony résztvevőit érinti, direkt vagy indirekt módon mintegy hozzáláncolva őket a Gonoszhoz. Ez már a gyűlölet.

Különbözőség

A személyek egymás iránt érzett vonzalmait a különbözőségekre alapozó elgondolások abból az ésszerű – és a szervezetek szervezése esetében igen fontos – feltételezésből indulnak ki, hogy a személyeknek sok esetben kifejezetten szükségük van egymásra ahhoz, hogy fontos, de egyénileg el nem érhető céljaikat elérhessék.

A különbözőség e felfogás szerint a képességek, erőforrások, eszközök különbözőségét jelenti, ami – magában rejtve az összeállítás lehetőségét – a közös cselekvés sikerének perspektívájába helyezi a személyközi viszonyt. A különbözőség tehát akkor teremt rokonszenvet, ha a viszony mindkét vagy valamennyi résztvevője számára hasznot hajtó cselekvések hajtóereje lesz.

Eszerint a személyközi viszonyban csere zajlik, és mint minden csere, addig tart a viszony, amíg az egyik, a másik vagy mindkét fél számára a haszon nagyobb, mint a kár. Ha a kár meghaladja a hasznot, akkor a viszonynak vége van. Thibaut és Kelley, akik ezt a brutálisan egyszerű igazságot megfogalmazták, kétfajta kiértékelési módot különböztetnek meg, hiszen nem mindegy, hogy milyen alapon megy végbe a kiértékelés. Az abszolút összehasonlítás esetében a személy jelenbeli hasznának és kárának egyenlegét korábbi tapasztalatai fényében állapítja meg. Addig marad a kapcsolatban, amíg úgy látja, hogy a múltbeli kapcsolataihoz képest a jelenlegi még mindig kifizető-döbb. Ezzel szemben az *alternatív összehasonlítás* esetében a személy jelenbeli kapcsolatait a jelenben aktualizálható más potenciális kapcsolatokhoz méri. Addig marad a kapcsolatban, amíg előnyösebb ajánlattevő nem érkezik, illetve ő maga előnyösebb ajánlattal mást meg nem keres.

E kétféle összehasonlítási mérce ismeretében nemcsak a válást és az együtt maradást magyarázhatjuk meg könnyen, hanem azt is, amikor nincs válás, de lennie kellene, illetve válás van, ami esetleg elmaradhatott volna.

Ha nincs válás, jöllehet a résztvevők láthatóan már nem sok hasznot képesek egymás számára hajtani, és kapcsolataikra inkább a folyamatos veszteség-halmaz jellemző, annak csereelméleti alapon az a magyarázata, hogy nincs kínálózó másik partner. Ha pedig válást látunk, amikor együtt maradásra számítanánk, mert a kapcsolatot a kölcsönös előnyszerzés jellemzi, annak az a magyarázata, hogy előnyösebb, több nyereséget vagy kevesebb veszteséget ígérő partner bukkan fel a láthatáron.

Az össze nem illés kevésbé valószínűsíti a vonzást, de nem feltétlenül rejti magában a taszítást. A különbözőség bázisán csak akkor jelenik meg az ellenszenv vagy a gyű-

lölet, ha együtt jár a másik félnek okozott károkozás képességével. Amilyen arányban be is következnek a kár, olyan arányban lesz jellemzője a személyközi viszonyoknak a negatív érzés, s amilyen arányban a károkozás kölcsönös, olyan arányban válik a viszony kölcsönös gyűlöletté.

Rokonszenv és ellenszenv a szervezetben

A szervezet vezetői számára nincs fontosabb ismeret, mint az, amely a szervezet tagjainak egymás közti viszonyait térképezi fel. Akik ezekkel a kapcsolatokkal foglalkoznak, azoknak tudniuk kell, hogy ha X és Y szereti egymást, illetve Z és W ellenszenvet érez a másik iránt, az nem feltétlenül vezethető vissza a személyközi vonzást és taszítást magyarázó egyik vagy másik elméletre. Az ízlésben, attitűdben, habitusban, neveltetésben gyökerező ellenszenv vagy rokonszenv ugyanolyan fontos, mint az érdekek azonosossága vagy különbözősége. A kapcsolatok racionális, a pusztán cserearányokra redukált szemlélete ugyanúgy félrevezető, mint az ideák szerepének túlbecslése. Ha egyszer már kialakult, a gyűlöletnek és a szeretetnek egyaránt van önmozgása.

A szervezetek szervezése során az a helyes eljárás, ha a szervezetek rendje olyan, hogy eleve nem ad lehetőséget a gyanakvásra, a rivalizálásra, a másik kárára történő érvényesítésre. A szociálpszichológia ezt a rendet nevezi zéróösszegű játzmának, ahol az egyik fél öröme a másik fél bánata, és megfordítva. Az egymás iránt legjobb indulattal eltelt, egymáshoz értékekben, nézetekben, attitűdökben, véleményekben legnagyobb mértékben hasonló felek is képesek meggyűlölni egymást, ha a szervezeti rend logikája versenyhelyzetbe sodorja őket, melynek nincs kölcsönösen előnyös megoldása. Az a szervezeti rend optimális, amely a szeretetben rejlő hatalmas erőt képes kiaknázni (Mérei 1998).

Státus és szerep

A szervezetek munkamegosztási rendje csak akkor valósulhat meg, ha minden egyes részfeladat meghatározására kiterjed. Az egyes részfeladatok elvégzésére rendelt pozíció a státus. Az egyes státusok, mint arra már a szervezet szerkezeti felépítése kapcsán utaltunk, horizontálisan és vertikálisan illeszkednek egymáshoz. Az azonos szinten belül egymás mellé rendelt státusok egyenlők, és kölcsönösen meghatározottak. Ezzel szemben az alá-fölé rendeltségben levő státusokat a hatalmi egyenlőtlenség jellemzi. A státusok a részfeladatok jellege szerint specializált tudást igényelnek.

A szervezet státusainak meghatározása és létrehozása a szervezet működésének csak szükséges, de nem elégséges feltétele. Ahhoz, hogy a státusok rendszere a szervezet rendeltetésszerű működését biztosíthassa, a státusokat megfelelő személyekkel kell betölteni. A megfelelés egyfelől a státus által megkövetelt szaktudást, másfelől a státusban rejlő lehetőségek realizálását jelenti. A szerep Linton találó meghatározása szerint a státus dinamikus oldala, sajátos viselkedési és cselekvési módot jelent. Szerep nélkül a státus képzelt ház üres telken.

A szervezetet alkotó státusok vagy pozíciók betöltői csak akkor járnak el a szervezet céljainak megfelelően, ha lelki alkatuktól, személyiségüktől, hajlamaiktól, szeszélyeiktől, hangulataiktól függetlenül cselekvéseik során a szervezet által megkövetelt rendet követik. Ezt teszi lehetővé a szervezeti működés értelmében vett szerep, melynek csak részben van köze ahhoz a szerephez, amit színészek a színpadon játszanak. Szervezetszociológiai értelemben véve mindegy, hogy egy színész a *Hamletet* vagy *Ványa* bábát alakítja a színpadon. A színész kettős értelemben is szerepet játszik. Mint *művész* az író által megírt és a rendező által színre állított darab *szereplőjét* alakítja, s minél nagyobb átéléssel, minél eredetibb szerepfelfogással játszik, annál nagyobb és elevenebb a nézőkben elért hatás. A nézők azonban soha egy percre sem felejtik el, hogy X vagy Y színész, aki a színpadon kívül ugyanúgy él a társadalomban, mint ők. A színházi szervezet, melynek feladata színdarabok előadása. A színházi szervezetben a színész csak egyike a lehetséges szerepeknek, melyek sorában az igazgatótól a ruhatárosnőig számos egyéb szerepet találunk.

Szervezetszociológiai értelemben véve a szerep a szervezeti pozíció ellátását lehetővé tevő viselkedési minta, melyet azok teljesítenek ki, akikkel az adott pozíció betöltője feladatainak ellátása során kapcsolatba kerül. A szerep tehát velejéig kölcsönös kapcsolat terméke. A szervezeti szerep a társadalmilag létrehozott valóság része, ami azt is jelenti, hogy a szerep az ember társadalmi identitásának része. A szerepnek megfelelő viselkedés sosem egyszemélyes teljesítmény. Mivel a szervezet pozíciók rendszere, szükségképpen a pozícióknak megfelelő viselkedés is rendszerszerű, ami az egyes szerepekben nyújtott teljesítmények kölcsönös meghatározottságára utal.

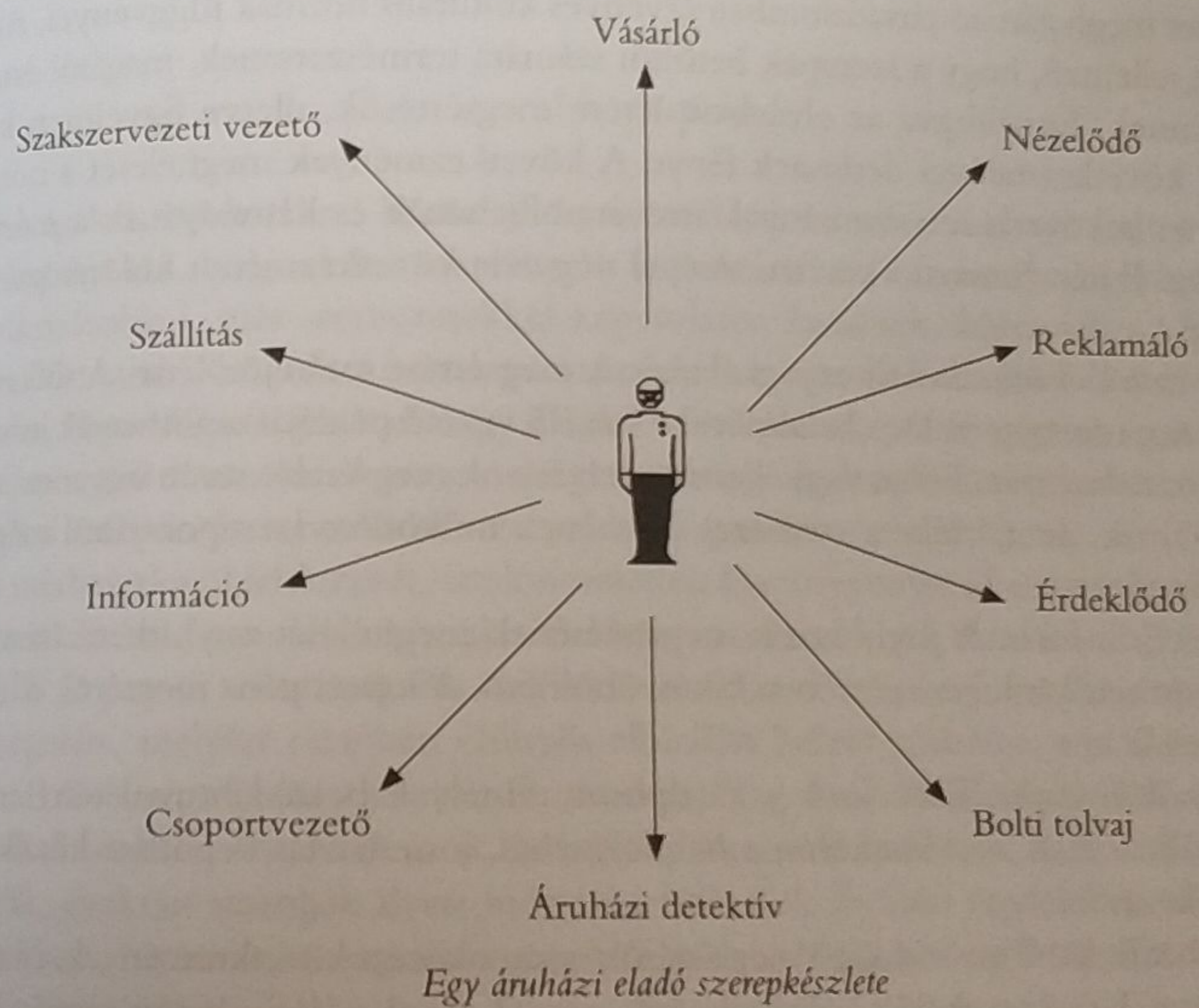
Az ember pályafutása a társadalomban jól leírható szerepei segítségével. A szerepeket tanuljuk. A szereptanulás többnyire spontán folyamat. A hibákat a partner viselkedése jelzi. A szerepviselkedés alkalomhoz kötött, az alkalmat azonban fel kell ismerni. A megfelelő szerephez illő helyzet meghatározása sosem lehet egyéni teljesítmény. Komikus helyzet, amikor valaki nem ismeri fel szerepét. Életünk minden egyes szakaszában egyidejűleg számos szerep betöltése vár ránk, s e szerepek java része valamilyen szervezethez kötött. Már az óvoda is szervezet, melyben a gyermek szerepszerű kapcsolatba kerül társaival, az óvónókkal, a dajkákkal. Az élet előrehaladtával a sor folytatódik. Az idő múlásával egyes szerepek szükségképpen aktualitásukat veszítik, és új szerepek betöltésére kerül sor. Súlyos életvezetési problémák forrása, ha valaki nem képes új szerepeket megtanulni, miként az is, ha nem képes elavult szerepeit elfelejteni.

Az élet egy adott periódusában ellátandó szerepek együttese a szereprepertoár. Az életkori, nemi, foglalkozási, valamint egyes társadalmi-társas helyzetekhez kötött szerepeket találjuk itt. Az utóbbiak között találjuk azokat a szerepeket, amelyeket az élet során felmerülő szükségletek kielégítésére létrejött szervezetek szolgáltatásainak igénybevétele aktivál. Ha megbetegszünk, elmegyünk egy orvoshoz, ha felszállunk egy villamosra, a járművön utazunk a többiekkel, s ha valakiről kiderült, hogy ellenőr, akkor attól függően, hogy van-e jegyünk vagy nincs, nyomban bliccelő vagy normális utas lesz belőlünk. Az utcán tartózkodva egyaránt lehetünk járókelők vagy autósok. A társasági életben informális szerepeket tölthetünk be. Vannak, akik hallgatnak, mások örökké beszélnek. Egyesek a mulattató, mások a hírharang vagy a pletykafészek szerepét töltik be.

Szerepkészlet

A szervezetekben betöltött szerepek esetében a spontán tanulás kevés. A szervezetek egyes pozícióinak betöltése meghatározott képzettséget igényel. A szerepek teljesítése ugyanakkor függ a szociális intelligenciától, mely a szerepek teljesítésére mutatott készséget határozza meg. Az udvariasság, a kedvesség, a figyelmesség a társas élet valamenyny szerepének ellátását megkönnyíti, miként a durvaság, az erőszakosság, a modortalanság rontja az egyébként mégoly jól elsajátított szerep teljesítését is.

Mivel a pozíciók több más pozícióval állnak egyidejűleg kölcsönviszonyban, a szerepek is kiegészülnek több más szereppel. Ezt a szerepegyüttest nevezük szerepkészletnek, amely az adott szerep ellátása során aktivált összes többi szerepet tartalmazza. A saját szerep ellátásához hozzátartozik a szerepkészlet összes többi elemének ismerete. A beosztott láthatárán ott kell hogy legyenek a közvetlen munkatársak, más beosztottak, a középvezetők, a felső vezetők és a szervezeten kívüli partnerek.



Szerepelvárások

A szerepviszony társas forгатókönyv, mely az adott szerepek betöltőinek mindegyik találkozási alkalmával rutinszerűen és konvencionálisan meghatározza a lehetséges történésnek lezajlását (Heller 1966). A forгатókönyv ismeretének része, hogy a résztvevők eleve tudják, mire számíthatnak, és mire nem számíthatnak partnerüktől, illetve azt is tudják, hogy mi az, ami okvetlenül hozzátartozik a szerep által megkövetelt viselkedéshez, és mi az, amire csak feltételesen, esetlegesen kerülhet sor.

A még be nem következett, de a megfelelő helyzetben bekövetkező szerepviselkedés tudása a szerepelvárás. Vannak feltétlenül szükséges követelmények, melyek hiányában szó sem lehet szerepviselkedésről. Az ilyen követelményeket rendszerint írásban rögzítik. Ezekre vonatkoznak a *jogi elvárások*. Más követelmények kevésbé tűnhetnek alapvetőnek, ugyanakkor betartásuk növeli a szerep betöltője iránti bizalmat, növeli a hitelességet. Az *etikai elvárások* tartalmazzák ezeket a követelményeket. Végül érdemes megemlíteni azokat a követelményeket, amelyeknek ha megfelel valaki, akkor mások úgy ítélik, hogy szerepteljesítése hibátlan. Ezeket a követelményeket az *illem elvárásai* hozzák létre.

Normák és szankciók

A szerepelvárások a mindenkori szerepvizonyokban aktualizált, a szervezetben és a szervezetet meghatározó társadalomban érvényes kulturális normák függvényei. Az elvárásokra jellemző, hogy a szerepek betöltői számára természetesnek, magától értetődőnek tűnnek. Ennélfogva az elvárások létére megsértésük, illetve figyelmen kívül hagyásuk következményei derítenek fényt. A következmények megítélését a normasértés során bekövetkezett események irreverzibilitásának és károosságának a mértéke szabja meg. E két dimenzió keresztezésével négyféle következményt különböztethetünk meg:

1. *Irreverzibilis-káros*. Ez a típus jogi elvárások megsértése során jön létre. A sikkasztó, a korrupt tisztviselő, a hatalmával visszaélő vezető példáját említhetjük itt meg.
2. *Irreverzibilis-enyhe*. Etikai vagy illemtani elvárások megsértése során ugyancsak kár keletkezik, de mértéke a szervezet egészének működése szempontjából még elviselhető.
3. *Reverzibilis-káros*. A jogi elvárás megsértésének megítélését enyhítheti, ha a bekövetkezett kár teljes egészében kiküszöbölhető. A lopott pénz megtérül, a kését behozzák.
4. *Reverzibilis-enyhe*. Ezek azok a kártípusok, amelyek beszédaktussal tökéletesen reparálhatók. A bocsánatkérés, a helyreigazítás, a mulasztás bepótlása kínálkozik példaként.

A különböző típusú elvárásokat a megsértésük során okozott következmények, és azokkal összefüggésben a szankciók különböztetik meg. A szankciók funkciója kettős. Egyfelől ténylegesen vagy szimbolikusan lehetővé teszik a már bekövetkezett normasértés által okozott kár megtérülését, vagy ha ez nem lehetséges, pusztán alkalmazásuk révén kinyilvánítódik a jogi vagy erkölcsi rend. Ha szankciók alkalmazására nem kerül sor, jöllehet a jogi vagy erkölcsi rend megsértésének körülménye fennáll, akkor anómiáról beszélünk. Az *anómia* a szervezetben vagy a társadalomban arra figyelmeztet, hogy a normák megsértése szankcionálatlan marad, ami folyamatos normasértésre csábít.

A szankciók másik funkciója a normasértéstől való elrettentés. Ez a funkció csak akkor teljesülhet, ha a normasértéssel a szankció alkalmazásának magas valószínűsége jár együtt. Ha kijátszható, önmagában a legszigorúbb szankció sem hatásos.

Nagyobb szervezetek a tagjaik által ellátandó szereppel kapcsolatos elvárásokat szisztematikus és részletezően írásban lefektetett szervezeti és működési szabályzatban rögzítik. A szabályzattal való megismerkedés a szervezeti szocializáció részét képezi. A szervezeti és működési szabályzat súlya különösen nagy olyan szervezetek esetében, ahol az elvárásoknak megfelelő szerepteljesítés minőségén emberek élete, sorsa múlhat. Ezekben a szervezetekben a szabályzattal való megismerkedés nem korlátozódhat egyszeri alkalomra. Ahhoz hogy a szabályzat tudása eleven és friss maradjon, folyamatosan történő eszmegbeszélésekre, továbbképzésre van szükség. Az anómia ugyanis sok tekintetben minősítés függvénye.

