

a matematikában az axiómarendszer. Néhány kiemelt tételen alapul egy-egy paradigma, amely a szervezeti működéssel kapcsolatos legfontosabb kérdésekre ad ténylegesen nem is igazolható, vagyis előre meghatározott axiomatikus választ. Az axiómák kinyilatkoztatások az elején, lehet ilyen tételeket, szemléletet megfogalmazni empirikus eredmények elérése után, vagy a szervezeti működés elemzése mögött elbújhatnak, lappanghatnak ilyen jól meghatározható, mondhatni, világnézetek.

Nem az a fontos számunkra és a jegyzet számára sem, hogy meghatározza, hogy a különböző paradigmák közül melyik igaz és melyik nem. Nem is valószínű, hogy ezek eldönthetők. Amennyiben viszont nem emelhető ki egyetlenegy nézetrendszer sem a többi közül igazabbnak vagy hamisabbnak, fontosabbnak vagy kevésbé fontosabbnak, akkor úgy véljük, hasznos lehet az, hogy a *különböző nézeteket egymás* mellé állítsuk. Ez ugyanis nem jelent mást, mint hogy egy helyen, egyetlen jegyzetben egymás mellett láthatóakká válnak a különböző irányzatok legfontosabb szemléleti, gondolati körei, így az olvasó egyszerre láthatja ugyanarról a dologról kialakult különböző elképzelések logikáját. Úgy véljük, egy ilyen jegyzet részben segítséget ad ahhoz, hogy az olvasó jobban tudjon a szervezetek belső viszonyairól és működéséről gondolkodni. Az eltérő szemléletmódok együttesen tudják talán a legjobban leírni a szervezet működését, bemutatva annak sokrétűségét.

Minden kutatónak van valamilyen alapvető szemlélete, rá jellemző megközelítésmódja. Számomra ez a szervezeti *hatalom* kérdése, amely természetesen szintén egy hatalmi paradigma-megközelítés alá sorolható be. Ezen hatalmi paradigmának ugyanúgy megvan a saját előnye, mint ahogy hátránya, egyoldalúsága is. E hatalmi szemléletmód, a szervezeteken belüli erőviszonyok hangsúlyozásának fontossága számomra abból adódik, hogy a szervezetek egy jelentős csoportjánál kifejezetten lényegessé válik a belső erőviszonyok kérdése. Talán egy egyesületnél, egy baráti társaságnál e kérdés kevésbé fontos. Egy olyan szervezetnél azonban, amely gazdálkodik, vagy mint állami bürokrácia hatóságként tevékenykedik, eszközökkel, esetleg komoly pénzekkel rendelkezik, számomra kiemelten fontossá válik az, hogy a szervezet kiket szolgál, milyen célokat tűz ki és ér el. Egy gazdasági szervezet milyen mértékben tudja a versenyben életképesé, hatékonyá tenni magát, esetleg növekedni, pozícióját megtartani? Ahhoz, hogy ezt el tudja érni, fontossá válik az, hogy a szervezetet hogy vezetik, kik vannak hatalmon és milyen erejük van ahhoz, hogy a szervezet a kívánt irányba menjen. Talán ezek a legfőbb okok, amiért a hatalom kérdését e jegyzet is kiemelten kezeli.

A jegyzet első része a szervezet fogalmával és a paradigma kérdésével foglalkozik. A második rész a szervezetszociológia különböző nagy paradigmáit, gondolati rendszereit mutatja be. Ehhez e téma egyik legkiválóbb szakértőjének, Morgannak 1986-ban megjelent művét és az abban szereplő osztályozást használtam fel. A jegyzet harmadik része kiemelten foglalkozik a hatalmi paradigma néhány kérdésével, és ehhez az 1988-ban a vállalatok hatalmi viszonyairól írt könyvemben felvázolt hatalmi elméletet használtam föl. Tekintettel arra, hogy az idézett könyv a hatalommal kapcsolatos szakirodalmat részletesen áttekinti, e jegyzetben csak a hatalmi paradigmával kapcsolatos legfontosabb elméleti kérdésekre térek ki. Végül a jegyzet negyedik fejezete a hatalmi paradigma sajátos szemléletmódja alapján kísérli meg értelmezni és átértelmezni a többi paradigma legfontosabb gondolatait és eredményeit. E rész egyben a szervezeti működés egy lehetséges modellszerű leírását is nyújtja.