A szankciók révén a szervezet és a társadalom motivációs rendszere intézményesül és szabványosul. Míg a jogi szankciók a büntetőjogi kódexekben találhatók, az etikai és illemtani szankciókat csak a szervezet tagjainak konszenzusa tartja fenn. Az írott és íratlan szankciók nem kerülhetnek ellentmondásba egymással, és ha az ellentmondás mégis létrejön, a szervezet hatékonysága azt megsínyli.

A korrupció

Közszerződési, közhatalmi, köztulajdon felett hatalmat gyakorló szervezetek esetében törvény írja elő, hogy akik e szervezetek képviselőiben magánszemélyekkel, magánvállalkozásokkal, más szervezetekkel kapcsolatba kerülnek, kötelesek a köz hasznát szem előtt tartó döntéseket hozni, pártatlanságukat nem áldozhatják fel magánérdekeik oltárán. Nem fogadhatnak el nagy értékű ajándékokat, pénzt vagy szolgáltatást, melyért nem kell fizetniük. A megvesztegethetőség minden szinten súlyosan sérti a közpolitikai szervezetben betöltött szerepekkel kapcsolatos elvárásokat.

A mérhetetlenül felduzzadt, áttekinthetetlen és szövevényes állami bürokratikus szervezetek történetét azonban végigkíséri a korrupció, melynek Hankiss megkülönbözteti az aktív és passzív változatát. Az első esetben maga a hivatalnok kezdeményezi a megvesztegetést, melyért cserében előnyös elbírálást helyez kilátásba, ami sokszor csak a pusztán kötelességteljesítést jelenti. Elmaradott, félig civilizált államokban a rosszul fizetett alkalmazottak, legyenek azok határőrök, vámosok, rendőrök, önkormányzati tisztviselők, gyakran zsarolják ilyen módon a hozzájuk forduló ügyfeleket, akik teljesen védtelenek, hiszen a korrupció az egyik legnehezebben bizonyítható bűncselekmény.

A passzív korrupció során az állami, önkormányzati megrendelésekért versenyző vállalkozók megvesztegetés révén igyekeznek a megrendelések felett diszponáló hivatalnokokkal révén a maguk számára előnyös alkukat kötni, aminek a köz látja kárát. Különösen visszaszítató a hadiszállítók korrupciója, melynek következményeként a katonák papírtalpu bakancsban, elégtelen harci felszereléssel menetelnek a biztos pusztulásba. A különösen nagy kárt okozó korrupció neve a panama, mely a Panamapusztulásba. A különösen nagy kárt okozó korrupciónak neve a panama, mely a Panamapusztulásba. A különösen nagy kárt okozó korrupciónak neve a panama, mely a Panamapusztulásba. A különösen nagy kárt okozó korrupciónak neve a panama, mely a Panamapusztulásba. A különösen nagy kárt okozó korrupciónak neve a panama, mely a Panamapusztulásba.

A korrupció a társadalomban termelt igazságtalan újraelosztás, ami ha megszokottá és elterjedtté válik, hosszú távon aláássa a társadalmi különbségek legitimitását, az anómia állapotát előidézve megrendíti a közhatalomba vetett bizalmat.

A korrupció ellenszere egyfelől a világos és átlátható szabályozás, a közjavak feletti nyilvános ellenőrzés, másfelől a jól fizetett, alaposan kiképzett, erkölcsileg feddhetetlen köztisztviselői réteg.

Szerepkonfliktus

A szerepkonfliktus feszültséget vált ki, ami rontja a szervezet által szerepszerűen megkövetelt viselkedés minőségét, csökkenti a teljesítményt, fölös kockázatot visz a szervezet működésébe. A szerepkonfliktus lelki és testi bajokat egyaránt okozhat. A következmények között található depresszió, tehetetlenségérzet, illuzionizmus, szenvedélybetegség és/vagy magas vérnyomás, gyomor- és bélfekély. A konfliktus elől menekülő személy végső menedéke az öngyilkosság.

A szerepkonfliktus oka lehet a személy által betöltött szerepek összeegyeztethetlensége, a szerepelvárások ellentmondása, kétértelműsége, valamint a személyiség típus és a szerep ütközése.

Szerepek közötti konfliktus

Ambiciózus, magukat nélkülözhetetlennek tartó vezetők sajátossága a pozícióhalmozás. Az egyes pozíciók nem feltétlenül harmonizálnak egymással. Nagy szervezeten belül például az elnök és a vezérigazgató bár egy s ugyanazon cél érdekében tevékenykedik, nem ugyanazt teszi. Az elnök feladata a szervezet megjelenítése mind a szervezet tagjai, mind a külvilág számára. Az ő feladata a stratégiai döntések irányának megszabása, a szervezeten belüli érdekcsoportok közötti egyensúlyozás, lavírozás, kompromisszumkeresés. Az elnök a konszenzus embere. Ezzel szemben a vezérigazgatónak a végrehajtás során ütköznie kell, konfliktusokat kell vállalnia, nem szerethet mindenkivel, s nem szeretheti mindenkit. A két szerepet betöltheti egyetlen ember, hiszen jogi akadálya ennek nincs, vagy ha lenne, akkor a jogszabály megváltoztatásával ezt az akadályt meg lehetne szüntetni. A két szerep egyesítése ezzel együtt sérthet egyes erkölcsi elvárásokat, s könnyen tápot adhat nehezen kivédhető vélekedéseknek, miszerint az elnök-vezérigazgató diktátor típusú ambíciókat melengtet, nem tűr versenytársakat, önmagán kívül nem bízik meg senkiben.

De a legjobb hiszemű várakozások mellett is felvethető, hogy a két szerep ütközik egymással, előbb vagy utóbb konfliktusba sodorja azt a személyt, aki egyszerre akar a konszenzus embere lenni, és egyszerre akar frontember is lenni. Az elvárások teljesen ellentétesek. Ha az egyik szerepnek felel meg, akkor óhatatlanul sérti a másik szereppel kapcsolatos elvárásokat, és megfordítva ugyanez a helyzet. A végeredmény a halogatás, a kibúvók keresése, a menekülés, az örökös magyarázkodás. A kettős szerep okozta konfliktus okán a szerep betöltője elidegenedik mindkét szerepétől.

Mivel az ember egyszerre több szerepet is ellát, a szerepek között óhatatlanul fellép a konfliktus, még ha nem is olyan kiélezett formában, mint ahogyan a fenti példában be-

mutattuk. A demokratikus társadalmak nem véletlenül törekszenek arra, Montesquieu szemléletét követve, hogy a hatalmi ágak elváljanak egymástól. Csak a zsarnok egyesítheti a törvényhozó, a végrehajtó és az igazságszótó szerepeit. Demokratikus viszonyok között még az is kirívó, ha a családi szerepek ráépülnek a szervezeti szerepekre. Kisvállalkozások esetében, mint arra a bizalom kapcsán már utaltunk, megengedett, sőt javallt, hogy a család és a vállalkozás egybefonódjon. De nagy szervezetek esetében a családi szerep morálisan mindenképpen ellenjavallt, ha a családi kötelék és a szervezeti kötelék átfedi egymást. Egy vezető nem teheti meg, hogy rokonait juttassa az általa vezetett szervezet pozícióiba, vagy ha megteszi, akkor joggal vonja magára a nepotizmus vádját.

A családi szerep elvárásai sorába tartozik a feltétlen engedelmesség, az érzelmi kiindulás, a kritikátlan azonosulás, vagy éppen annak ellentéte. A szervezeti szerep elvárásai sokkal szűkebb sávban mozognak, sokkal inkább teret engednek a racionális mérlegelésnek. Aki egyszerre tölt be egy szervezetben családi és szervezeti szerepet, az könnyen megtapasztalhatja a kétféle elvárások ütközését, melyet követően fellépnek a szerepkonfliktusra jellemző szokásos feszültségek.

Nem véletlen, hogy sebészek nem vállalják közeli hozzátartozóik megműtését, és ügyvédek sem lelkesednek azért, ha ügyfelük egyben rokonuk.

A konvencionálisan férfiak számára fenntartott szerepekbe került nők esetében jellegzetes a nemi szerep és a foglalkozási szerep konfliktusa. A nők egyenjogúvá válásával azonban egyre gyakoribb a nők korábban kizárólag férfiak számára elképzelt szerepekben való felbukkanása. A férfias szerepekbe került nőt a szerepkonfliktus okozta feszültség férfias viselkedésre indíthatja. Hasonló, bár ritkábban előforduló konfliktus, amikor férfiak kerülnek nőies szerepekbe, s a következmény ebben az esetben is nemi ambivalencia lehet.

Jellegzetes posztkommunista szerepkonfliktust él át a politikai életbe került értelmiségi, akinek egyik szerepe a megfigyelés, a pártatlan vizsgálódás, az elvi kritika. A politikusszerep tartozéka pedig a cselekvés, a pártosság, a legkisebb kárral kecsegtető kompromisszum keresése.

Multinacionális vállalatok, nemzetközi szervezetek esetében figyelhető meg az a konfliktus, melynek során összeütközésbe kerül a személy hazulról hozott nemzeti identitása és aktuálisan betöltött nemzet feletti megközelítést igénylő új pozíciója.

A szerepek közötti konfliktust könnyebb megelőzni, mint kezelni. Ha az összeférhetetlenség gyakorlata egyszer már kialakult, az érdekek rögzültek, a változtatás csak az egész rendszer felforgatása útján lehetséges, amit kevesen képesek vállalni.

Ütköző szerepelvárások

Kahn a 20. század közepén végzett kutatásai során azt találta, hogy gazdasági szervezetek dolgozói között a szerepkonfliktus rendkívül elterjedt. A konfliktus fő okát a megkérdezettek a szerepükből adódó ellentétes elvárásokban jelölték meg. Úgy látták, hogy mást vár el tőlük a vezetés, mást a szakszervezet, és megint mást a csoport követelményrendszere, ahova tartoznak. Sokan szenvedtek amiatt, hogy képtelenek voltak kideríteni, tulajdonképpen mit is vár el tőlük a szervezet.

Ezekben az esetekben a konfliktus egy szerepre korlátozódik. A szerepen belül maradó konfliktus ideáltípusos példája a közvetítő, a középszintű vezető, s mindenki, akit szerepe arra ítél, hogy „két úr szolgája” legyen. Az ilyen szerepek betöltője minél inkább megfelel az egyik fél elvárásainak, annál kevésbé elégíti ki a másikat, s megfordítva. Az egyedül helyes megoldás a kilépés, a szerep odahagyása volna, ezt azonban a személy által egyidejűleg betöltött más szerepei lehetetlenné teszik.

Ellentmondásos szerepelvárások

Az egy szerepen belüli konfliktus speciális esete, amikor a szerep tökéletes betöltését minősítő elvárás ellentmondásos. Az ellenőri szerep ilyen. Egy ellenőr annál hatékonyabb, minél kevésbé látszik róla, hogy az. Szélsőséges eset a besúgó vagy a kém szerepe. Rendszerváltásokat követő szomorú szenzáció, amikor köztisztviselnek örvendő, minden gyanú felett álló férfiakról és nőkről derül ki, hogy kettős életük volt. Az egyik szerep a másik leplezésére szolgált. Az ellentmondás akkora, hogy a teljes megfelelés egyenesen hasadt személyiséget feltételez. Az értékek, nézetek, attitűdök és vélemények feladata az ismeretelméleti bizonytalanság feloldása. Totalitárius rendszerekben a hivatalosnak tekintett nézetek a tekintélyelvűség természetének megfelelően 180 fokban ellentétben állnak minden más nézettel, amelyek normális esetben éppen úgy eleget tudnának tenni az episztemológiai bizonytalanság oldásának, mint a hivatalosak. A hatalmon kívül nincs is más tényező, mely az egyik hitet és a belőle származó nézetrendszert a másik fölé lenne képes helyezni.

A hiteles besúgóról feltételezhetjük, hogy maximálisan magáévá teszi a hivatalos hitet, hiszen mi másért állna megbízói szolgálatába, ugyanakkor ezt eltagadva egy attól szögesen eltérő másik hit és nézetrendszer hangoztatására kényszerül, mivel csak ez esetben számíthat arra, hogy jelentéseinek hősei őszintén megnyilatkoznak előtte. Mindkét fél hitelességet és teljes azonosulást vár el tőle, s a végén valóban előfordulhat, hogy maga sem tudja, hova tartozik.

Személyiség és szerep

A besúgó szerepének extrém példája annak szemléltetésére is alkalmas, hogy jóllehet a szerep révén a szervezet kiküszöbölheti a személy egyedisége, személyiségének sajátos vonásai folytán jelentkező varianciát, a standardizációnak vannak korlátai. Egy-egy ember nem alkalmas minden szerepre.

Szondi a pályaválasztást az emberi sors legfontosabb területei egyikeként említi. Függetlenül attól, hogy Szondi megalapozottan vagy megalapozatlanul a maga alkotta személyiségelméletet genetikai tényezőkre vezeti vissza, abban igaza van, hogy személyiségünk sajátos diszpozíciói bizonyos foglalkozási szerepekre mintha predesztinálnának, míg más foglalkozási szerepektől egyenesen elriasztanak.

Szondi szerint az egyes foglalkozások aszerint is osztályozhatók, hogy betöltőik szelíd és legitim formában milyen, eleve bennük levő kóros lelki folyamatokat élhetnek ki. Úgy találta, hogy a lélekgyógyászok, pszichológusok családfájában átlagon felül találhatók skizofrének. Papok, apácák és más „szent foglalkozások” betöltőinek rokon körében a „szent betegségként” is emlegetett epilepszia előfordulását találta gyakorinak. A tűzoltók felmenői között állítólag hemzsegnak a pirománok, a hentesek családfáiban gyakori a szadisták előfordulása. Az ügyvédek szüleiktől, nagyszüleiktől örökölhették perlekedő hajlamaikat. Szondi után szabadon azt is mondhatnánk, hogy rablóból lesz a legjobb pandúr.

Könnyű belátni, hogy a segítő és politikusi foglalkozásokban elért siker pozitívan függ össze az extravertióval, és negatívan függ össze az introvertióval. A könyvtáros vagy levéltáros esetében az összefüggések fordítva érvényesek. A jó vezetők egyszerre agresszívek és intelligensek, és ha csak egyik vagy másik vonás jellemző rájuk, vezetésre nem alkalmasak.

A személyiségtesztek feladata annak felmérése, hogy a jelentkező személyisége és a számára felkínált pozícióval együtt járó szereppel szemben támasztott elvárások között van-e kongruencia.

Minél nagyobb mérvű a kongruencia, annál inkább várható, hogy a szerep és a személyiség egyé válik, a személy *azonosul* szerepével. Inkongruencia esetén pedig a személy konfliktusba kerül szerepével, melynek következtében szerepétől fokról fokra eltávolodik. Heller Ágnes éles szemű megfigyelése szerint a távolítás enyhe foka, amikor a személy ironikusan szemléli saját magát, egyszerre el is fogadva, de ugyanakkor el is utasítva szerepét. Az *ironikus távolságtartás* többnyire közvetetten, metakommunikatív jelzések segítségével jut kifejezésre, s ezeket a jelzéseket a beavatottakon kívül más nem is érti. A *cinikus távolítás* a személy és a szerep közötti távolság maximális foka. Ebben az esetben a szerepteljesítést csak a rutin tartja fenn.

Szervezeti identitás

A szervezetekben egyre inkább felismerik, hogy a szervezeti célok teljesítése nemcsak a technológián, a logisztikán, az eljárások biztonságán, hanem a szervezet pozícióit betöltő személyek szervezettel való azonosulásán is múlik. A szervezeti identitás, mely áthatja a szervezet összes tagját, jelentős tartalék lehet válság idején, amikor a szervezethez való tartozással kapcsolatos büszkeség, kiválóságérzés áldozatvállalásra készíthet. A szervezeti identitás egyaránt fontos a szervezet tagjai és a szervezet kliensei szempontjából, akik együttesen konstruálják meg és tartják fenn a szervezet képét, kihasználva a kulturális értékek erejét, melyek a képhez társulnak.

A szervezeti identitás akkor erős, ha jól elmondható történetekből táplálkozik, melyek mint a mítoszok az ókorban, mind a szervezet tagjai, mind az ügyfelek számára erőt, leleményességet, ügyességet, feltétlen minőséget, a szolgálat elsőbbségét sugallják (Hatch, Schultz 2008).

Szerepelhagyás

Szerepét az ember kétféleképpen hagyhatja el. A szerepelhagyás első változata a ki-kerülés, amikor a szerep megmarad, és új betöltőre vár. Az önkéntes szerepelhagyás a válás, a kilépés, az önkéntes száműzés. A szerepelhagyás kikényszerített változata az elbocsátás, a nyugdíjazás, a száműzés, az elüldözés.

Vannak helyzetek, amikor a szerep hagyja el az embert. A szervezet ilyen esetben nem tud megszabadulni másként tagjától, mint hogy megszünteti magát a szerepet. A megszüntetés leggyakoribb módja az átszervezés, máskor a szereppel együtt megszűnik a szervezet is. Nagy társadalmi változások idején a szervezetek, s velük az általuk létrehozott szerepek nagy számban tűnnek el, ami jelentős életvezetési gondokat okoz a szerepek korábbi betöltőinek. Kompetenciájuk leértékelődik, kapcsolati rendszertük kiürül, telefonkönyveiket eldobhatják. Egyik pillanatról a másikra idegenné válnak a világban, melyet új szervezetek, új szerepek népesítenek be, ahol ők már nem jönnek számításba.

A forradalmárok, rendszerváltók, vállalatalapítók egyben szerepfelborítók, akik korábbi szerepüket odahagyva, sokszor jelentős kockázatokat vállalva a semmiből gyökeresen új szervezeteket teremtenek.

A szerepkonfliktusok oldása

A szerepkonfliktusok nemcsak a személy, hanem a szervezet életét is megkeserítik. A szerepkonfliktust tünetei jól elárulják. A társas életet kísérő érzések tónusa kórosan megváltozik. Nyugtalanág, depresszió, elvagyódás vagy izgatottság, türelmetlenség, nélkülözhetetlenségi komplexus lesz úrrá a személyen. Mielőtt a szerepkonfliktus oldására kerül sor, fel kell deríteni a szerepkonfliktus típusát.

Ha szerepek ütköznek, és az ütköző szerepek mindegyike azonos szervezetben van, akkor a feladat viszonylag egyszerű. Közvetlen vagy közvetett eszközökkel meg kell győzni a szerephalmazt, hogy többszörös kötődése folytán egyik szerepének sem tud teljesen megfelelni, árt önmagának és árt a szervezetnek. Nehezebb a helyzet, ha az egyik szerep a szervezeté, a másik szerep viszont a szervezettől független más szervezet vagy egy informális rendszer része. Ebben az esetben az összeférhetetlenséget kizáró egyértelmű szabályozás segíthet. A szerepelvárások okozta konfliktusok feloldása a legnehezebb, ez esetben ugyanis a konfliktus nem függ a személytől, hanem a szervezet kényszeríti azt a személyre. A figyelem megosztása segíthet, ami a feladatok mentális szétválasztását jelenti, attól függően, hogy a társas helyzet éppen melyik elvárást aktualizálja. A személyiség és a szerep inkongruenciája asszimiláció vagy akkomodáció útján oldható fel. Asszimiláció esetében a személy magához idomítja a szerepet, egyéníti a szerepteljesítést, elhagyja azokat a mozzanatokat, amelyek összeegyeztethetetlenek alkatával, hitével, meggyőződésével. Akkomodáció esetében ellentétes folyamat megy végbe. A személy a szerephez való alkalmazkodásban feladja magát, és szerepe mintegy magába szippantja.

A szerepkonfliktusok megelőzése legalább olyan fontos, mint a kezelés. A megelőzés érdekében a következő eljárásokat javasolja a vezetéstudományi szakirodalom:

1. A szervezeti szerepekkel kapcsolatos formális elvárások írásos rögzítése. Szervezeti és működési szabályzat elkészítése. Döntőbíró felállítás a vitatott helyzetek eldöntésére. Folyamatos esetmegbeszélések a kisebb szervezeti egységekben.
2. A jelentkezők képességeinek és személyiségvonásainak gondos feltérképezése. A szervezeti szerepek ideáltipikus személyiségprofiljainak elkészítése. A jelentkező személyiségprofilja és a szerep által megkövetelt személyiségprofil közötti egyezés keresése.
3. Folyamatos pszichológiai és orvosi szűrés.
4. A szervezet és a funkció közötti kapcsolat nyomon követése. A rugalmas szervezeti átalakítások iránti fogékonyság. Reformlelkület.
5. Képzési programok, személyiségfejlesztő tréningek, egyénre szabott karriertervezés.
6. Alternatívák kidolgozása és tudatosítása. Forgatókönyvek készítése, szerepek tisztázása.
7. Szükséghelyzetekre való felkészülés.

5. A CSOPORT

A csoport és az egyén

Az ember társas lény. A társasság számos formája közül a csoport a legősibb, és az egyén szempontjából a legjelentősebb társas alakzat. Az egyének egymás jelenlétében többlet- teljesítményre képesek. Lelkesebbek, érzelmeik intenzívebbek, cselekvési motivációjuk erőteljesebb, asszociációik gazdagabbak, kölcsönösen inspirálják egymást. A többlet- teljesítmény az ítéletalkotásban is megjelenik. Bizonyos feladatokban az egyéni tévedések kioltják egymást, és a csoport ítélete ezáltal pontosabb lesz, mint külön- külön bármelyik csoporttag ítélete. Az életben maradás, a természeti világhoz való teremtmény alkalmazkodás gyakorlati feladatai magányosan nem oldhatók meg, csak csoportosan.

A csoport nemcsak serkentheti, hanem gátolhatja is az egyént. Azonban nem lenne gátolható, ha előbb nem lett volna csoport, melynek hiányában az egyén nem növekedhet fel, és nem találkozhat más egyénnel. A csoport az emberi élet elsődleges színtere, mely ha már egyszer létrejött, a társas élet alternatívájaként lehetőséget biztosít az egyéni létre, beleértve a magányt is. A magány végleges és szorongató perspektívájával szemben a csoport vigaszt, menedéket és biztonságot nyújt.

Elsődleges és másodlagos csoport

A csoportokkal foglalkozó szociálpszichológiai szakirodalom megkülönbözteti az elsődleges és a másodlagos csoportokat. Az elsődleges csoportok nem választják tagjaikat. Az elsődleges csoportok a társas élet természetes, magától értetődő színterei, mint például a család, a rokonság, a szomszédság, a baráti kör. Az elsődleges csoportokban igen nagy annak a valószínűsége, hogy a tagok szemtől szembe találkoznak egymással, aminek következtében mindenki személyesen ismer mindenkit. Az ismeretség nem túl mély, de éppen elég ahhoz, hogy a tagok otthonosan érezzék magukat a csoportban. Az elsődleges csoportok térben egymás mellett helyezkednek el a társadalmilag teremtett valóságban. Az ismerettség ellenpólusa az idegenség, melynek révén az egyik elsődleges csoport elkülöníti magától a másik elsődleges csoportot. A különbségtevés következtében az egyes elsődleges csoportok kölcsönös értetlenséggel, gyanakvással, bizalmatlansággal szemlélik egymást.

A másodlagos csoportok feltételekhez kötik a tagságot. A csoport tagjai nem ismerik egymást, a szemtől szembe találkozás esélye az egyes csoporttagok között csekély. A csoporthoz való tartozás tudata azonban elég ahhoz, hogy a csoportok tagjai elképzelhessék a csoport egészét, melyhez hozzá sorolhatják a csoport egykori tagjait éppen úgy, mint azokat, akik a jövőben a csoport tagjai lesznek. Az elképzelés adta közösség

éppen úgy alapot adhat a különbözős érzésének élményéhez, mint az elsődleges csoporthoz való tartozás. A modern társadalmakban egyszerre jelen vannak elsődleges és másodlagos csoportok, de az utóbbiak súlya folyamatosan nő.

A posztmodern, globalizált világban az internet által teremtett új kommunikációs lehetőségek folytán az elsődleges és a másodlagos csoportok között elmosódik a határ. Újraéledhetnek a hajdani közösségi érzések, melyeknek nem lesz feltétele többé az eredeti közösségi kapcsolatokat meghatározó térbeli és időbeli korlátozottság. Ráadásul új kategóriák jelennek meg, melyek csoportszervező erőként korábban nem is működtek, mert nem voltak vagy lappangtak.

Kiscsoportok és nagycsoportok

A csoportok közötti különbségtevés másik alapja a létszám. A személy számára átlátható, kölcsönös személyes kapcsolatok kialakítására lehetőséget nyújtó csoport létszámánál fogva nem lehet más, mint a *kiscsoport*, melynek létszáma optimálisan hét \pm két fő. A szám nem véletlen. A felső határt a figyelem terjedelmének meghatározására vállalkozó kísérleti pszichológiai kutatások eredményei alapján állapították meg. Kilenc főn felül az egyes csoporttagok már nem tudnak a személyiség teljességét átfogó mértékben egymásra figyelni. Az alsó határ elvileg három is lehetne, de gyakorlati okok miatt célszerűbb a határt ötnél megvonni. Ha a csoportnak túl kevés tagja van, akkor nem érvényesül a flexibilitás, amely a csoportlét egyik fő előnye a magányos cselekvő szükségképpen szűkre szabott perspektívájával szemben.

Normák a csoportban

A társadalmi együttélés alapfeltétele az interakciók előreláthatósága és kiszámíthatósága. A társadalmat alkotó egyének cserélődnek, ami további bizonytalanságok forrása. Az értékek állandóságot és biztonságot teremtenek, azonban túl elvontak ahhoz, hogy a napi viselkedés mikéntjére nézve eligazítsanak. A normák feladata, hogy a társadalom tagjai számára olyan cselekvési tér jöjjön létre, amelyen belül megállapítható, hogy mi a helyes, mi a helytelen. A jog a hatalom eszközeivel írja elő a társadalmi együttélés szempontjából az adott kor értékei szerint fontosnak minősülő követendő viselkedési normákat. A szokások a közvéleményből merítik erejüket.

Mind az írott jogszabályok, mind az íratlan szokások a cselekvők számára tág mozgásteret biztosítanak, amelyet a közösen kialakított értelmezés tölt ki. A csoportokban kialakuló normák megegyezhetnek, vagy ellentmondhatnak a társadalomban kialakult jogrenddel és szokásvilággal. Másfelől a csoportnormák a társadalom által nem szabályozott tevékenységekre és viselkedésekre terjednek ki, amelyeknek csak az adott csoport szempontjából van jelentőségük.

Bárhogyan is viszonyuljanak a csoport normái a társadalomban érvényesülő jogi fel-fogásokhoz és szokásokhoz, elsődleges feladatuk a csoport és tagjai viszonyának szabá-

lyozása. A csoporthoz való tartozás jogokat és kötelességeket ró a csoport tagjaira, amelyek érvénye nem terjed túl a csoporton. A csoportnormáknak ezáltal határkijelölő szerepük van. Aki követi a csoport normáit, az a csoport tagja, aki viszont nem követi a normákat, az bármit is állít magáról, nem tekinthető a csoport tagjának. A csoport normái teremtik meg a csoport saját belső világát, melyhez képest az összes többi világ idegen vagy legalábbis más.

A csoport tagjai meg vannak győződve arról, hogy saját normáik helyesek és maguktól értetődők. Félelemmel tölti el őket, ha azt tapasztalják, hogy mások más normákhoz tartják magukat. Eretneknek, deviánsnak bélyegzik azt a csoporttagot, aki a saját csoportján belül más normákat követ. A csoport eleinte erőfeszítéseket tesz azért, hogy visszatérítse az igaznak vélt útra normasértő, tékozló tagját. Ha a visszatérés sikertelen marad, akkor kerül sor a kizárásra, melynek célja a csoportban maradók megfélemlítése, összetartásuk erősítése. A más csoportok által követett más normák megtapasztalása azért fenyegető, mert ezáltal a csoport egyes tagjai arra a következtetésre juthatnak, hogy a társadalmilag konstruált valóság sokféle lehet. Ha valaki arra a belátásra jut, hogy saját csoportjától eltérő normák alapján is lehetséges élet, akkor óhatatlanul relativizáló következtetésekre jut, amelyek gyengíthetik a csoporthoz való kötődést.

Csoport és szervezet

A szervezetek a másodlagos csoportok körébe tartoznak. Szervezetek létrejöhetnek ugyan a *kiscsoport* létszámhatárain belül is, de ha sikeresek, hamarosan megindulnak a létszám gyarapodásának útján. Sok ember jelenléte a szervezetben a csoportlét másik változatának, a *nagycsoportnak* a kialakulásához vezet. Mint minden nagycsoport, a szervezet is túl tág keret ahhoz, hogy a személy számára átlátható, személyes kapcsolatok kialakítására alkalmas társas teret képezzen. A szervezet ugyanakkor sok ember meghatározott minták szerint koordinált együtteseként működhet csak. Az együttesség a szervezetekben a kiscsoportok formáját ölti.

A kiscsoportok jellemzője, hogy tagjaikat közösen vallott értékek, célok kötik össze, amelyeket egyedül egyáltalán nem, vagy csak kevéssé hatékonyan tudnának elérni. A közös cél elérése érdekében a csoport tagjai között munkamegosztás jön létre, a tagok a csoport által alkotott normákhoz tartják magukat, és megkülönböztetik magukat más csoportoktól.

A szervezetekben működő csoportok sajátossága a szervezet funkciójából adódó szakosodás. A szervezetekben található csoportokat szakosítva a szervezeti lét homogenizálja és formalizálja a csoportjelenségeket, hiszen kizárja, vagy legalábbis semlegesíti a spontán csoportszerveződések. Ugyanakkor a szervezeti csoportok messzemenően különböznek is egymástól, mivel mindegyik csoportnak más és más feladatot kell ellátnia a szervezeten belül. A szervezetekben működő csoportok sajátossága, hogy a csoporton belül is érvényesül a szakosodás és a munkamegosztás.

A szervezés és vezetés során, mint arra már az informalitás kapcsán részletesen utaltunk, a vezetők nem feledkezhetnek meg arról, hogy a szervezetekben működő

csoportok egyfelől ugyan a szervezeti rend részei, másfelől azonban önálló életet élő társas formák, melyekben ugyanazok a törvények érvényesülnek, mint amelyek minden társas kiscsoportban hatnak. A csoportjelenségek a szervezeti hatékonyság erőforrásai, de nagy hatású visszahúzó erői is lehetnek.

Formális és informális csoportok

Szervezetekben a szervezeti séma szerint létrehozott formális csoportok tagjai többnyire nem önkéntes alapon kerülnek be a csoportba, vagy kerülnek ki a csoportból. A beosztás kritériuma elsődlegesen a csoport által ellátandó feladatok ellátására való képesség, a tudás és a hozzáértés. Az akarva-akaratlan létrejövő informális csoportok viszont keresztbemetszik a formális csoportok határait. A formális csoportok közül is csak azok működnek jól, amelyekben tere van az informalitásnak.

A csoport-hovatartozás mindenekelőtt biztonságot nyújt a tagok számára. A biztonság részben egzisztenciális, részben kognitív. Az egzisztenciális dimenzióban a biztonság azt jelenti, hogy az egyén a csoporthoz való tartozás révén olyan célokat érhet el, olyan érdekeket érvényesíthet, amelyek életvezetése szempontjából elsőrendűek. Ráadásul a szóban forgó célok és érdekek más csoportban vagy egyedül rosszabb határfokkal vagy egyáltalán nem lehetnének realizálhatók.

A kognitív dimenzióban a csoport-hovatartozás révén a csoporttag mentesül az igazság keresésének gyötrő problémájától, és elfogadván a csoport által elfogadott igazságokat a számára megmaradt szűk mozgástéren belül önállóan járhatja a maga útját. A csoport által meghatározott kognitív tér igaznak elismert fele egyként vonatkozatható az empirikusan ellenőrizhető és a csak társadalmi összehasonlítás útján értékelhető igazságokra. Ráadásul a csoportnak nem feltétlenül kell meghatároznia az igazságot, elegendő, ha világosan meghúzza a határt, melyen túl a tévelygés kezdődik.

Csoportkohézió

A kohézió a természettudományban a szilárd anyagok atomjait, illetve a folyadékok molekuláit összetartó erőre utal. Az emberi csoport tagjai közötti összefogás és összetartás jelenségvilága csak hasonlítható az atomok és a molekulák közötti kohézióhoz. Az analógiának gátat szab, hogy akarattal, vágyakkal, célokkal rendelkező eleven emberek egymás közti terében nem lehet természettudományos pontossággal definiálni azokat a változókat, amelyek meghatározzák, hogy a csoport mikor és miért marad együtt.

A csoportkohézió lényegét remekül kifejezi az „Egy mindenkiért, mindenki egyért” jelszó, melynek jegyében Dumas nagyszerű kalandregényében D'Artagnan és a három másik testőr annyit borsot tört Richelieu bíboros orra alá. A szociometria nyelvére lefordítva ezt a jelszót, azt mondhatjuk, hogy egy csoportban magas fokú kohézió jele, ha a kohéziós index 15% feletti értéket ér el. A kohéziós index azt mutatja meg, hogy

a csoportban lehetséges kölcsönös kapcsolatokat 100 százaléknak véve, mekkora a ténylegesen megvalósult kölcsönös kapcsolatok aránya. Ha az index 10% alatt van, akkor a csoport szétesett, szervezettsége kismérvű, az együttesség dinamikai feszültsége kicsiny, a csoport tagjai kifelé tartanak a csoportból.

Ha a kölcsönös kapcsolatok egyenletesen oszlanak el az érzelmi és a feladatvégző dimenziókban, akkor a csoport teljesítőképessége megsokszorozódik, és feloldódik a szolidaritás és a produktivitás dilemmája. A csoport jól teljesít, és közben a tagok jól is érzik magukat.

Mérei öt szervezeti típust különböztet meg, melyek a csoportkohézió különböző fokozatainak felelnek meg.

A halmazszerkezetben sok a magányos tag, a kommunikáció láncmodell szerint alakul, s a csoportot egy-két sztár uralja. A laza szerkezetű csoportban párok tagolják az egymáshoz láncszemenként kapcsolódó csoporttagok füzérét. Összetartóbb szerkezet, ahol van egy központ, melyet nagy kiterjedésű, egymással kapcsolatot alig tartó csoporttagok udvara vesz körül. A többszerkezetű csoportokban kevés a magányos, és kevés a sztár, mindenki mindenkivel kapcsolatot tart. Ez már összetartó csoport. Ugyancsak a magas fokú összetartás jele, ha a csoportban több központ van egyszerre, és az egyes központokat keresztkapcsolatok fűzik össze.

Mérei felhívja arra a figyelmet, hogy az egyes szervezeti típusok jellegzetes életkori szakaszoknak felelnek meg. Az összetartás iskolája a tizenévesek körében megjelenő kortárs csoport. Kisebb gyermekektől fejlődéslélektani okoknál fogva nem várható, hogy képesek legyenek a viszonzáson alapuló kapcsolatokra épülő csoportösszetartásra.

A csoportkohézió dinamikus egyensúlyi állapot, mely csak addig áll fenn, amíg a csoporttagok csoporttal kapcsolatos elvárásai teljesülnek, motivációik kielégülnek, s úgy látják, hogy céljaikat egyedül vagy más csoportokhoz csatlakozva csak kisebb hatékonysággal érhetik el, ha elérhetik azokat egyáltalán. A csoportkohézió fenntartása következtésképpen a legfontosabb vezetői feladatok egyikét képezi. A vezetőnek tisztában kell lennie azzal, hogy szemben a molekulákkal vagy atomokkal, a csoport tagjai szabad lények, akiknek folyamatosan ébren kell tartani a csoport iránti érdeklődését, és tudatosítani kell bennük az összetartozás fontosságát.

A klikk

A klikk a csoportkohézió bosszúja. Az összetartás a csoport nagy értéke, mivel ezáltal megsokszorozódik a csoport hatékonysága, mással felválthatatlan lesz a csoportnak az egyénre gyakorolt vonzása. A csoportkohézió előnyei azonban könnyen hátránnyá válhatnak. Az erősen összetartó csoportokban az egyének elvesztik arcukat és unifikálhatók. Egyéni kezdeményezőképességük lanyhul, miáltal a csoport rugalmas alkalmazkodásának esélyei csökkennek. A klikk tagjai összetartásának oka nem a szeretet, a ragaszkodás, a megszokás adta nyugalom és biztonságérzet, hanem a mások rovására érvényesülő kíméletlen érdekérvényesítés. A klikk nem képes alkalmazkodni

Csoporthatások

Csoport és teljesítmény

Nem kérdés, hogy az ember megmaradását, túlélését, társadalmiasulását a csoportosulásban rejlő páratlan előnyök kiaknázása tette lehetővé. Csányi Vilmostól tudjuk, hogy a csoportosulás már a főemlősök esetében lehetővé tette a legegyszerűbb, természet adta funkciómegosztást a hímek és a nőstények között. Az emberek csoportba verődése, a csoporton belül a munkamegosztás létrejötte nemcsak a teljesítmény fokozását, hanem a koordinációt, a kommunikáció fejlődését s ezáltal a szocializáció lehetőségét eredményezte, melynek bázisán létrejöhetett az egyik nemzedékről a másik nemzedékre áthagyományozódó kultúra.

A külön-külön iparkodó egyénhez képest a csoport csak akkor van előnyben, ha a csoportot alkotó egyének mindegyikében van valami erő, képesség, mely a csoport létben megsokszorozódik, azaz együtt többet ér, mint külön-külön. Kétségtől ilyen a fizikai és a pszichikai erő, melyből az együttlét adta puszta mechanikai összegzés során impozáns teljesítmények következhetnek. Más kérdés, hogy ugyanez az erő pusztíthat is.

A szervezet puszta léte, munkamegosztáson alapuló szervezeti sémája folytán tanúbizonysága annak, hogy bizonyos, ráadásul létfontosságú feladatokat az emberek más-ként, mint csoportokba verődve nem tudnak megoldani.

A csoport fölényben van a külön-külön vett tagokhoz képest, ha olyan kérdésben kell állást foglalni, melyben minden csoporttag kompetens. A kompetencia nem feltétlenül tanult. Ha az a feladat, hogy meg kell mondani, hány fok van egy szobában, a csoporttagok külön-külön vett ítéletei csak kivételesen lesznek pontosak. A csoporttagok ítéleteinek átlaga viszont meghökkentően pontos lesz. Hasonló a helyzet, ha emberi hang meghallgatása alapján a beszélő életkorát kell megbecsülni.

A csoport teljesítménye minden olyan esetben jobb lesz, mint a tagok külön-külön vett teljesítményének átlaga, ahol kollektíve létezik valamilyen ideális standard (hozzáértés), mely az egyes csoporttagokban csonkán és tökéletlenül van jelen. Együttes helyzetben az egyes egyének által képviselt eltérések kölcsönösen kioltják egymást, s a közös termék szinte tökéletes lesz.

Ha azonban nincs kollektív standard, illetve olyan csoportok verődnek össze, amelyek tagjaiból hiányzik a hozzáértés, akkor a csoporttagok közös produkciója silány lesz, hiszen a leggyengébb csoporttag fogja megszabni a színvonalat. Amilyen tökéletes lehet egy csoport, ha ténykérdések megítéléséről van szó, annyira félrevihet, ha értékeit ítéleteket kell megfogalmaznia. Egyes demokratikus országokban a köztéri szobrok kirívóan közhelyesek és ízléstelenek. Annál is inkább feltűnő az ízléstelenség és közhelyesség, mert ugyanazokban az országokban a feudális korszakból csodálatos köztéri műalkotások maradtak fenn, amelyek létesítéséről egy-egy művelt mecénás, remek ízlésű fejedelem vagy annak tanácsadója döntött. Esztétikai kérdésekben nem működik a demokrácia. Ha esztétikai kérdésekről egy csoport dönt, akkor a csoport óhatatlanul a legrosszabb ízlésű csoporttaghoz fog alkalmazkodni.