I. A SZERVEZET

1. A szervezet fogalma

Talán nem véletlenül állapítja meg Dye (1976), hogy *szervezeti társadalomban* élünk. Ez azt jelenti, hogy életünk napi menete, munkánk, szabadidőnk, sőt gondolkodásunk is szervezeteinktől függ. Bemegyünk a munkahelyre dolgozni és eközben egy szervezet falai között, annak irányítási rendszerétől függve, annak céljait követve fejtjük ki munkánkat. Elindulunk délután hazafelé a közlekedési vállalat villamosán, és találkozunk e szervezet munkamódszerével, eszközeinek korszerűségével (vagyis szembetaláljuk magunkat azzal az alapvető hatalmi kérdéssel, hogy hogyan osztották el az erőforrásokat), érzékeljük, hogy a közlekedési vállalat munkaszervezése mennyire jó, járatai mennyire kiszámíthatók, a járatokon dolgozó emberek mennyire tartják magukat a szabályokhoz, vagy mennyire veszik időnként figyelembe a klientúra, vagyis az utazóközönség érdekeit stb. Leszállva a villamosról bemegyünk egy boltba, esetleg egy nagyobb áruházlánc nagyobb üzletébe, szembetalálkozva ezen áruház kereskedelmi munkájának eredményével, azzal, hogy dolgozói milyen mértékben elkötelezettek szervezetük vagy éppen munkájuk iránt. Láthatjuk a rendszerten keresztül a belső ellenőrzés és a klientúra ellenőrzésének egyik lényeges eszközét, de ugyancsak szembetalálkozunk a szervezeti kultúra több elemével is. Észrevehetők a kiszolgálás kultúrája, az áruterítés kultúrája, a zsúfoltság, a tisztaság, a pultok ragyogó vagy ütött-kopott volta.

Szervezeti társadalomban élünk azért is — emeli ki hangsúlyozottan az előbb idézett szerző —, mivel a társadalom működésében a hatalom egyre inkább átcsúszik az emberek kezéből a szervezetek ellenőrzése, irányítása alá. Nem az az érdekes, hogy ki az elnöke egy-egy nagy tömegkommunikációs rendszernek, gazdasági szervezetnek, bürokratikus intézménynek, hiszen ezek a személyek cserélődnek. Az *igazi hatalom maga a szervezet*, ebben a társadalmat jelentősen befolyásoló, de mégis személytelen értelmében.

Ezért amikor a szervezetet kísérljük meg megérteni, egyben rá kell jönnünk arra, hogy az emberek életének, az embercsoportok lehetőségeinek, érdekérvényesítési képességének stb. igen fontos és egyre fontosabbá váló területébe kísérlünk meg bepillantást nyerni. Hogyan viselkednek azok a szervezetek, amelyek életünk egyre nagyobb részét fogják át, vagy napi tevékenységünk egyre nagyobb százalékában kerülünk velük kapcsolatba? Milyenek a belső viszonyai azoknak a szervezeteknek, amelyekben napi nyolc órát dolgozunk, és amelyek a benne dolgozó emberektől is bizonyos mértékig függetlenedve, szinte személytelenül állnak

velünk szemben, szervezik a társadalmat, sajátítják ki a hatalmat adó erőforrások egyre nagyobb részét?

Különböző típusú szervezetek vannak, hiszen idetartoznak a pártok, a katonaság, de szervezetnek mondjuk a múzeumokat, iskolákat, egyesületeket, börtönöket, gazdasági társaságokat és szövetkezeteket is.