Annak érdekében, hogy a csoportteljesítmény többlete jelentkezzen a szervezetben, a szervezet csoportjainak megszerzése előtt fel kell mérni az egyes csoporttagok képességeit, készségeit és speciális tudását. Csak olyan tagokat szabad a csoportba felvenni, akik legalább érintőlegesen értenek azokhoz a feladatokhoz, amelyeket a csoportnak meg kell oldania a szervezet keretei között. Elég csak egy hozzá nem értő csoporttag, és a csoport működése súlyos zavarokkal telítődik.

Konformitás a csoportban

A konformitás minden csoportot utolérhet. Hiába ért mindenki a csoportban a csoport által elvégzendő feladatokhoz, az élet magával hozhat meglepő, váratlan fordulatokat, amelyekben gyorsan és világosan állást kell foglalni. A kihívásokra a csoport első reagálását a konform többség határozza meg. Másrészt a csoportok nem egyszerűen feladatvégző gépek, hanem eleven szociális alakzatok, melyekben empirikusan hozzáférhetetlen szociális értékek, normák képződnek és működnek. Ezek sorába tartoznak az erkölcsi, esztétikai, vallási értékek, amelyek alapján empirikusan ellenőrizhetetlen ítéletek születnek. Ugyanakkor ezeknek az ítéleteknek felbecsülhetetlen az egzisztenciális jelentőségük. A konformitásnak annál nagyobb jelentősége van egy csoport életében, minél kevésbé kapcsolódik a csoport tevékenysége a tények világához, ami azt jelenti, hogy a csoportlét meghatározó eleme, hogy a tagok mit gondolnak a jóról és a rosszról, a szépről és a rútról vagy az igazságról és az igazságtalanságról.

A csoportokban korán fellép az egységesedés folyamata, melynek révén az egyes csoporttagoknak nem kell külön-külön minden, a csoport számára érintőlegesen vagy kardinálisan fontos kérdésben állást foglalni, hanem elég, ha az egyes csoporttagok a többieket figyelik. A konformitás az észlelt csoporttöbbségnek tulajdonított mintához való alkalmazkodás, mely egyként megnyilvánulhat az ítéletalkotásban és a viselkedésben.

A konformitás hasznos, amennyiben szükségtelessé teszi a vélemények szüntelen egyeztetését, ami jelentősen lelassítaná a csoport működését. A kérdés csak az, hogy melyek legyenek azok a problémák, melyek megoldásában a konformitásnak szabad teret lehet engedni, s melyek azok a problémák, amelyek esetében a konformitás kudarcok biztos forrása.

A csoport funkciójával közvetlenül nem összefüggő kérdésekben a konformitás inkább hasznos, mint káros. A többség (legyen az vélt, vagy valóságos) szavára, akaratára való hivatkozás sok terméketlen vita elejét veheti. A csoport funkcióit közvetlenül érintő kérdésekben azonban a konformitás előnyei nem ilyen nyilvánvalók. Ha rutinszerű működésről van szó, a kisebbségi álláspont elhanyagolható. Ha azonban a felmerült probléma a csoport létét érinti, a konformitás veszélyezteti a csoport működését.

Asch kutatásaiból tudjuk, hogy a többségnek behódoló csoporttagok eleve önbizalom-hiányosak, és egy-egy álláspontot nem meggyőződésből, hanem a többiekben

bízva vakon támogatnak. A csoporton belül a konformitás sokszor csak a vezetői egyeduralom közege, mivel a többség valójában a vezetőt támogatja, akinek azután mindig és mindenben igaza kell hogy legyen.

Kockázatvállalás a csoportban

Egy szervezet életében mindennaposnak számít a dilemma, melynek során egy kevésbé kockázatos, ám egyben kevésbé jövedelmező alternatíva és egy igen kockázatos, de nagy nyereséggel kecsegtető alternatíva között kell dönteni. Barterügyletet kínál például egy ukrainai cég egy értékesítési gondokkal küszködő magyarországi vállalatnak. Az ajánlattevő által kínált nyersanyag iránt nagy a kereslet. Ha az üzlet létrejön, a magyarországi vállalat igen nagy nyereséget zsebelhet be. Ugyanakkor az ajánlattevő referenciái nem túl biztatók.

A döntés teljesen eltérhet, attól függően, hogy a szervezet vezetője vagy valamely döntéshozó csoportja hozza. A kockázatvállalás szociálpszichológiai vizsgálatai azt mutatják, hogy döntéshozatalkor a csoportok merészebbek, mint az egyének. Ez azt jelenti, hogy a barterügylet megkötésére a döntéshozók csoportja inkább hajlamos lesz, mint a magában álló vezető. Csoportok fokozott *kockázatvállalási hajlandósága* vélhetően a felelősség elmosódásával áll összefüggésben. A csoportban meghozott döntésnek nincs gazdája. Totalitárius rendszerekben a nyilvánosság kizárása, a hatalmi ágak egybefonódása és a demokratikus ellenőrzés hiánya folytán az idő előrehaladtával nő a hibás, sőt bűnös társadalmi, gazdasági és politikai döntések valószínűsége, ami végül is a rendszerek bukásához vezet. A felelősségre vonást azonban lehetetlenné teszi, hogy a katasztrofális következményekkel járó döntések felelősei egymás mögé bújnak és tesztületekre hivatkoznak, melynek ugyan tagjai voltak, de mindegyikük azt állítja, hogy a másik hozta a hibás döntést.

A csoportok ugyanakkor nemcsak merészebbek, mint az egyének, hanem óvatosabbak is. Mint azt a kelet-európai államszocialista rendszerek végnapjai megmutatták, a halogatás, a kis kockázat előnyben részesítése a nagy kockázattal szemben, a felfordulástól való félelem valósággal megbéníthatja a csoportba verődött döntéshozókat (Wallach et al. 1980).

A szervezetekben működő döntéshozói csoportok mindkét tendenciával szemben védtelenek. A túlzott merészség éppen úgy káros, mint a túlzott óvatosság.

A csoportban érvényesülő polárisan ellentétes kockázatvállalási tendencia magyarázata nem könnyű. Az egyik ok nyilván a konformitás. Az emberek nem szeretnek kisebbségben maradni véleményükkel, s nem szívesen vállalják az ellenzéki szerepet sem. Mihelyst kialakul a csoportban a többség számára elfogadható vélemény, az lavinaszerűen maga alá temeti az ellenvéleményeket. Ugyanez a tendencia érvényesül akkor is, ha az adott véleményt a vezető képviseli. A másik ok a társadalmilag domináns ideológia hatása, mely akkor érvényesül, ha a csoport tagjai viszonylag homogén társadalmi-kulturális közegeből származnak. Akár akarják, akár nem, a csoport tagjai magukkal hozzák értékeiket, neveltetésük során kialakult szokásaikat és normáikat, amelyeket

természetesnek és maguktól értetődőknek tartanak. Ambivalens helyzetekben, már csak a korábban már tárgyalt hozzáférhetőségi heurisztika okán is, a csoport tagjai az eleve meglevőt előnyben részesítik az éppen születővel szemben. Ez az oka annak, hogy a csoport tagjai együtt konzervatívabbak, mint külön-külön. De mi az oka a csoportban mutatkozó radikalizmusnak? A hazulról hozott értékek és normák a döntéshozók számára nemcsak pozitív, hanem negatív viszonyítási alapot is képezhetnek. Ez esetben a lázadás kovácsolja össze a csoport tagjait.

Csoportdöntés

A szervezetek szerfelett kedveznek a csoportlét legkülönbözőbb megnyilvánulásainak, hiszen napi működésük elképzelhetetlen anélkül, hogy a szervezet tagjai együtt legyenek, formális vagy informális úton egymással kommunikáljanak, találkozzanak. A szervezetekben zajló döntési folyamat bemutatásakor kissé túlhangsúlyoztuk az individualitás döntő szempontjait. Valójában a döntési folyamat részlegesen vagy egészen társas erőterben zajlik, melynek meghatározó eleme a csoport. Különösen összetartó csoportokat fenyeget a veszély, hogy nem veszik észre időben a megoldásra szoruló problémákat, vagy ha észre is veszik azokat, helytelen alternatívák mellett köteleződnek el, majd a tévedések korrekciójára képtelennek mutatkoznak.

A csoportdöntés ártalmainak kutatója, Janis figyelt fel arra, hogy a csoport tagjai a konszenzust előnyben részesítik az önálló véleményalkotással szemben. Ha akadnak is a csoportban olyan tagok, akik időben felfigyelnek a problémákra, és látják a megoldás kívánatos módját, a csoport egységét féltve nem merik megkockáztatni a szembefordulást, és hallgatnak vagy idejekorán elhallgatnak. Amerikai elnökök (Kennedy, Nixon) köré szervezett tanácsadói körök hibás döntéseinek folyamatát tanulmányozva Janis (1982) a csoportdöntés nyolc jellegzetes, ártalmas sajátosságát írta le, amelyek minden szervezeti csoportot fenyegetnek.

1. *A sebezhetetlenség illúziója.* Csoportban az emberek eleve nagyobb biztonságban érzik magukat, mint egyedül. A csoport által nyújtott biztonságérzet túlhajtása a sebezhetetlenség illúziója, amely süketé és vakká teszi a csoport tagjait a közelítő veszélyekkel szemben.
2. *Racionalizáció.* A csoport tagjai szerfelett hajlamosak arra, hogy ne vegyenek tudomást a csoport által egyöntetűen támogatott döntés ellen szóló érvekről, illetve, ha már a döntés bekövetkezett, akkor ne vegyenek tudomást a döntés félresiklására utaló jelekről. Ha a nem várt és nem kellemes információk tudomásulvétele alól a csoport nem tud kitérni, akkor a tagok kifogyhatatlanok az álmagyarázatokból, amelyek ideig-óráig megnyugtató hatásúak. A racionalizációk kártyavára csak a bukás után omlik össze, de az igazán elkötelezett csoporttagok legendák formájában ragaszkodhatnak a hamis magyarázatokhoz.
3. *Morális öngazolás.* A cselekvés mezejére lépve a csoport tagjai sokszor kénytelenek etikátlan, esetleg jogsértő döntéseket hozni, amelyeket a jezsuitáknak tulajdonított alapelvvel („a cél szentesíti az eszközt”) indokolnak. A szóban forgó cél

rendszerint valamilyen elvont közösségi érték (közüdv, közjó, nemzeti érdek) társadalmi elfogadottságából meríti erejét. A társadalmilag elfogadott cél és társadalmilag nem elfogadott eszköz ellentmondása klasszikus anómiás cselekvést vált ki, mely hosszú távon az eredeti célt is bemocskolja, a csoportot pedig rossz hírbe hozza.

4. *Ellenségkép.* A döntéseikhez mereven ragaszkodó csoportokban hamarosan kialakul az „ostromlott vár” pszichózisa, melynek révén mindenkit ellenségnek tekintenek, aki nincs a csoporttal, nem támogatja teljes erejével a csoportot. A barát-ellenség dichotómia arra is kiváló eszköz, hogy a csoport működésével kapcsolatos bármilyen kritika automatikusan megkapja az „ellenséges” jelzöt, miáltal a csoport mentesül az érdemi cáfolat és a korrekció kötelme alól.
5. *Konformitás és öncenzúra.* A konformitás hatására a csoporton belüli kritikai hangok elnémulnak, vagy ha akad is valaki, aki ellenvéleményeket hangoztat, annak sorsa a csoportból való kitaszítás lesz. A mechanizmust anatómiai pontossággal írja le Dosztojevszkij *Ördögök* című regényében.
6. *A hallgatás spirálja.* Angelusz Róbert kutatásai alapján már jellemeztük azt a közvélemény-kutatásokból ismert paradoxont, melynek lényege, hogy egyes esetekben az emberek tévesen mérik fel saját álláspontjuk közvéleménybeli képviselőjének mértékét. A hallgatás spirálja akkor indul be, amikor ténylegesen többségben levő álláspontok képviselői úgy vélik, hogy kisebbségben vannak, s emiatt hallgatnak. A hallgatás oda vezethet, hogy az adott álláspont képviselői végül tényleg kisebbségbe szorulnak, hiszen az emberek a többséghez húznak, és akik kevésbé határozottak az adott álláspont elfogadásában, leszakadnak, át-pártolnak. Ha a csoportban nincs nyílt vita, a tagok félnek egymástól, s félnek attól, hogy az általuk képviselt álláspontot a többség leszavazza. A következmény a hallgatás.
7. *Kemény mag.* A döntéseikhez tűzön-vízen át ragaszkodó csoportokban a vezető körül rendszerint kialakul egy kemény mag, mely fanatikusan örökösödik azon, hogy a csoport egyetértésének falán ne nyíljon rés. A különvélemény nyilvánításától való félelem oka nem csupán a kisebbségbe kerüléstől való irtózás, hanem a kemény mag tagjai által alkalmazott megfélemlítés.

Hamis realizmus

A rossz, inadaptív szervezeti reagálást kiváltó csoportdöntések eszkalálódnak, aminek következtében a szervezet szempontjából nemkívánatos következmények valószínűsége megnő. Az igazi veszély azonban a veszélyérzet hiánya. Az 1867-es osztrák-magyar kiegyezés következtében döntési helyzetbe került magyar politikusok önbecsapó mechanizmusát Bibó István *hamis realizmusként* jellemezte, amely minden szervezetben azóta is megjelenik, ahol a vágyak felülkerekednek az igazságon, az érdek szembekerül a megismeréssel. Alávalóság jön ezáltal létre, ahol a dolgokat a maguk nevének nem lehet, de nem is szabad megnevezni, a tényeket nem az okok és okozatok egy-

szerű láncolatában, hanem azon kívül álló feltevések és várakozások jegyében kell értelmezni és magyarázni, ahol alvajokra kellett pazarolni jó erőket és ráolvasással megoldani valóságos bajokat, ahol a valóságos tennivalók körén kívül s azokra való tekintet nélkül lehetett és kellett cselekedni, s ahol hiányzott a cselekedetek helyességének az objektív mértéke, és helyette a félelmek és sérelmek egy bizonyos rendszere szerepelt erkölcsi értékmérőként (Bibó 1986, 603. p.).

A hamis realizmus által teremtett világhoz való ragaszkodás jegyében fordított kiválasztás történik: azok a személyek kerülnek háttérbe, akik döntő pillanatokban nem voltak hajlandók magukévá tenni a közösségi hazugságoknak a rendszerét, míg előtérbe kerülnek azok, akik szemében a gyakorlati munka vagy érvényesülés lehetősége áll mindenekfelett, s ennek érdekében hajlandók abban az értelemben „realisták” lenni, hogy a hazugság fennálló és érvényesülő konstrukcióját valóságként fogadják el. Realizmusuk az alapvetően hazug építmény megtámasztásában, erősítésében és a tényleges lehetőségek hamis feltételek között való ide-oda tologatásában merül ki.

A szervezeteknek gondoskodniuk kell arról, hogy az általuk teremtett világ ne szorítsa ki a környező világot, és a valóság definiálásának jogát ne sajátíthassák ki egyes, mégoly befolyásos pozícióban is levő személyek. A szervezeten belüli hatalom megosztása jó ellenszer, hiszen ezáltal egymástól független meghatározások keletkezhetnek, amelyeknek versenyezniük kell egymással. A szervezeten belül minden szinten bátorítani kell a kritikát, a kételkedést, teret kell engedni az ellenvetéseknek. Viták alkalmával a vezetőnek sosem szabad elsőként szólania, meg kell várnia, míg mindenki állást foglal. Ha a vezető idejekorán megszólal, az szervilizmusra ösztönözheti az értekezlet többi résztvevőjét. A szervezeten belül felmerülő vitás kérdések eldöntése előtt tanácsos független, külső szakértők véleményét kikérni. *A szervezeten belüli diszfunkciók vizsgálata sosem történhet a szervezet valamely saját csoportja, belső szakértője által.*

Fontos döntések előtt a szóba jöhető alternatívák mindegyikét meg kell vizsgálni, s mindegyik alternatíva képviselőjével meg kell bízni valakit. Az egyes alternatívák képviselői számára vitalehetőségeket kell biztosítani. A döntést megelőzően az ellenérvek képviselőit meg kell hallgatni, ha kell, meg kell valakit bízni, hogy legyen az „ördög ügyvédje”, s sorakoztasson fel annyi ellenérvet, amennyit csak bír. A végleges elhatározást megelőzően, az utolsó pillanatban még egyszer tanácsos a csoportot összehívni, hogy senkiben ne maradjon kibeszéletlen kétely és ellenérv.

Mindez mit sem ér, ha a vezető nem mutat példát abban, hogy nyitott a bírálatokkal szemben. A vezetőnek nem szabad megsértődnie, ha a beosztottak bírálják, s nem szabad félennie a kritikától. A vezető feladata, hogy a csoport elé kerülő kérdések megítélésénél során maximálisan bátorítsa a sokoldalú megközelítést, és a döntés előtt tág teret engedjen az egyes alternatívák ellen és mellett szóló érveknek. A döntés felelősségének terhe azonban a vezetőé.

A csoporthatások felhasználása a szervezetben

A csoportokban nem egyszerűen összegződik, hanem az egymásra hatás révén megszorozódik az egyes tagok tudása és cselekvőkészsége. Az egyének a csoportban sajátjuk érzett szociális térben élnek, amely hozzájárul önértékelésük fokozásához, méltóságérzetük fenntartásához. A munkamegosztás révén az egyes tagok megtalálhatják a személyiségüknek és készségeiknek leginkább megfelelő helyet. Ugyanakkor a csoportban felszabaduló spontán érzelmi többletenergia destruktív irányt is vehetnek. A csoportdöntés, mint arra már utaltunk, kényszerpályára terelheti a csoporttagjainak cselekvését. A konformitás elnémíthatja a csoport újítóit és ellehetetlenítheti eredetiségüket mutató tagjait. A parttalan csoportviták szükségtelenül elnyújtják a döntési folyamatot. Az ellenőrizetlen vezetés nyomán megerősödhet a tekintélyelvű vezetési stílus, mely torzítja és uniformizálja a csoport tagjainak gondolkodását és viselkedését. A csoport vezetéséért dúló harc elterelheti a csoport tagjainak figyelmét a csoport előtt álló feladatok teljesítéséről. A szervezeti célokkal és politikával szembeszegülő csoportok megbéníthatják a szervezet működését.

A csoporthatások haszna és kára

HASZNOK	KÁROK
információtöbblet	illuzionizmus
legitim vezetés	autokrata vezetés
a résztvevők motivációs többlete	hisztéria, paranoia
presztízs és méltóságtudat	kirekesztés, stigmatizáció
munkamegosztás	kölcsönös akadályozás
tökéletesebb problémamegoldás	önccsalás
terhek és kockázatok megosztása	felelőtlenség
összetartás, együttműködés	rivalizáció
pozitív légkör	rettegés

A táblázat alapján látható, hogy a csoport önmagában sem nem jó, sem nem rossz a szervezetben. A csoport egyes szervezeti célok eléréséhez nélkülözhetetlen eszköz, melynek alkalmazása során a vezetőnek számolnia kell a csoporthatásokkal járó összes előnnyel és hátránnyal. A pozitív egyenleg kialakítása és fenntartása elsősorban a vezetőn múlik.

Értekezletek

Szervezetekben számos alkalommal kerül sor intézményesített csoportos találkozókra. Ezeknek az alkalomnak a megszervezése csoportlélektani ismereteket igényel. Az értekezletek megszervezése, levezetése a vezető részéről készséget, valamennyi résztvevő

részéről önfegyelmet kíván. Az értekezletek kiváló alkalmat biztosítanak az első kézből történő információszerezésre, az álláspontok egyeztetésére, döntésre, utasítások kiadására, korábbi döntések helyességének ellenőrzésére. Ugyanakkor a helytelenül lebonyolított értekezletek korlátlan lehetőséget biztosítanak a szervezetben belüli időfecsérlésre, a résztvevők lelki energiáinak kimerítésére, a pótcselekvésre. Majakovszkij nem véletlenül használta az ilyen értekezletek jellemzésére az „önagyonyulészők” kifejezést.

Az értekezletek napirendjét előre össze kell állítani. A hatékonyságot növeli, ha minden napirendi pontnak van előadója, aki gondoskodik arról, hogy az adott ponttal összefüggő előzetes információk a résztvevők rendelkezésére álljanak. A viták megszervezésekor a vezetőnek ügyelnie kell arra, hogy a ténykérdések és az értékkérdések elváljanak. A ténykérdésekben a tévedések elkerülése végett a lehető legrészletesebb és legalaposabb vitát kell lefolytatni. Ténykérdések megvitatása esetében minél több idő jut vitára, annál jobb a helyes álláspont vagy megoldás közös megtalálásának esélye. Az értékeket érintő kérdésekben nincs igaz vagy hamis megoldás, következésképpen ezekben a kérdésekben a hozzászólók szükségképpen csak önmagukat ismétlik.

1. Az értekezőlet létszáma nem haladhatja meg a kicsi csoport optimális mértékét. Amennyiben többen vannak jelen, az egymáshoz intézett beszédek sorozata követhetlenné válik, az értekezőlet parttalan locsogás színterévé változik.
2. Az értekezőlet tagjainak kompetensnek kell lenniük a terítékre kerülő kérdések megítélésére. A csoport többlettudása csak akkor érvényesül, ha minden résztvevő biztos ismeretekkel rendelkezik. Tudatlan, hozzá nem értő, felkészületlen résztvevők az értekezőletet véget nem érő, lélekölő ülésessé sorvasztják.
3. A résztvevőkkel előre közölni kell az értekezőlet kezdő és záró időpontját. Ugyancsak előzetesen közölni kell minden résztvevővel, hogy mennyi idő áll rendelkezésre az első, a második felszólalásra, valamint a reagálásra.
4. Az értekezőlet kezdetén egyértelművé kell tenni az értekezőlet célját, és közölni kell a napirendi pontokat. Minden egyes napirendi pont előtt világosan vázolni kell a felvetett kérdést. A meg tárgyalta napirendi pont lezárásakor össze kell foglalni a résztvevők által elfogadott álláspontot, külön kitérve a különvéleményekre.
5. Az értekezőletről emlékeztetőt kell készíteni, melyet archiválás előtt minden résztvevő egyeztetett a maga emlékeivel.

Problémamegoldó módszerek a csoportban

A problémamegoldás csoportos keretekben történő szervezését a csoport teljesítménytöbbletében rejlő lehetőségek kiaknázása indokolja. Az egyik módszer a *lépcsőzés*, melynek lényege, hogy a csoport tagjai fokról fokra kapcsolódnak be a probléma megoldásába. Külön-külön minden résztvevő előre felkészül, de a vitába fokozatosan kapcsolódnak be. Először ketten vitatják meg, hogy mire jutottak. Ezt követően csatlakozik hozzájuk egy harmadik, aki elmondja az ő általa javallt megoldást. A három főre bővült csoportban vita alakul ki, melyet döntés követ. Ekkor lép be a negyedik résztvevő. A folyamat megismétlődik. Ugyanez történik az ötödik, hatodik és hetedik résztvevővel is.

A módszer előnye, hogy minden csoporttagnak meg kell dolgoznia a probléma megoldásáért, senki sem vonhatja ki magát a munkából. A módszer hátránya, hogy meglehetősen időigényes. Az eredmény azonban megéri az időráfordítást. Más kérdés, hogy sürgető problémák megoldására ez a módszer alkalmatlan.

Az értekezletek hatékonyságának gyakorta tapasztalható gátja, hogy a vita nem elég strukturált. Ezt a nehézséget oldja meg a nominális csoporttechnika. A technika alkalmazása során a következő négy lépés követi egymást:

1. Minden egyes csoporttag magában tisztázza, hogy mit ért a problémán, és mit talál a legjobb problémamegoldásnak.
2. Ezt követően minden egyes csoporttag hangosan elmondja, hogy mire jutott. A mondottakat felírják egy mindenki által jól látható táblára. Senki egy szóval sem illeti a másik által mondottakat.
3. A táblára írt megnevezések és megoldások vitája következik. Minden egyes megoldásról mindenki elmondja, hogy mi szól mellette, s mi ellene.
4. Az egyes javaslatokról a csoport tagjai szavaznak.

A módszer előnye az alaposság. A módszer hátránya, hogy az eredeti, kreatív megoldások kiesnek a csoport ítélő erejének rostáján. A szavazást érdemes névtelenül, titokban lebonyolítani, miáltal a konformitás hatásai kivédhetők.

A Rand Corporation fejlesztette ki a *Delphi-módszert*, mely abban különbözik a nominális módszertől, hogy a csoporttagok nem találkoznak személyesen egymással. A Delphi-módszer alkalmazása során a következő lépések következnek egymás után:

1. Szakértők kiválasztása.
2. A kiválasztott szakértők megkérdezése a terítékre kerülő kérdéstről telefonon, e-mailen, személyesen.
3. A szakértők által adott válaszok összesítése. Az egyes válaszalternatívák gyakoriságának összeszámlálása, választípusok azonosítása.
4. Az elemzés visszaküldése a szakértőkhöz. Minden egyes szakértőt arra kérnek, hogy a teljes válaszsokaság ismeretében gondolja végig saját korábbi válaszait, és döntse el, fenntartja-e vagy megmásítja azokat. Mindkét esetben arra kéri a szakértőt, hogy alaposan, érvekkel alátámasztva indokolja meg döntését. A második fordulóban kapott válaszokat újra elküldik a szakértőknek.
5. Négyyszer vagy ötször megismételve ezt az eljárást, a szakértők végül is konszenzusra jutnak.

A Delphi-módszer előnye, hogy a személyes találkozásokkal óhatatlanul együtt járó elfogultságokat kiküszöböli. A technika alkalmazása nyomán született megoldások magas színvonalúak. A legfőbb hátrány, hogy a végeredményre hetekig, sokszor hónapokig kell várni (Rudas J. 1990).

A csoportos keretekben történő feladatmegoldás személyes és személytelen technikáit összehasonlító kísérleti elemzések eredményei azt mutatták, hogy a személytelen módszerek hatékonyabbak, mint azok, ahol a csoporttagoknak szemtől szembe kell vitatkozniuk egymással. A vitával óhatatlanul együtt járó személyeskedés hátráltatja a tárgyyszerű, optimális megoldás megtalálását.

2. KONFLIKTUSOK

A konfliktus fogalmának értelmezése

A konfliktus két jelentése

A legtöbb ember fülében a „konfliktus” szó negatívan hangzik, a harmóniát pedig az emberek pozitívan értékelik. A konfliktus rossz híre onnan fakad, hogy a konfliktus a harmónia ellentéte.

Harmónia akkor van, ha a kívánatos és a fennálló megegyezik egymással. A világ változékonysága következtében a harmónia szükségképpen ideiglenes állapot. A változás pusztán lehetősége már konfliktusforrás, és konfliktusokra ad okot a bekövetkezett változás. Konfliktus nélkül nincs élet.

A konfliktusra és a harmóniára vonatkozó köznapi *a priori* értékítéletek félrevezetők. Önmagában sem a konfliktus, sem a harmónia nem minősíthető sem jónak, sem rossznak. Mindkettő pusztíthat és építhet.

Mind a harmónia, mind a konfliktus lehet belső állapot. A belső harmónia lehet derűs, optimista, a világra nyitott állapot, de öltheti az önelégültség, a bornírt individualizmus képét is. A belső konfliktus önmérsztő, ha az ember frusztrált, kisebbségi érzés gyötri, ellentétes vágyak, célok keresztüztében él. Másfelől az emberi cselekvés feltétele a fennállóval szembeni elégedetlenség, a jobbítani akarás, amelynek színtere a lélek.

A változás és a konfliktus közötti oksági viszony nem egyértelmű. Egyfelől a változás konfliktust okoz. Az emberek – ha akarják, ha nem – a változások hatalma alól nem vonhatják ki magukat. Mivel a változások elkerülhetetlenek, előbb vagy utóbb interiorizálódnak. A változás interiorizációja lehet anticipáció, a zajló változás megtapasztalása vagy a már lejáratott változás tudomásulvétele. Másfelől számos változást konfliktusok okoznak.

A tagadás

Az ember harmóniára hangolt várakozási horizontját állítások képezik. A harmónia megbomlásának első jele a tagadás.

Itt válik el a kétféle konfliktus. A döntési helyzet kapcsán beszéltünk a problémáról. A probléma felismerése tagadás, hiszen probléma akkor keletkezik, amikor a kívánatosság jegyében szerveződött harmónia megbomlik. Az összeütközés nem lép ki a személy maga alkotta világából.

Az egyén élete eleve konfliktusos. A gyermekkor alapvető konfliktusa a vágyak és a valóság ütközése, melynek következményeit Freud és nyomában a pszichoanalízis írta le. Vágy és valóság konfliktusa folytatódik az érzelem és az értelem jól ismert szem-

benállásában. Sosem csituló konfliktusforrás a halál tudata, mely beárnyékolja a legszebb és legteljesebb örömet is. A szerepek kapcsán utaltunk a szerepen belüli és a szerepek közötti konfliktusokra, amelyeket az emberek a társadalomban nap mint nap kénytelenek átélni.

A személyen belüli konfliktusok megoldási esélyei különbözők. Egyes esetekben a konfliktus gyökerét képező probléma döntés, majd cselekvés révén megoldható. Más esetekben, mint az öngyilkosság kapcsán korábban arra utaltunk, a konfliktus megoldhatatlan problémára vezethető vissza. A szervezetszociológia kontextusában a megoldható konfliktusokon van a hangsúly. A megoldhatatlan belső konfliktusok tárgyalása a filozófusok, a pszichológusok és a művészek dolga.

A konfliktus másik válfaja akkor jön létre, amikor a tagadás egy másik fél által reprezentált világra vonatkozik. Ez a fajta konfliktus az emberek között szövőődő személyes és személytelen viszonyokat egyaránt áthatja.

Az emberi viszonyokban gyökerező konfliktus legegyszerűbb esete, amikor az egyik fél anélkül tagadja a másik állításait, hogy bármiféle alternatívát nyújtana. A másik állításnak pusztán tagadása offenzív művelet, melynek eredményeként a tagadó ideiglenesen taktikai előnyhöz jut. A tagadás, még ha indok és érv nélkül is való, első pillanatban alkalmas arra, hogy megingassa a megtámadott saját állításai igazságtartalmába vetett hitét. Védekeznie kell egy maga által nem választott területen. A taktikai előny persze könnyen elvész, hiszen ha a konfliktus következő fordulójában az újra előadott állításokkal szemben a támadó megint nem tud érveket felhozni, kiderül, hogy az állításnak nincs alternatívája. A pusztán tagadás taktikája akkor válik be, ha a konfliktus kimenetelét befolyásolja az idő múlása. Egy többszereplős alkuban például az árajánlat tagadását követő újragondolás ideje alatt csökkenhet az alku tárgyának értéke.

Az emberek közötti konfliktus bonyolultabb esete, amikor a felek úgy tagadják egymás állításait, hogy közben saját állításaik is vannak. A konfliktus nagyságát az élesség és a kiterjedés határozza meg. Minél összeegyeztethetlenebbek az állítások, annál élesebb a konfliktus. Az összeegyeztethetlenség elsősorban az értéktartalmú konfliktusok esetében fontos. Egymást tagadó értékelő állítások esetében a tényítéletekben mutatkozó különbségekkel szemben nincs lehetőség empirikus bizonyításra.

Konfliktus és verseny

A konfliktus forgatókönyvének kezdő lépése a *támadás*. A támadásra a megtámadott védekezéssel vagy ellentámadással válaszolhat. Az ellentámadás a másik felet kényszeríti védekezésre. A támadások és az ellentámadások hatására a felek egymást tagadó állításai polarizálódnak. A konfliktus az egymást követő lépések sorozatában eszkalálódik. Az eszkaláció eredményeként a küzdelem az állítások és a tagadások szintjéről áterjed a motivációkra is.

Legnagyobb a konfliktus az életre-halálra menő küzdelem esetében, amikor a tagadás a másik léteire irányul. Legkisebb a konfliktus, ha a tagadás valamilyen empirikusan igazolható tényállításra irányul.

A konfliktust szokás megkülönböztetni a versenytől. Minden verseny konfliktus, de nem minden konfliktus verseny. A konfliktusban a tagadás a főszerep. A verseny résztvevői elfogadják a köztük levő konfliktus szabályait. Két osztályvezető versenyezhet egymással azért, hogy melyikük osztálya kapjon nagyobb költségvetést a következő évre. A köztük zajló verseny nem zárja ki, hogy mindketten elfogadják a szervezeti és működési szabályzatot, valamint a vezérigazgató döntését. Már nem verseny, hanem nyers konfliktus, ha az egyik osztályvezető rágalomhadjáratot indít a másik ellen.

A konfliktusok tartalma

Bár a konfliktus résztvevői minden esetben személyek, leegyszerűsítés azt gondolni, hogy a konfliktus tartalma személyek célokra, állapotokra, problémákra vonatkozó állításainak összeegyeztethetlenségére redukálható.

Legveszedelmesebbek a résztvevők akarata által alig vagy egyáltalán *nem kontrollálható konfliktusok*. Ezek a *történelmi konfliktusok*, amelyek nemzedékeken keresztül zajlanak. A mindenkor jelenben élő nemzedékek büntudat nélkül követnek el kölcsönösen agressziót a másik fél ellen. Ezt nevezik „destruktív jogosultságnak”.

A történelmi konfliktusok kiindulópontja, sőt bizonyos értelemben véve fennmaradásuk oka a társadalmi érdekek különbségében keresendő. A boszniai szerbek, horvátok és a muszlimok közötti konfliktus okai Bosznia török megszállására vezethetők vissza. Akikből a mai muszlimok lettek Boszniában, azok ősei a török hódítók akaratából századokon át elnyomták a mai boszniai szerbek és horvátok őseit. A muszlimmá vált társadalmi csoport hajdani privilegizált helyzete újratermelődött, ami hozzájárult a konfliktus életben maradásához.

Akár történelmi alapú, akár jelenben ható okok folytán zajló konfliktusokról van szó, az összeegyeztethetetlen érdekek önmagukban nem elegendők a konfliktus életben tartására. A történelmi és társadalmi konfliktusokban rendszerint sok ember vesz részt. A résztvevők egy részét a szóban forgó érdekek nem is érintik. A konfliktusok akkor képesek az embereket egymás ellen fordítani, ha értékeket is magukban foglalnak. Az értékekben az emberek hisznek, és identitásuk része ez a hit. A történelmi és társadalmi konfliktusok ezért rendszerint *ideológiai konfliktusok* is. Az ideológiai magyarázat természetesen a résztvevőknek szól. A legendákban, mítoszokban bővelkedő ideológiai magyarázat természetesen mit sem mond a konfliktus történelmi és szociológiai okairól.

Az eltérő politikai, ideológiai, vallási értékeket valló csoportok tagjai nemcsak általában véve tagadják a másik igazát, hanem különböznek az élet különböző területeire kidolgozott nézeteikben és attitűdjeikben. A konfliktus rendszerint az eltérő nézetek és attitűdök szintjén jelenik meg a megfigyelő számára, s innen lehet az a benyomás, hogy elegendő a konfliktus személyek közötti megnyilvánulásaival foglalkozni.

Ami valóban a személy sajátja, az a karakter és a személyiség sajátosságára visszavezethető stílus, a szocializációban gyökerező ízlés. Személyek könnyen keverednek konfliktusba, melynek oka az eltérő stílus vagy ütköző ízlés. Ezek a személyes konfliktusok elfedhetik a konfliktus személytelen, személyek feletti tartalmait.

Konfliktus a szervezetben

A sok ember összehangolt tevékenységét átfogó szervezetek esetében a konfliktusok elkerülhetetlenek. A történelmi és a társadalmi konfliktusokkal szemben a szervezeti konfliktusok kezelhetők (Andics, Rozgonyi 1977).

A történelmi és társadalmi konfliktusok a szervezeti konfliktusokat is átszínezhetik. Utaltunk a kapcsolati hálózatokra és belőlük táplálkozó favoritizmusra, nepotizmusra, melyek a mellőzöttekben szervezeten belül igazságtalanságélményeket generálnak. A következmény konfliktus, melynek nem forrása a közvetlen szervezeti lét.

A szervezet azonban nem ideális terep történelmi és társadalmi konfliktusok számára. A történelmi és társadalmi konfliktusok résztvevői a rájuk rótt szerepeknek nem szerzői, csak eljátszói. A szervezetekben a szerepeket a szervezet által ellátandó funkciók érdekében létrejött munkamegosztási rend határozza meg. Az ideológia másodlagos, a feladat elsődleges. A közös szervezeti hovatartozás nem teszi lehetővé a másik totális tagadását, hiszen ha másban nem, de abban egyet kell érteniük, hogy a szervezet, melyhez tartoznak, hasznos és fennmaradása szükséges.

Az identitáspolitikai konfliktus a szervezetekben szükségképpen háttérbe szorul. Az azonos szervezeti hovatartozás azonban nem zárja ki, hogy eltérő érdekek keletkezzenek, amelyek bázisán eltérő értékek, ideológiák, nézetek elfogadása válik lehetségessé. A szervezeti konfliktusok élességét és kiterjedését azonban korlátozza, hogy a konfliktus résztvevői kiléphetnek a szervezetből, melynek világán kívül a konfliktus elveszti értelmét.

Ha a szervezetben konfliktus keletkezik, az első feladat a konfliktus okainak pontos diagnosztizálása. A legkézenfekvőbb feltevés, hogy a szervezetben minden rendben van, csak a szervezet tagjai, egységei közötti kommunikáció akadózik. A kommunikáció zavara valóban gyakran okoz konfliktust a szervezetben. A kommunikációval foglalkozó fejezetben szó volt arról, hogy a harmonikus szervezeti működés feltétele a tökéletes kommunikáció. Ez elsősorban azt jelenti, hogy az üzenetek megfogalmazódnak, és a megfogalmazást követően az üzenetek eljutnak a címzettekhez. Tökéletes kommunikáció esetében a feladó és a címzett között izomorfia jön létre. Izomorfia akkor van, ha az üzeneten a feladó pontosan ugyanazt értette, mint a címzett. Az eredményes kommunikáció további feltétele, hogy az üzenet a megfelelő időben jusson el a címzethez, aki az üzenetnek megfelelően képes cselekedni. A kommunikáció eredményességéhez tartozik a visszacsatolás, melynek révén a feladó meggyőződhet arról, hogy üzenetét a címzett pontosan értette, s annak megfelelően, időben cselekedett.

Kommunikáció és konfliktus

Könnyű belátni, hogy bármelyik ponton sérül a kommunikációs folyamat, a következmény a harmónia megbomlása. A pontatlan, torz, elégtelen vagy kétértelmű információ eleve félreértést szül. Amint tisztázódott a félreértés, a konfliktus már el is múlt. Maradandó konfliktus akkor keletkezik, ha a félreértés nem tisztázódik. A félreértés tisztázódásának elmaradása akkor valószínű, ha a címzett helytelen következtetést von

le a pontatlan, torz, elégtelen információt tartalmazó üzenet alapján. Ez esetben a címzett félreérti a pontatlan üzenetet, és úgy érzi, hogy a feladó meg akarta sérteni. A kommunikációban részt vevők normális esetben abból indulnak ki, hogy együtt akarnak működni egymással. Az elégtelen, torz, kétértelmű, homályos üzenetek nem tesznek eleget a Grice által leírt együttműködési szabálynak, mely előírja, hogy az üzenet legyen tömör, világos, lényegre törő és egyértelmű. Azok az üzenetek, amelyek akár akaratlanul is, de eltérnek a Grice által megfogalmazott kritériumoktól, konfliktust okozhatnak, mivel alapot adnak sértés feltételezésére (Grice 1997).