E szervezetekkel a szervezetszociológia különböző ágai foglalkoznak. Vannak olyan szervezetek, amelyek eltérő jellegzetességeik mellett is működésük során számos, egymáshoz közeli hasonló vagy éppen egybeeső tulajdonságokat, összefüggéseket mutatnak fel. Így például a bürokratikus szervezetek és a gazdasági szervezetek eltérő voltak ellenére nagyon sokban hasonlítanak egymásra. Ezért a szervezetszociológia által kidolgozott összefüggések jelentős része mindkét szervezetre — természetesen a sajátosságokkal együtt — valamilyen mértékben érvényes. Más szervezetek, mint pl. a pártok, egészen másképp épülnek fel, működésük másfajta vizsgálatot, elemzést igényel.

Ennek alapján szükséges behatárolni eme jegyzet tárgyát. Jegyzetemben olyan összefüggésekkel, elméletekkel, irányzatokkal foglalkozom, amelyek a gazdasági szervezetekre és a bürokratikus szervezetekre igazak leginkább. Bizonyos szervezeti hasonlóságok következtében az itt leírt szervezetszociológiai problémák és eredmények kisebb-nagyobb mértékben átvihetők, alkalmazhatók az iskolákra, kórházakra, börtönökre, pszichiátriai intézetekre stb.

Ezek után nézzük meg, mi jellemző a fentebb elkülönített és a vizsgálat tárgyát képező szervezetcsoportra. A szervezetek az emberek által tudatosan létrehozott olyan képződmények, amelyekben az emberek egy csoportja tevékenykedik, ezt valamilyen együttes cél érdekében teszik. Az ilyen tudatosan kialakított szervezetekben az emberek tevékenységei nem ösztönszerűen és véletlenszerűen folynak. Bizonyos célokat akarnak elérni együttesen, és ennek érdekében a szervezetben folyó munkát szabályozzák, a szervezet belső viszonyait, céljait, feladatait a feladatok megosztását leírják, deklarálják, vagyis formába öntik. Ez a szervezettípus, amelyet formális szervezeteknek is nevezünk, éppen azzal a jellegzetességgel bír, hogy felépítésének és működésének legfontosabb részei deklarálva vannak, írásban rögzítettek, így láthatók, áttekinthetők, kiszámíthatók és tervezhetők.

A szervezetek igen fontos jellemzője, hogy pontosan, jól deklarált határaik vannak. Ez azt jelenti többek között, hogy a szervezettel kapcsolatba került emberekről megmondható, hogy a szervezethez tartoznak-e, vagyis azon belül vannak, vagy kívül. A belül levőket a szervezet tagjainak nevezzük. Azokat a külsőket, akik felé a szervezet terméket vagy szolgáltatást nyújt, klientúrának nevezzük. Nemcsak az emberekről, hanem az ingatlanokról, objektumokról, eszközökről, erőforrásokról is eldönthető, hogy a szervezeten belül vagy a kapun kívül helyezkednek el. Igen gyakran jogilag is deklaráltan határolódik el a szervezet környezetétől.

Az elhatárolásnak és elhatárolhatóságnak vitathatlan a jelentősége a működés szempontjából. Azok, akik a kerítésen belül tartózkodnak egyben a szervezeten belüli viszonyok részeseivé is válnak. Az irányítás az erőforrások feletti rendelkezés, az emberek feletti hatalom jól meghatározhatóan valakik feletti fejt ki hatását. Hasonlóan az eszközök elérhetősége, felhasználása is jól meghatározható körre terjed ki. A határok stabilitása biztosítja azt is a szervezet számára, hogy tudjon kalkulálni azon személyek és eszközök feletti, amelyek hozzátartoznak, tudja a költségeket számolni, tudjon célt kitűzni igen nagy precizitással és

stabilitással, hiszen tudja, hogy mire számíthat, mi van ellenőrzése felett és mi nincs. A szervezeten belül az emberi viszonyok, tevékenységek, tevékenységi folyamatok jelentős része e határon belülré mutat. Így kialakul a belső struktúra, s így beszélhetünk belső viszonyokról. Megjelenik a környezettől való elhatárolódás, kialakulnak a szervezeten belüli viszonyok olyan sajátosságai, amelyek már gyakran jobban magyarázzák a történéseket, az azon belüli összefüggéseket, mint a környezet (kapun kívüli történések) hatásai.