A félreértésen alapuló konfliktusok a kommunikációs láncok karbantartása, folyamatos ellenőrzése révén megelőzhetők. Ha mégis létrejönnek ilyen konfliktusok, a megoldásuk sem nehéz. Többnyire azonban arról van szó, hogy a félreértés alapján vélelmezett együttműködés-hiány tünetének csak kiváltója, de nem előidézője a rosszul megfogalmazott, rosszul időzített üzenet. A kommunikációs zavar által felszínre hozott bizalmatlanság, rosszhiszeműség és előítéletesség okai a szervezet strukturális zavaaraiban rejlenek.

A szervezetek felelős vezetői szerfelett hajlamosak arra, hogy a szervezeti működés zavaraiért a tökéletlen kommunikációt hibáztassák. A rendszerváltást követően a mindenkori magyar kormány visszatérő panasza volt például, hogy a sajtó, a rádió és a televízió következetesen félreértette a kormány szándékait, elmulasztotta a kormány működése pozitívumainak bemutatását, s egyoldalúan csak a negatívumokon lovagolt.

A szervezeti konfliktus strukturális tényezői

VÁLTOZÁS • A szervezeti konfliktusok elsődleges forrása a változás. A változás alkalmazkodást követel, mely óhatatlanul különbözőképpen érinti a szervezet egyes pozícióit betöltő személyeket. A változás perspektívájában egyesek előnyökre, mások hátrányokra számítnak. A szükséges átszervezés az egyes szervezeti egységeket is eltérő módon érinti.

Konfliktus forrását képezi a változás pusztá tényének állítása vagy tagadása. A szervezet mint a társadalmilag szerkesztett valóság része tág teret nyit az alternatív értelmezéseknek. Akár a szervezeten belül, akár a szervezeten kívül következnek be a változás, óhatatlanul sok a bizonytalanság. Akik a változatlanágban érdekeltek, azok arra hivatkozhatnak, hogy a változás jelei csalókák, megbízhatatlanok, hosszabb távon nem fognak beigazolódni. Akik a változtatásban érdekeltek, azok a változás mértékét és jelentőségét felnagyítják.

A konfliktus a változás elismerése nyomán bontakozik ki igazán. Egymással összeegyeztethetetlen célok, stratégiai elképzelések fogalmazódnak meg. Ha konszenzus is jön létre a követendő stratégiai célban, még mindig bőségesen marad lehetőség az eltérő taktikai lépések, személyi változtatások ütközése számára.

Különösen bonyolítja a helyzetet, ha a változások egyidejűleg jellemzik a környezetet és a szervezetet. A kétféle változás kétféle megközelítést igényel, melyek, ha összekeverednek, a következmény a bénultság, az alkalmazkodásra való képtelenség lehet.

HATALOM • A változásoktól független, konstans konfliktus a szervezetekben a hatalom birtoklása. A szervezet egyes pozícióit elfoglaló személyek a hatalom révén képesek céljaikat megvalósítani, melyek szerencsés esetben egybeesnek a szervezet céljaival. Szerencsétlen esetben a személyes célok és a szervezeti célok divergálnak. A divergencia tartóssága pusztulásba sodorhatja a szervezetet.

Szervezeten belüli hatalmának növelése minden szervezeti egység vezetőjének célja. A szervezet felső vezetésének dolga, hogy a versenyt korlátozza. A korlátok között tartott verseny fokozza a szervezet egészének hatékonyságát. A korlátok közötti versenyek között zajlik, akkor megszűnik a verseny korlátozhatósága. Ha azonban a verseny klikké között zajlik, akkor megszűnik a verseny korlátozhatósága. Különösen veszélyes, ha a klikek képviselőre találunk a szervezet felső vezetői között. Ekkor a szervezet egysége megbomlik, és kezdetét veszi a hatalmi harc.

INFORMÁCIÓ • A szervezet működése során számtalan információ keletkezik. Az információ minden korban, és minden szervezetben a legfontosabb erőforrások egyike volt. Az információs korszakban azonban a keletkező információk minden korábbi korszakhoz képest teljesebb körre terjednek ki, teljesebb mértékben maradnak meg, és hozzáférhetőségük is jóval könnyebb, mint valaha volt. Az információkat tároló adatbázisok fölötti rendelkezési jog az információs korszakban működő szervezetek Erisz almája.

JUTALMAZÁS • Konfliktus keletkezhet abból is, hogy a szervezeteken belül kik és milyen teljesítményekért kapjanak jutalmat. A jutalmazásból kimaradtak a kimaradást sérelemként élik meg. Merton már idézett találó elemzése szerint minél többen és minél gyakrabban részesülnek jutalomban, annál nagyobb a frusztráció. A paradoxon megfejtése az, hogy a széles körre kiterjedő és gyakori jutalmazás megnöveli az igényszintet. Az igényszint növekedésének üteme ugyanis mindig nagyobb, mint a jutalomszint növekedése.

MUNKAMEGOSZTÁS • A szervezeti konfliktusok okait kutató, vezetőkkel készített interjúkban a tökéletlen kommunikáción kívül a leggyakrabban említett okok között találjuk a szervezet egyes egységei közötti munkamegosztásból adódó különbségeket. Legkézenfekvőbb az irányító és végrehajtó egységek közötti vertikumot átható konfliktus. Könnyen konfliktus jöhet létre a szervezeti működés alapfunkcióit ellátó, horizontális szintek között is, melyek sorában ott találjuk az értékesítést, a termelést, a kutatást és a fejlesztést, a személyi erőforrások diszpozícióját, a külső kapcsolatok bonyolítását, a könyvelést és a controllingot.

A munkamegosztás során keletkező konfliktus természetes oka, hogy az egyes feladatok ellátói szükségképpen csak részlegesen láthatják át a szervezet működését. A szervezetről alkotott képük középpontjába óhatatlanul saját működésük kerül. Ha akarják, ha nem, a munkamegosztás szerint elkülönült szervezeti egységek tagjai eltúlozzák saját fontosságukat.

A szervezeten belül adódó feladatok egy része kifejezetten a szervezeti identitáshoz kötődik. Más feladatok elvben ugyanúgy, ugyanolyan körülmények között más

szervezetekben is elláthatók. Következésképpen egyesek konvertálhatják a szervezeten belül kamatoztatott tudásukat, mobilak, míg mások „röghöz kötöttek”. Ez a kétféle alaphelyzet könnyen konfliktust eredményezhet a szervezeten belül.

FEJLESZTÉS • A szervezeteket alkotó egységek egymásra utalva léteznek. Ugyanakkor mindegyik egység képes olyan állításokat megfogalmazni, amelyek közvetlenül vagy közvetetten tagadják a többi egység fontosságát. A saját egység fontosságának eltúlzása abban érdekelt, hogy egyre több személy tartozzon hozzá, egyre teljesebb infrastruktúra fölött rendelkezzen, és egyre nagyobb, kényelmesebb terekben működjön. Növekvő szervezetekben a felső vezetés könnyebben képes kielégíteni az egyes egységek növekvő igényeit. A konfliktus a stagnálás és a visszafejlődés idején egyes egységek az egyes egységeknek már megszerzett előjogokról, forrásokról, felszerelésekről, létszámról és helyiségekről kell lemondaniuk.

A konfliktus tünetei

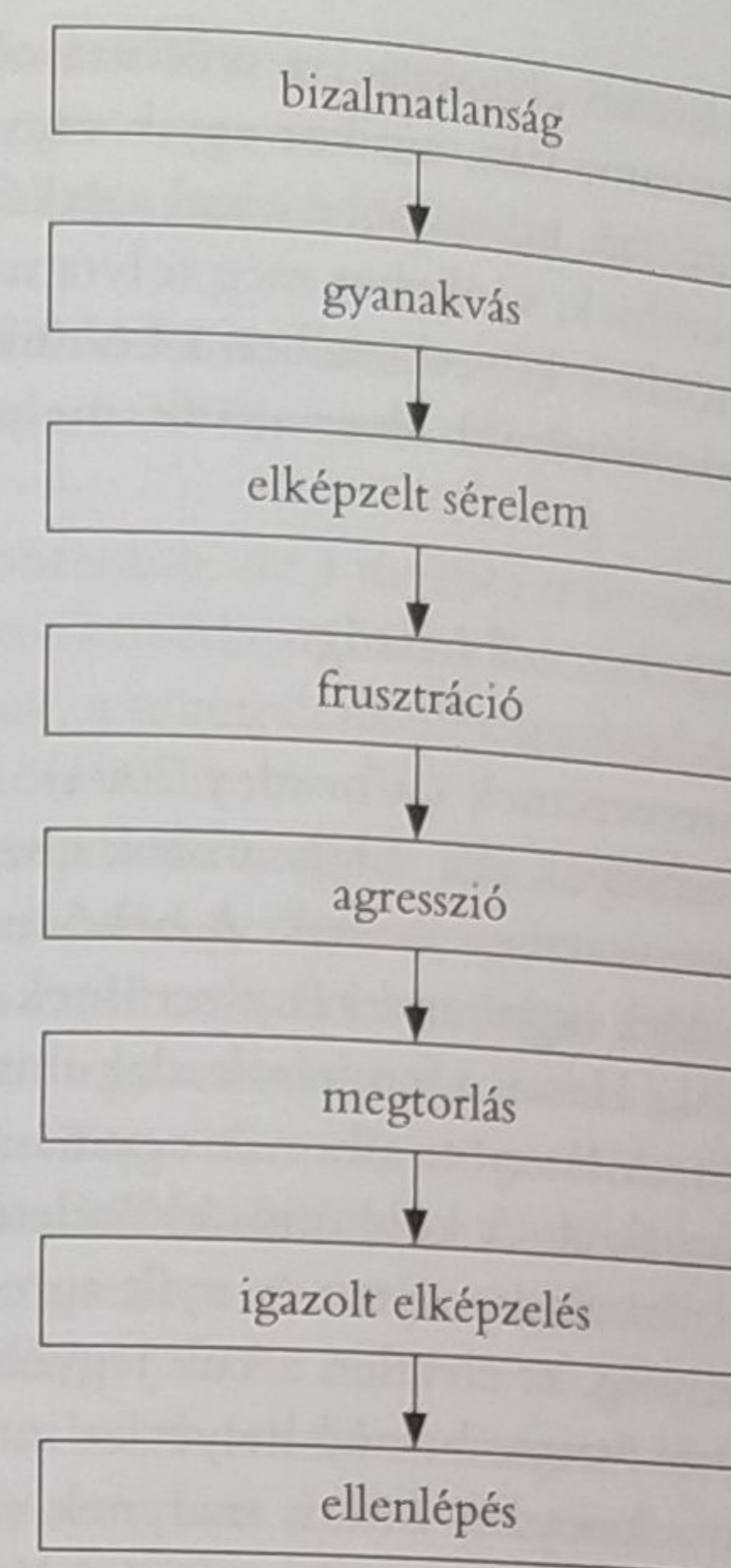
A szervezeti konfliktusokra is érvényes, hogy személyek ütközésében nyilvánulnak meg, de nem feltétlenül maguk a személyek a főszereplők. A történelmi és társadalmi konfliktusokban az elképzelés adta végtelen térben az érdekmozzanatok és értékmozzanatok kibogozhatatlanul összekeverednek. Ezzel szemben a szervezet időben és térben behatárolt, empirikusan átlátható létmódja folytán a szervezeti konfliktusokban könnyebben megkülönböztethetők az érdek- és az értékmozzanatok.

Az egymással ellentétes célokat képviselő személyek konfliktusa a szervezetben egyik vagy másik fél háttérbe szorulását eredményezi. A szervezetekben zajló küzdelem következményei utóbb megmutatják, hogy kinek volt igaza, s miben. Az adott szervezeten sokszor már nem segít a pragmatikus értelemben vett igazság kiderülése, de a hasonló funkciót ellátó, esetleg újonnan létrehozott szervezetek számára tanulságként szolgál.

A konfliktus tudatosulásának eszköze a tagadás, melynek következményeként megjelenik a konfliktus teljes tünetegyüttese. A tünetek nem egyszerűen kísérik a konfliktust, hanem hathatósan közrejátszanak a konfliktus további éleződésében és mélyülésében.

A konfliktus tragikuma, hogy történhetett volna másképp is, de nem bármikor. A konfliktus születésekor van egy pillanat, amikor a felek még szabadon dönthetnek arról, hogy elkezdik-e harcot vagy sem. Döntésük feltétlenül a korlátozott racionalitás jegyében történik, mivel azt hiszik, hogy szabadságuk továbbra is fennmarad. A konfliktus azért tragikus, mert a folytatás már kényszerpálya, amelyről a felek, még ha akarnának is, nem képesek többé letérni.

A végzet neve: *bizalmatlanság*. A konfliktus azért jön létre, mert az egyik fél, majd utána a másik fél, esetleg egyszerre mindkét fél abból indul ki, hogy nem bízhat meg a másikban. Nem történt még ugyan semmi jóvátehetetlen, de a történetet helyettesítheti a feltételezés, hogy a *sérelem* be fog következni. Ha egyszer ez a feltételezés meg-



A konfliktus folyamatmodellje

született, a konfliktus első lépése pusztán megelőzésnek tűnik. A feltételezett sérelem elképzelés, mely még nem valóság, csak annak elővételezése. Az elképzelés prizmáján keresztül a várható sérelem tetszés szerint szabható és alakítható.

Szó sincs pusztán kitalálásról, hiszen számos konfliktus eredete tényleges *agresszió*. A keletkező *frusztráció* által meghatározott válaszlépést igazolandó sérelemérzet dimenzióit azonban már az elképzelés alakítja. Az elképzelés utóbb persze beigazolódik, hiszen a válaszlépés sérelmet okoz, melyre ellenlépés következik.

Az ellenlépést követően a konfliktus intézményesül, és létrejön az *antagonizmus*, mely létrehozva a maga szabályait, a cselekvők számára eleve szűkre szabja a mozgásteret. Az intézményesült konfliktus nem szorul igazolásra. A felek önmagukról és a másiktól alkotott képe bőségesen szállítja az ideológiai muníciót az egymást váltó agresszív lépésekhez. Az antagonizmus a kölcsönös tagadásra épül, kizárva a közös állítások lehetőségét. Az antagonizmus szabályai normává válnak, amelyeket a viszonyba újonnan belépők a társadalmilag konstruált világ természetes, magától értetődő elemeként fogadnak el.

Ha ez így zajlik, akkor csak az a kérdés, hogy mi vethet véget a konfliktusnak? A válasz megtalálása érdekében a konfliktus eredeti kiváltó mozzanatához, a változáshoz kell visszanyúlnunk. Miként a konfliktust a változás okozza, a végét is a változás eredményezi.

A konfliktus előbb vagy utóbb elapasztja az erőforrásokat, melyek hiányában a konfliktus tovább nem folytatható. Van, amikor egyik vagy másik fél totálisan megsemmisül. A győztes magára marad, nincs többé kivel mérkőznie. Van, amikor a felek erőforrásai kölcsönösen kimerülnek, s jóllehet még folytathatják a harcot, de nincs már eszközük. Van, amikor a változások következtében a konfliktus folytatásával szemben felmerülnek letagadhatatlanul előnyösebb alternatívák, melyek felismerése kiegyezéshez vezet.

A válság

A válsággal a Káosz üzen a szervezetnek (Wheatley 2001). A rend fenntarthatatlanná válik, az aktorok kibújnak a szabályok alól, a folyamatok elszabadulnak. A válság egyik változata, amikor az okok a szervezetben vannak. A belső antagonizmusok megbénítják a szervezeteket. A szervezetek tagjai arra kényszerülnek, hogy egymással szemben álló táborokhoz csatlakozzanak. Hamis identitások alakulnak ki, amelyek keresztbemetszik a szervezeti identitást. A létrejött táborok egymásról negatív sztereotípiákat alakítanak ki és hagyományoznak át. A kölcsönös előítéletek hatására intézményesül a bizalmatlanság, melynek talaján virul a rejtett és nyílt agresszió. A személyközi kapcsolatok az irigység, a féltékenység, az elvtelen alkuk jegyében szerveződnek. A kooperáció helyét a fúrás, a nyílt és őszinte beszéd helyét az intrika és a hízélgés veszi át. A vezetők kiválasztását negatív kampány kíséri, melynek célja a lejáratás, a gyanúba hozás, az értékek leértékelése. A szervezet tagjai számára láthatatlanná válik az érdem és a teljesítmény. A kontraszelekció teljessé válik, s csak azok maradnak a szervezetben, akik számára nincs más, előnyösebb alternatíva.

A szervezet elveszti működésének létalapját. A szervezet által ellátandó funkciók teljesen kiiktatódnak a szervezet látóköréből. Megkezdődik az erőforrások felélése, amit külső források felelőtlen igénybevétele ideig-óráig leplezhet. A szervezet vezetőin az „utánam az özönvíz” mentalitás válik úrrá.

A válság másik változata, amikor a szervezet környezete hirtelen és radikálisan megváltozik, váratlan események következnek be, melyek létében fenyegetik a szervezetet.

A válságba jutott szervezetek menthetetlenek. Monopolhelyzetben levő szervezetek esetében a válság krónikussá válhat, és jóllehet minden észérv mellett szól, hogy a szervezet szűnjön meg, a szervezet mégsem szűnik meg. A szervezet megszűnése akkor következik be, ha alternatív szervezetek jönnek létre. A megszűnést kikényszerítheti a kiszolgáltatott kliensek kollektív tiltakozása, melynek következményei kiszámíthatatlanok.

Felkészülés a válságkommunikációra

A válság kemény próbatétel egy szervezet számára. A felkészülés során a következőket kell figyelembe venni:

- ✓ a válsághelyzetből jól is ki lehet jönni;
- ✓ a válságot a szervezeten belüli és kívüli tényezők (vagy azok együttese) egyaránt kiválthatják;
- ✓ az első szakasz a legfontosabb, de a további szakaszok kezelése is fontos;
- ✓ a válság okozta negatív következmények beavatkozás nélkül tovább súlyosbítják a helyzetet. A némaság, a tehetetlenkedés ára hatalmas;
- ✓ a megoldás a vezetőkön múlik;
- ✓ a krízis villanásszerűen jelenik meg, de hosszú időbe telik, míg elmúlik;
- ✓ a rugalmasság, nyitottság elengedhetetlen;
- ✓ a válságkommunikáció irracionális érzelmi térben zajlik (félelem, rettegés, szorongás). Bármennyire is felkészült egy szervezet a váratlan kedvezőtlen eseményekre, azok óhatatlanul bekövetkeznek. Terrortámadások, természeti katasztrófák, társadalmi forrongások, rémhírek, pánikviselkedések, bűncselekmények mindig voltak és lesznek, melyek ha bekövetkeztek, a szervezeteknek reagálniuk kell rájuk, közölniük kell az érintettekkel, hogy mi történt.

A válságkommunikáció a bekövetkezett válságra adott, előre megtervezett szervezeti reakció. Hiába költ egy szervezet milliárdokat imázs- és brand-építésre, egy válság homokvárként döntheti romba a gondosan felépített képet. A válságkommunikáció legfontosabb szabálya az azonnali reagálás. Ebben az esetben abszolút érvényesül a latin közmondás: *kétszer ad, ki gyorsan ad*. A második szabály az igazmondás. A harmadik szabály, hogy a kommunikációt arra kell bízni, aki az adott szervezetben a legmagasabb vezetői pozíciót tölti be. Minden egyéb kommunikáció csak azután történhet, hogy az első számú vezető megszólalt.

A válságkommunikáció negatív példája az 1986-ban Csernobilban történt atomerőmű-robbanás. A robbanás április 26-án történt, de az első semmitmondó híradásra csak április 28-án került sor. A magyar sajtóban április 29-én jelent meg a következő közlemény:

„Szerencsétlenség egy szovjet atomerőműben

Szerencsétlenség történt a Szovjetunióban, a csernobili erőműben: megsérült az egyik atomreaktor. A Szovjetunió Minisztertanácsának hétfő este Moszkvában kiadott közleménye – amelyet a szovjet televízió esti híradója, a Vremja is beolvasott – arról számol be, hogy intézkedéseket tesznek a baleset következményeinek elhárítására. A sérülteket orvosi ellátásban részesítik. Kormánybizottságot hoztak létre. Csernobil Ukrajnában van, Kijevtől északra, a Pripjaty és az Uzs összefolyásánál. Itt kezdődik a Dnyeperen létrehozott Kijevi víztározó. A TASZSZ hírügynökség egy dokumentációs összeállításban rámutatott, hogy ez volt az első ilyen eset a Szovjetunióban. A szerencsétlenség okáról, a reaktor sérülésének jellegéről, az áldozatok számáról és a károk mértékéről részletek egyelőre nem ismeretesek.”

Ez a sajtóközlemény minden grice-i szabályt megsértett, s nem csodálkozhatunk azon, hogy sokan innen számítják a Szovjetunió felbomlásához vezető folyamat kezdetét. Mire a szovjet közvélemény szembesült a csernobili katasztrófa valós méreteivel, addigra a párt- és állami vezetés elvesztette hitelességét. Az állami televízióban a katasztrófát követő harmadik héten hangzott el a beismerés:

„Jó estét, elvtársak!

Amint azt mindannyian tudják, egy hihetetlen csapás következett be: a csernobili reaktor balesetet szenvedett. Ez igen fájdalmas hír minden szovjet embernek, és a kommunisták közösségét is megrázza. Ez az első alkalom, hogy szembesültünk az ellenőrizhetetlen nukleáris energia valódi erejével.”

Az Egyesült Államokban pár hónappal előbb, 1986. január 28-án az indítást követően pár másodperccel felrobbant a Challenger űrrepülőgép. A kirobbant válság kihívás elé állította az USA elnökét, Ronald Reagant, aki ezen a napon akarta elmondani az Unióhoz intézett ünnepi üzenetét. Reagan nem habozott: a beszédet megtartotta, de teljes egészében a katasztrófának szentelte. Beszéde mindössze négy percig tartott. Szavai, melyekkel beszédét zárta, minden válságkommunikációs tankönyvben benne vannak:

„Sosem fogjuk elfelejteni őket, sem az utolsó alkalmat, amint ma reggel láttuk, hogy felkészülnek az utazásra, búcsút intettek, hogy legyőzzék a Föld könyörtelen vonzását azért, hogy megérintsék Isten arcát.” (<http://www.bbc.co.uk/news/science-environment.12298521>).

Konfliktusmegoldás

Főlérendelt célok

Ha egyszer a konfliktus lényege az, hogy a szemben álló felek kölcsönösen tagadják egymás állításait, akkor a konfliktus mérséklésének és megszüntetésének útja a közösen elfogadható állítások alapjainak megteremtése. A feladat nem egyszerű. Az összeegyeztethetetlen célok következtében létrejött konfliktus rendszerint eskalálódik, melynek során a szemben álló felek nemcsak egymás céljait tagadják, hanem az egymás iránti bizalmatlanságtól és gyanakvástól áthatva kétségbe vonják egymás motívumait, szándékait. A konfliktus elfajulását jelzi, hogy végső soron mindegyik fél csak akkor érzi magát biztonságban, ha a másik eltűnik a színről.

A 20. század ötvenes éveiben Muzafer Sherif tizenéves amerikai fehér középosztályból származó fiúk körében több terepkísérletet végzett. A kísérletek célja a konfliktusmegoldás lehetőségeinek feltárása volt.

A kísérlet első szakaszában Sherif a korábban egymást nem ismerő tizenéves kísérleti személyeket megismertette egymással. A megismerkedés során a fiúk között hamarosan létrejöttek a szociometriai módon mérhető interperszonális kapcsolatok. A kísérlet következő szakaszában került sor a csoportok megalakítására. Sherif ügyelt arra, hogy

ne a barátok, hanem inkább az egymás iránt ellenszenvet érzők kerüljenek egy csoportba.

A mesterségesen létrehozott csoportok azután a kísérlet forgatókönyve szerint szembekerültek egymással. Sherif rendre olyan tevékenységekbe sodorta a két csoportot, hogy azok csak egymás rovására tudtak érvényesülni. A sorozatosan megismétlődő zéróösszegű játszmák megtették hatásukat. A csoportok tagjaiban megjelent a konfliktus összes szociálpszichológiai tünete. Negatív sztereotípiákat alkottak egymásról, képtelenek voltak tárgyyszerűen kommunikálni, minden lehetséges alkalmat megragadtak arra, hogy egymásnak a forgatókönyv adta lehetőségeken kívül is frusztrációt okozzanak. A végén valóságos háború tört ki a két csoport között.

A kísérletnek ebben a szakaszában Sherif kipróbált jó néhány, a kor szociálpszichológusai által javallt konfliktusmegoldó technikát. Először is gondoskodott arról, hogy a szemben álló csoportok tagjai pontos, elfogulatlan, tárgyyszerű ismereteket szerezzenek egymásról. A közszolgálati kommunikáció azonban csődöt mondott, mivel a fiúk nem hitték el az objektív tájékoztatást. Az információkat eltorzították. Az információkat etnocentrikus módon értelmezték. A magukra vonatkozó információkat öndicsőítésre használták fel. A másik csoportra vonatkozó információkat kiforgatták, s csak azokat hitték el, amelyek a másik fél megrágalmazására, stigmatizálására voltak alkalmasak. Az elfogulatlan, tárgyilagos kommunikáció módszere tehát csődöt mondott.

Ezt követően Sherif közös rendezvényeken próbálta közelebb hozni a két csoportot. Közös étkezéseket rendezett, együttes filmvetítésre hívta meg őket. A módszer nem működött, mert a fiúk a rendezvényeket arra használták fel, hogy az ellenségeskedést tovább folytassák. Gúnyolták, bosszantották egymást.

A korban elterjedt nézet volt, hogy a csoportok közötti konfliktus megoldása azon múlik, hogy a vezetők megértik-e egymást. A két csoport vezetői össze is jöttek egy „csúcstalálkozóra”. Létre is jött köztük a megállapodás, de mire visszatértek övéik körébe a megegyezés hírével, addigra csoportjaik már leváltották őket, és olyan vezetőket választottak, akik az ellenségeskedés folytatását pártolták.

Egyedül az a módszer vezetett megoldásra, melynek alkalmazása során a két csoport kénytelen volt közös célok jegyében együttműködni. A korábbi tagadás nem múlt el, de lényegtelenné vált. Az új célok mindkét csoport számára egyaránt vonzóak voltak. Nem is lehettek mások, mivel mindkét csoport megmaradása múlt azon, hogy a szóban forgó célok teljesülnek-e vagy sem. Sherif megszüntette a tábor vízellátását, elvágta az ételutánpótlás lehetőségét, és bejelentette, hogy nincs többé pénz filmek vetítésére sem. A két csoport először külön-külön próbált boldogulni, de kiderült, hogy külön-külön nincs elég erejük ahhoz, hogy megszervezzék a vízellátást, élelmet szerezzenek és kifizethessék a filmek bérleti díját. Fokról fokra megszületett a felismerés, hogy össze kell fogniuk. A konfliktus ezt követően rohamosan csitult, s a fiúk a kísérleti háborút követően békében hagyták el a tábort.

A konfliktus megoldását a *főlérendelt célok* eredményezték, melyek mindkét csoport számára fontosabbak voltak, mint a korábban követett *partikuláris célok*. A szervezetek esetében az egyes szervezeti egységek közötti konfliktus megoldásának záloga a szervezet megmaradásának és virágzásának főlérendelt célja lehet. A vezetés feladata ennek

a fölérendelt célnak a folyamatos napirenden tartása és – megfelelő kommunikáció révén – tudatosítása.

A vezetés számára a fenti általános fontosságú, elvi lehetőségen kívül számos praktikus lehetőség kínálkozik a szervezeten belüli konfliktusok mérséklésére. Minden szervezetben vannak kveruláns, tagadásra hajlamos, konfliktuskeltő személyiségek, akiktől vagy meg kell szabadulni, vagy olyan pozícióba kell áthelyezni őket, ahol nincs lehetőségük bajkeverésre. A mindennapi emberismeret alapján kiválaszthatók azok a személyek, akik személyiségjegyeik folytán integrálásra, közvetítésre, az ellentétek feloldására alkalmasak. Ha az egyes szervezeti egységek vagy egyes vezetők között a konfliktus elmérgesedik, érdemes közvetítőket felkérni, akik folyamatosan tárgyalnak mindegyik féllel, míg azok képessé nem válnak arra, hogy kölcsönösen megértsék egymás szempontjait, és megkeressék a közösen elfogadható pontokat.

Vannak szervezetek, ahol a szervezet tagjai számára folyamatosan lehetőséget biztosítanak arra, hogy panaszaikra, sérelmeikre választ kapjanak. Eseti alapon döntőbíró-ságokat is lehet létrehozni, amelyek feladata a szemben álló felek közötti igazságtéves. A vesztesek azonban nem feltétlenül nyugszanak bele a döntésbe.

Konfliktuskezelés

A konfliktusok szemmel tartása és nyomon követése, megoldása a vezetők feladata. A vezetők különböző módon viszonyulhatnak a konfliktushoz. Önmagában egyik mód sem minősíthető se jónak, se rossznak. A jó vezető a helyzetnek megfelelően dönti el, hogy melyik stílust kövesse. A rossz vezető valamelyik stílushoz köti magát, s minden konfliktusban ugyanúgy viselkedik.

Konfliktuskerülés. A vezető ebben az esetben kivonja magát a konfliktusból, és úgy tesz, mintha nem látná. Sok esetben ez hatékony módszer, hiszen a konfliktusok egy része a szervezetben önmagától megszűnik. Azt azonban tudni kell, hogy mikor szűnik meg a konfliktus magától, s mikor nem.

Erőszakos beavatkozás. Ebben az esetben a vezető hatalmi szóval beavatkozik, és mintegy „betiltja” a konfliktust. A módszer előnye a gyorsaság. A módszer hátránya, hogy a konfliktus sokszor, mint hamu alatt a parázs, tovább izzik.

Kompromisszum. A vezető törekedhet arra, hogy a szemben álló felek egymásnak kölcsönösen elfogadható engedményeket tegyenek, amelyek lehetővé teszik az együttműködést anélkül, hogy bármelyik fél is legyőzöttnek vagy megaláztattnak érezné magát.

Egyoldalú támogatás. Vannak helyzetek, amikor a konfliktus annyira elmérgesedett, hogy a vezetőnek döntenie kell, vagy az egyik, vagy a másik félnek ad igazat. Ez azt jelenti, hogy a vesztes fél szembefordul vele. A döntést többnyire az határozza meg, hogy a vezető a maga érdekei szempontjából melyik fél támogatását tartja fontosabbnak.

Szétválasztás. Ha nincs esély arra, hogy a szemben álló felek között enyhüljön a konfliktus, és mindegyik fél megtartása fontos a szervezetben, akkor az egyedüli megoldás a felek szétválasztását eredményező átszervezés. Ezt követően megszűnik az érintkezés, ami nap mint nap újraszüli a konfliktust.

Döntőbíráskodás. A konfliktus kiváló manipulációs lehetőségeket biztosít a vezető számára. Ebben az esetben a vezető mindkét szemben álló féllel elhiteti, hogy az ő pártján áll. A konfliktus kizárja, hogy a szemben álló felek kommunikáljanak egymással, így fogalmuk sincs arról, hogy mindketten eszközök a vezető kezében. A döntőbíráskodói szerep elhitése lehetővé teszi a vezető számára, hogy a konfliktus résztvevőit egymás ellen kijátszva maximális teljesítményre sarkallja mindegyiküket.

A konfliktus haszna

A konfliktus megítélése a köztudatban negatív. A megítélés annyiban nem alaptalan, hogy a konfliktus valóban pusztító energiákat szabadít fel a szervezetben és a társadalomban egyaránt. Ugyanakkor a konfliktusban rejlő tagadás a változások elkerülhetetlen következménye. A változás kihívásaira a szervezetnek reagálnia kell. A reagálás konfliktus nélkül nem lehetséges.

A konfliktus pozitívuma, hogy érzékennyé teszi a szervezetet a változásokra. A konfliktus alternatívákat vet felszínre, amelyek egyébként észrevétlenek maradnának. A konfliktus maga választja meg szereplőit, akik számára a változások kínálják a felemelkedés és a siker reményét.

A szociálpszichológia megkülönbözteti a destruktív és konstruktív konfliktusokat. A bizalmatlanságból táplálkozó, válságig fajuló konfliktusok a destruktív válfajt képviselik. A konstruktív konfliktusok végig megmaradnak a verseny keretei között. A felek soha, egy pillanatra sem felejtik, hogy vannak közösen elfogadott értékek, amelyek talajáról nem térhetnek el. Az európai kultúra alapértékei sorába tartozik az emberi élet és az emberi méltóság tisztelete, melyeket, ha egy szervezet vagy egy szervezet bármely tagja tagad, automatikusan destruktívvá válik.

Az egységesülő világ megmaradása azon múlik, hogy a sokféle kultúra sokszor egymásnak ellentmondó értékei közül sikerül-e azokat megtalálni, amelyek kellő teret engednek a tagadás szellemének, miközben megmarad a bizalom. Ezzel a kérdéssel a könyv következő két részében fogunk foglalkozni.

VI.

SZERVEZET ÉS TÁRSADALOM

1. KÖRNYEZETI HATÁSOK

Több alkalommal is szó esett arról, hogy a szervezetek nem önmagukban, hanem más szervezetekkel együtt a társadalom teljes viszonyrendszerében születnek, működnek és pusztulnak el. A szervezet fennmaradása csak akkor lehetséges, ha a szervezetben a környező világról a lehető legpontosabb kép alakul ki, melynek alapján a szervezet kihasználhatja a fennmaradása szempontjából pozitív lehetőségeket, és kivédheti vagy semlegesítheti a fennmaradását veszélyeztető tényezők hatásait.

A környezet mint információforrás

A szervezet működését a környezet rengeteg eleme befolyásolja, de rengeteg elem akad, amelynek nincs aktuális hatása a szervezetre. A szervezetek és a környezet viszonyát vizsgálva az első kérdés a környezet felmérése, melynek során kialakítható a szervezetre egyáltalán ható tényezők listája. Ha egyszer ez a lista létrejött, akkor az egyes elemeket súlyozni kell a befolyásolás mértéke, időtartama, fontossága szerint. Mivel az idők változnak, és bennük a szervezetek is változnak, ajánlatos ezt a vizsgálatot évente megismételni.

A szervezetkutatók nem írhatják le minden egyes szervezet környezetét, mely anynyiféle, ahányféle szervezet van a társadalomban. A szervezetszociológia csak arra képes, hogy azonosítsa a szervezet szempontjából releváns környezet leírásához nélkülözhetetlen dimenziókat. A leírás már az adott szervezet dolga. James D. Thompson és Robert Duncan már klasszikus környezetleírási sémája három alapvető dimenziót különböztet meg, melyek szerint egy szervezetnek képet kell alkotnia a környező világról (Thompson 1967, Duncan 1972).

Egyszerűség és bonyolultság

Természetesen minden környezet bonyolult, de a szervezet szempontjából nézve vannak *egyszerű* és vannak *bonyolult környezetek*. A szervezet szempontjából egyszerűnek mondható a környezet akkor, ha kevés eleme hat a szervezetre, az egyes elemek egymástól függetlenül hatnak, s a kevés számú elem hatása ráadásul állandó, nem változik. Ezzel szemben a bonyolult környezetben nagyszámú hatást gyakorló tényezővel kell számolnia szervezetnek, amikor is az egyes elemek között rejtett összefüggések vannak, és a hatás mindig más és más (Weick, Sutcliffe 2007).

Az államszocialista korszak látványos iparosítási sikereit magyarázza, hogy ha egyszer a termelőüzem létrejött, a környezet sem változott. Jánossy Ferenc egy interjújában *ad absurdum* fokozta ezt a helyzetet, amikor a következőképpen jellemezte a szocialista

ipari vállalat és a környezet közötti kapcsolat ideáltípusát: „van egy szénbánya, van egy erőmű, a szénbánya termel szén, ezt a szén adja az erőműnek, az erőmű szén ad a szénbányának, és nagyon sok áram kell, mert ott vízbetörések vannak, sokat kell pumpálni. És képzeld most úgy el, hogy a szénbánya az egész szén az erőműnek, az erőmű az egész áramot a szénbányának adja” (Jánossy 1986–1987).

Az információs korszakban működő szervezetek környezete ezzel szemben tökéletesen más. Állandóan változik a termékek köre, változik a termékek mennyisége, mivel állandóan változnak a fogyasztói szükségletek, és folyamatosan cserélődik, szűkül vagy bővül a fogyasztói kör is. Igen széles, s ugyancsak változó a beszállítók és közvetítők köre. A szervezetet sokféle partnerkapcsolat fűzi más szervezetekhez. A nemzeti piac és a nemzetközi piac szabályai is örökösen változnak. Mindez azt jelenti, hogy a szervezet nagyon széles sávban érintkezik a környezettel, melynek ha csak egy elemére nem esik kellő figyelem, a figyelem kihagyását a szervezet működésének egésze sínyli meg.

Állandóság és változás

Nincs teljesen állandó környezet. Ugyanakkor a változások üteme lehet lassú, és lehet gyors. A 20. század elején, amikor a háztartásokban még mosótáblát használtak, a mosótábla gyártására szakosodott üzemek hosszan berendezkedhettek a változatlan termelésre. Míg a mosógépek meg nem jelentek, a mosótábla gyártástechnológiája nem változott. Ha egy mai gyógyszergyárra gondolunk, azonnal látható, hogy a gyógyszergyártásnak nincs egyetlen eleme sem, mely ne változhatna meg akár egyik napról a másikra. Folyamatosan születnek a felfedezések. Iszonyatos a verseny a gyógyszergyártók között. Az emberi életkor meghosszabbodása folytán újabb és újabb kórkepek válnak tömegessé, melyek csak akkor kezelhetők, ha a folyamatosan és gyorsan változik a megfelelő gyógyszerek kínálata. Végül említhetjük a divatot is, melynek funkciója a szervezetek stimulálása, kényszerítése arra, hogy szüntelenül újabb (ha nem is feltétlenül jobb) termékekkel jöjjenek ki a piacra.

Bizonyosság és bizonytalanság

Duncan éles szemmel vette észre, hogy a szervezet szempontjából egyszerű és változatlan környezet egyúttal előre látható és kiszámítható, aminek jóvoltából a szervezet vezetői biztonságban érezhetik magukat. Ezzel szemben a bonyolult és dinamikus változó környezet szorongást keltő, hiszen ebben a környezetben semmi sem kalkulálható előre, semmi sem vehető bizonyosnak. Az egyes környezeti hatások előfordulási valószínűsége kicsiny. A bizonytalanság következtében nő a hibás döntések valószínűsége. A döntések kockázatosabbá válnak. A vezetőnek nincs helyes stratégiája. Ha nem dönt, akkor abba pusztul bele a szervezet, ha dönt, abba is belepusztulhat a szervezet. A bizonytalanság következményei nemcsak lelkileg viselik meg a vezetőket, hanem a megnövekedett hibás döntések száma folytán gazdasági hátrányokkal is számolniuk kell.

A könnyebb átláthatóság kedvéért Duncan táblázatban is összefoglalta a szervezet szempontjából leírható környezet sémáit. A táblázat segítségével négy típus különböztethető meg. Az empirikus kutatások azt igazolták, hogy a három dimenzió közül a *változás-állandóság* dimenzió kitüntetett fontosságú.

Duncan környezetmodellje

	NAGYFOKÚ BIZONYOSSÁG	VISZONYLAGOS BIZONYOSSÁG
állandóság	kisszámú, egymástól lényegesen nem különböző külső hatótényező	nagyszámú, egymástól lényegesen különböző külső hatótényező
	a tényezők nem változnak	a tényezők nem változnak
	VISZONYLAGOS BIZONYTALANSÁG	NAGYFOKÚ BIZONYTALANSÁG
változás	kisszámú, egymástól lényegesen nem különböző külső hatótényező	nagyszámú, egymástól lényegesen különböző külső hatótényező
	a tényezők változnak	a tényezők változnak

A szervezet túlélése

Az információs modellt a szervezetkutatók később felcserélték egy másik modellel, mely az élő szervezetek Darwin által leírt természetes kiválasztódásának analógiájára épül. A modell arra a feltevésre épül, hogy a szervezetek versenyeznek egymással, és csak az marad meg, amely a leginkább képes alkalmazkodni a változásokhoz. Az analógia érvényességét látszik igazolni, hogy az induló szervezetek között ugyanolyan magas a tönkrement szervezetek száma, mint amilyen magas egyes fajok körében az ivadékok halálózási rátája. Az elmélet szerint mindkét esetben csak a legkiválóbbak képesek a túlélésre, a fogyatékosok, a környezethez alkalmazkodni képtelenek korán elpusztulnak. Az analógiának persze határt szab, hogy a szervezetek nem biológiai úton szaporodnak, és nincs öröklési anyaguk sem.

Annak a szervezetnek a túlélése várható, amelyik megfelelő szervezeti formával rendelkezik. A megfelelő szervezeti forma részét képezi a cél, az emberi erőforrás, a termékínálat és a technológia. Ha a forma bármelyik alkotórésze nem megfelelő, akkor a szervezetet a környezet visszautasítja. Erre példa a nem megfelelő termékinálat, a korszerűtlen technológia, a szakképzetlen vagy túlképzett munkaerő. Miként az élővilágban, a szervezetek világában is hatalmas szerepe van a véletlennek, mely szerencse képében a szervezet virágzását eredményezheti, balszerencseként pedig a szervezet hanyatlását és pusztulását idézheti elő.

Variáció, szelekció, megmaradás

Ha az élő szervezetek és a társadalmi szervezetek közötti analógia érvényes, akkor a változás fázisai mindkét esetben ugyanazok. A változás első fázisa a *variáció*, ami azt jelenti, hogy a létrejövő szervezetek sosem teljesen egyformák, még ha azonos nembe is tartoznak. Az új sajátosságok vagy összhangban vannak a környezeti kényszerekkel, vagy nincsenek. Nyilvánvaló, hogy csak azok a szervezetek maradnak fenn, amelyek olyan új sajátosságokkal rendelkeznek, amelyek a környezet igényeivel maximálisan összhangban vannak. Azok a szervezetek viszont elsatnyulnak, illetve eltűnnek, amelyek sajátosságait a környezet visszautasítja. Társadalmi szervezetek esetében a variáció többnyire tudatos tervezés eredménye, bár az sem teljesen kizárt, az új szervezeti elem véletlen műveként jelenik meg. Bárhogyan is legyen, a környezet nem a szándékot, hanem a következményt minősíti. A feladataik ellátására alkalmas szervezetek megmaradnak, az alkalmatlan szervezetek elbuknak. Ez a *szelekció* fázisa. A bukás oka valamilyen fogyatékoság. Nincs elég tőke, nincs elég szaktudás vagy egyszerűen csak hiányzik a szervezet reagáló képessége. Egy új funkció ellátására rendszerint új szervezetek egész sokasága vállalkozik. Az idő során azonban kiderül, hogy csak néhány szervezet képes a megkapaszkodásra. Ez a *megmaradás* fázisa. A megmaradás során a szervezet beágyazódik a társadalomba, ezer szállal kapcsolódik más szervezetekhez.

A szervezetek változásának ökológiai szemléletét a gyorsítkeztetés példájával szemléltetjük. A 20. század ötvenes éveiben forgalmas helyeken, városközpontokban, közutak mellett, üdülőhelyeken százával tűntek fel kis pavilonok, ahol a fogyasztók gyorsan meleg ételeket kaphattak. Magyarországon a nyolcvanas években tűnt fel a lángossütő és palacsintasütő, melyek mindegyikét egy-egy személy vagy család működtette. A gyorsítkeztetésre szakosodott kisvállalkozásokat Nyugaton hamarosan felváltották a gyorsítkeztető étteremláncok, amelyekben szabványosították az elkészítést és a terméket. Így jött létre a McDonald's, a Burger King, a Wendy's. Magyarországon a rendszerváltást követően törtek be ezek az étteremláncok, és éppen úgy kiszorították a kisvállalkozásokat, mint korábban Nyugaton.

A kisvállalkozások azonban nem tűntek el. Megmaradtak azok, amelyek képesek voltak sajátos igények kielégítésére, például vegetáriánus ételeket kínáltak. Ugyancsak megmaradtak a törzsközönségre épülő kis vendéglátóhelyek. Ugyanakkor távolról sem állíthatjuk, hogy a jelenlegi gyorsítkeztetési üzletláncok csillaga sosem fog leáldozni. Létrejöhettek új vállalkozások, amelyek korábban nem ismert, új igényeket lesznek képesek kielégíteni, s ezáltal kiszorítják a mostaniakat. Megváltozhat a divat és az ízlés. Az emberek idővel úgy gondolhatják, hogy a sült krumpoli és a marhahúsból készült fasírt egészségtelen.

Újabban semmi sem bizonyítja jobban a környezet változásaival összhangban levő új vonások szerepét a szervezet megmaradásában, mint a szervezeteknek az a képessége, hogy ki tudják használni az internet adta lehetőségeket. A gazdaságban az internet révén a szervezetek pontosan el tudják érni partnereiket. A közönség elérésében az elektronikus kereskedelem, a testre szabott médiahasználat, a célzott reklámkampány adta lehetőségek kihasználása hatalmas előnyt jelent az offline technológiákkal működ-

tetett szervezetekkel szemben. A populációs ökológiai elmélet alapján azt mondhatjuk, hogy a szervezetek változását az fogja meghatározni, hogy képesek lesznek-e az internet alapú beilleszkedésre, és a természetes kiválasztás alapja az lesz, hogy milyen széles sávban és milyen hatékonyan kapcsolódnak be a világot átfogó elektronikus kommunikációs hálóba. A hagyományos kommunikációs technikákhoz való ragaszkodás visszaveti, hanyatlásra és pusztulásra ítéli a szervezeteket, működjenek azok a közpolitikában, a kultúrában vagy a gazdaságban. Maradnak persze olyan szervezetek is, például az egyházak, amelyek változatlanul az offline kommunikáció útján érintkeznek közönségükkel.

A környezet ellenőrzése

A környezet változásaihoz való szervezeti alkalmazkodásnak csak egyik módja a szervezeti változás. Legalább ilyen fontos a környezet feletti ellenőrzés megszerzése. Minél hatalmasabb a szervezet, annál nagyobb a lehetősége annak, hogy a környezet saját szájára íze szerinti befolyásolására törekedjék.

Daft úgy találta, hogy a szervezetek alapvetően kétféle módon törekszenek a nekik kedvező gazdasági és politikai környezet kialakítására. Az első módszer lényege a környezet kritikus fontosságú elemeivel való pozitív kapcsolatok kiépítése. A második módszer a környezet feletti ellenőrzés megteremtése annak érdekében, hogy a szervezet a lehető legteljesebb mértékben függetlenedjen a politikai, gazdasági és társadalmi hatásoktól.

Pozitív környezeti kapcsolatok

A gazdaság és a politika ezer szállal kapcsolódik egymáshoz. A modern társadalmi fejlődés lényege ugyan az egyes társadalmi alrendszerek elválása egymástól, de az elválás nem jelenti azt, hogy kínai fal választaná el egymástól a gazdaságot, a politikát és a kultúrát. Az egyes alrendszerek között a kapcsolatok formális szinten, a jogi szabályozás által meghatározott módon továbbra is fennmaradnak. Az összeférhetetlenségi szabályok arra szolgálnak, hogy az egyes alrendszerek közötti összefonódásoknak gátat vessek. Az informális kapcsolatok bonyolításának útja a lobbizás, mely nem feltétlenül azonos a korrupcióval. A korrupció teljes egészében láthatatlan, követhetetlen, és minden elemében kimeríti a bűncselekmény fogalmát. A lobbizás ezzel szemben megengedett tevékenység, melynek során a gazdaság képviselői a politikai döntéshozókkal megismertetik céljaikat, rámutatnak az egyes jövőben hozandó intézkedések pozitív és negatív következményeire, miközben keresik a közös érdekeket. Nincs olyan iparág, területi egység, szakma, melynek ne lehetnének sajátos érdekei, s abban nincs semmi kivétlenül, ha ezek az érdekek legitim képviselőre törekszenek politikusok meggyőzése útján. A szervezetek vezetőik és a politikai döntéshozók közötti informális kapcsolatok kiépítése és folyamatos fenntartása útján törekszenek a politikai környezet számukra kedvező befolyásolására. Az aktív politizálástól visszavonult egykori politikusok gyakran kapnak szerepet a szervezetek stratégiájáról döntő felső vezető testületekben.

A politikai tisztség betöltésének megszűnése távolról sem jelenti azt, hogy megszűnnének a politikai tisztség betöltésekor kialakított kapcsolatok. Az egykori politikai vezetők kapcsolati tőkéje igencsak fontos lehet a szervezetek számára, ha a politikai környezet számukra kedvező befolyásolására törekcsenek.

A versenytér szereplőivel való kapcsolattartás informális útjainak kiépítése révén a konkurens szervezetek közötti verseny vesztit öldöklő jellegéből és civilizálódik. A szervezetek vezetői személyes kapcsolatba kerülve egymással jobban megértik egymás motívumait, és első kézből jutnak információkhoz.

A környezettel fenntartott kapcsolatok sorában legfontosabb a vevők figyelmének folyamatos felkeltése és a velük folytatott kommunikáció. Ennek eszköze a hirdetés, a kampány és a közönségkapcsolatok fejlesztése. A szervezetnek látszania kell ahhoz, hogy lássák. A jól megválasztott logó, a vizuálisan egységes szervezeti megjelenés stabilizálja a szervezet és a kliensek kapcsolatát. A szervezet azonban nem elégedhet meg azzal, ha az emberek ismerik és figyelnek rá. A szervezeti imázs akkor teljes, ha az emberekben egyszerre képes aktiválni a szervezet ismeretét és a szervezet pozitív értékét. A közönségkapcsolatok bonyolítása során el kell érni, hogy a szervezet pozitív értékek kontextusában jelenjen meg. A pozitív kontextus kialakulását segíti elő, ha a szervezet a közvélemény számára értékesnek minősülő kulturális rendezvényeket, jótékonyági akciókat és sporteseményeket szponzorál.

Függetlenedés

A szervezet manőverezési szabadságát nagymértékben megkönnyíti, ha a környezet felett a lehető legteljesebb ellenőrzés lehetőségét birtokolja. Ez magában rejti a monopolhelyzet kialakulását, ami hosszú távon magának a szervezetnek sem érdeke, hiszen a versenytársak hiánya elzárja a változás, a megújulás, a felgyűlés útjait. A monopolhelyzet végső soron alássa a szervezet létét, és a következményeket tekintve hatalmas károkat okoz nemcsak a szervezetnek, hanem a társadalomnak is. Mindez nem akadályozza meg a szervezeteket abban, hogy ne alakítsanak *konglomerátumokat*, amikor is a legkülönbözőbb területek és funkciók ellátása kerül egy s ugyanazon szervezet keretei közé. A konglomerátum jellegzetes példáit Japánban találjuk. Ilyen konglomerátum (*keiretsu*) a Mitsubishi, melyben együtt van üveggyár, bank, autógyár, cementgyár.

A monopóliumok kialakulását megakadályozandó az államok szigorú jogi tilalmakat hoznak. A kartelltilalom azonban nem lehet akadálya annak, hogy a hasonló profilú szervezetek stratégiai szövetségeket hozzanak létre, amelyek révén érdekeiket együttesen képviselik, vagy a létfontosságú műszaki fejlesztéseket közösen végzik el.

A függetlenedésben fontos szerepet játszanak a piackutató részlegek, melyek feladata a piaci szegmens növelése, az új piacok meghódítása és az új szükségletek felderítése, melyek kielégítése révén a szervezet megelőzheti versenytársait. A jogi részlegek feladata az állami és önkormányzati szervek által hozott jogszabályok adta értelmezési lehetőségek kedvező kihasználása. Erre annál is inkább szükség van, mivel az állam kötelessége a versenytér nyitottságának biztosítása, ami adott esetben ellentétes lehet a környezet maximá-

lis ellenőrzésére törő nagy szervezet érdekeivel. Az akvizíciós részlegek a szervezet működéséhez szükséges források megszerzésén keresztül teszik lehetővé a szervezet számára a környezet lehető legteljesebb ellenőrzését. Vertikális integrációnak nevezik, amikor a szervezet az általa létrehozott termék vagy szolgáltatás létrehozásában fontos valamennyi beszállítói pontot ellenőrzi, s ezáltal függetleníti magát a beszállítók szeszélyeitől.

Környezet és szervezet kölcsönhatása

A szervezetek nyílt rendszerek, ami azt jelenti, hogy bármennyire is törekedjenek a környezet ellenőrzésére, működésük mind a források, mind az általuk előállított áruk és szolgáltatások tekintetében általuk ellenőrizhetetlen, vagy csak részben ellenőrizhető környezeti hatásoktól függ. Ha ez így van, akkor érdemes megvizsgálni, hogy a szervezeti részlegek egymáshoz való viszonya miként függ a környezet egyes jellemzőitől, mint például az állami beavatkozás mértéke, a versenytársak léte, nagysága, száma, a fogyasztói kör, a műszaki színvonal, a gazdaság általános fejlettsége.

Burns és Stalker (1966) a 20. század derekán Angliában húsz vállalatot vizsgált meg abból a szempontból, hogy mi az összefüggés a környezet jellemzői és a belső szervezeti sajátosságok között. A kutatók módszere az volt, hogy a szervezetek vezetőivel készítettek mélyinterjúkat. Az eredmények azt mutatták, hogy a viszonylag állandó és változatlan környezetben működő szervezetek belső rendjét az erős strukturáltság és a formális eljárások túlsúlya jellemezte. *Gépiesen felépített szervezeteknek* nevezték a kutatók ezeket a szervezeteket, mivel a működésre az előre meghatározott szabályok, eljárási módok, a beosztásból fakadó tekintélyi viszonyok nyomták rá bélyegüket. Ez szemben megkülönböztették az *organikusan felépített szervezeteket*, amelyek bizonytalan, állandóan változó környezetben működtek. Ezekre a szervezetekre a decentralizáció, a rugalmas belső szervezeti rend, a reciprocitáson alapuló kapcsolatok voltak jellemzők. A gépies és az organikus felépítést követő szervezetek közötti különbségeket mutatja be a következő táblázat.

Gépies és organikus felépítésű szervezetek

GÉPIES	ORGANIKUS
szigorú szakosodás	sokoldalúság
munkamegosztás	változó bekapcsolódás
hierarchia	egyenrangú kapcsolatok
beosztásból fakadó tekintély	személyi presztízs
központosított ellenőrzés	decentralizált ellenőrzés
a szervezet egészével való azonosulás	feladattal való azonosulás
formális működés	flexibilitás, önállóság

Burns és Stalker kiindulását később sokan követték. Az újabb kutatások fényében kiderült, hogy egy-egy szervezeten belül együtt is előfordulhat a két típus. Ennek az ben. Lawrence és Lorsch (1969) például azt találta, hogy a szerves felépítés leginkább a kutatási és fejlesztési részlegek esetében indokolt, amelyek környezete rendkívül változékony és meglepetésekkel teli. Ha kisebb mértékben is, mint az előző esetben, de zésképpen a formális működési rend kontraproduktív. A termeléssel foglalkozó részleg környezete tűnt a leginkább állandónak, s ennek megfelelően itt találtak leginkább merev, gépies felépítést követő szervezeti rendet.

Technológia és szervezet

A szervezeteket vizsgálhatjuk aszerint is, hogy az általuk alkalmazott technológia miként hat a szervezeti felépítésre. Ebben az esetben három csoport különül el. Első csoportba azok a szervezetek kerülnek, amelyek megrendelésre egyedi vagy kis szériájú darabokat készítenek, illetve személyre szabott szolgáltatásokat kínálnak. A második csoportba a tömegtermeléssel foglalkozó szervezetek kerülnek. A harmadik csoportban azokat a termelő vagy szolgáltató szervezeteket látjuk viszont, amelyek tartós szükségletre építve nagyszámú fogyasztót látnak el folyamatosan. Ilyen szervezet a vasút, a vízmű, az áramszolgáltató vagy az olajfinomító.

Woodward azt a kérdést tette fel, hogy milyen szervezeti felépítés esetében várható leginkább a sikeres működés. A siker kritériumai sorába a nyereségességet, a piaci részesedés mértékét és a hírnevet vette fel. Woodward nyomán a következő táblázatban mutatjuk be, hogy a sikeres szervezetek szerkezeti sajátosságai szervezeti típusonként hogyan alakultak.

Technológia és szervezeti felépítés sikeres szervezetek körében

VÁLTOZÓ	MEGRENDELÉSRE TERMELÉS	TÖMEG-TERMELÉS	HOSSZÚ TÁVÚ TERMELÉS
vezetési szintek száma	alacsony	közepes	nagy
formalizáltság mértéke	alacsony	magas	alacsony
a centralizáció mértéke	alacsony	magas	alacsony
szóbeli kommunikáció	gyakori	ritka	gyakori
írásos kommunikáció	ritka	gyakori	közepes
a szervezet jellege egészében	szerves	gépies	szerves

A táblázatból látható, hogy a sikeres szervezetek körében a vezetési szintek száma arányosan nő, ahogyan a megrendelésre épülő termelésről a tömegtermelésen át a tartós szükségletek kielégítésére létrejött szervezetek felé haladunk. Ugyanakkor azt is látjuk,

hogy a tömegtermelés sokkal inkább kedvez a gépies szervezeti felépítésnek, mint a megrendelésre való termelés vagy a tartós tömeges szükségletek kielégítése. Első pillantásra nem magától értetődő, hogy a biztos piaccal rendelkező, kiszámítható és változatlan fogyasztói körre támaszkodó szervezetek hasonlíthatnak a kicsiny, megrendelésre termelő szervezetekhez. Ha azonban figyelembe vesszük, hogy csak sikeres, prosperáló szervezetekről van szó, akkor elkerülhetetlen a következtetés: a nagy szervezetek akkor képesek fennmaradni, ha rugalmasá válnak. Ennek útja a decentralizáció. De mitől függ a decentralizáció bekövetkezése? Erre a kérdésre adunk választ a következőkben.

Stratégia és szerkezet

A szervezetekkel foglalkozó elméleti szakírók örökzöld kérdése: mi a viszony egy szervezet szerkezete és stratégiája között? A kérdés az, hogy ha egyszer megszületik egy stratégia, akkor annak a szervezeti felépítésre nézve is következményei lesznek, vagy inkább az a helyzet, hogy a stratégia a meglévő szervezetre épülve jön létre? Elméletileg az sem kizárható, hogy a szerkezeti felépítés és a stratégia kölcsönösen befolyásolja egymást.

Alfred Chandler (1966) több nagyvállalat vezetői körében végzett mélyinterjú vizsgálatok alapján azt állapította meg, hogy a szerkezeti változás a stratégia függvénye. A szóban forgó szerkezeti változás mindegyik esetben a decentralizáció irányába mutatott. Ugyanakkor az is kiderült, hogy a stratégiai cél minden esetben más és más volt. A Du Pont esetében a decentralizáció azért következett be, mert előtérbe került a termék diverzifikálásának stratégiája. A Standard Oil megváltoztatta eladási stratégiáját, s ennek következménye volt a szervezet decentralizációja. Egészében véve Chandler kutatása azt bizonyítja, hogy az egyes változó stratégiai célok mögött egységesen a növekedés stratégiája volt fellelhető, s ez a stratégia idézte elő a szervezeti felépítés megváltozását. A kutatás eredményei alapján kizárhatjuk azt a lehetőséget, hogy a szerkezet határozza meg a stratégiát, s kölcsönhatásról sincs szó. Ha egyszer megszületett a stratégia, a szervezet előbb vagy utóbb a stratégiával összhangban megváltozik.