A szervezetek — azt mondjuk — célkövető rendszerek (Ackoff, Emery, 1972 nyomán). Ez azt jelenti, hogy működésüket jelentős mértékben, sőt, alapvetően befolyásolja az, hogy célokat tűznek ki, amelyeket el szeretnének érni. Belső szervezeti rendjüket, szabályaikat, szervezeti struktúrájukat, erőforrásuk elosztását, belső ellenőrzési rendjüket is az alapján kísérlék meg kialakítani, hogy e célok elérésére mozgósítsák azokat. A célkövető rendszerekben fontos a hatékonyság és a hatásosság is. Mennyire hatékony céljai elérésében, és ennek érdekében milyen hatásokkal, milyen hatásossággal tudja erőforrásait mozgósítani.

A célkövető rendszerekben az emberi viszonyok alakulása szempontjából nagyon fontos az, hogy kik tudnak beleszólni e célok kitűzésébe, kik azok, akik képesek a célok érdekében hatásos mozgósítást elérni. Honnan lehet tudni azt, hogy a szervezet a célokat elérte? Különösen a nehezebben mérhető célok teljesítésénél ez utóbbi kérdésekre nehéz válaszolni, és a válasz gyakran inkább a szervezeti erőviszonyokat fejezi ki (vagyis kik mondják, mondhatják meg, hogy egy adott célt elérte-e a szervezet, vagy nem), mint a tényleges eredményt.

A célkitűző és célelérést fontosnak tartó szervezetekben különösen érdekessé válik az irányítás. E szervezetek nem spontán belső folyamatok hatására működnek, hiszen így a célelérés kérdése is szinte értelmetlenné válik. Azt mondjuk, hogy az ilyen szervezetek irányítottak és az irányítás szerkezete, mozgósítási képessége (vagyis hatalma), a hozzákapcsolódó erőforrások feletti rendelkezés, stb. mind-mind lényegileg határozza meg a rendszer működését. Az irányított szervezetek irányítókra és irányítottakra tagolódnak, és ennek alapján egyenlőtlenül oszlanak el e struktúrában az erőforrások és a lehetőségek feletti rendelkezés.

Az irányítottság több dolgot foglal magában. A szervezetek belső működésüket, erőforrásaik elosztását nem önmagukban csak azért teszik, hogy egyes személyek vagy csoportok többhöz jussanak másokhoz képest. E szervezetekben céljaik elérése érdekében szakmai munka, feladatok elvégzése történik. Így az irányítottság azt is jelenti, hogy a célok eléréséhez szükséges azon csoportok erős befolyása az erőforrások elosztására, mely csoportok által végzett szakmai feladatok elengedhetetlenül szükségesek a cél eléréséhez. Az irányítás tehát egyrészt a hatalom kérdésével függ szorosan össze, másrészt pedig a feladatok elvégzésével, a hozzákapcsolódó erőforrás-elosztással, a feladatok elvégzésének koordinálásával van szoros kapcsolatban.

Mivel minden csoport egyrészt feladatot lát el, másrészt erőforrások feletti rendelkezik, vagyis hatalma van, a szervezeten belüli viszonyok elemzéséhez szorosan hozzátartozik az is, hogy a kitűzött célok szempontjából azon csoportok vannak-e jobb pozícióban, amelyek e célok eléréséhez hozzá kellene hogy járuljanak. Ugyancsak felvetődik a kérdés, hogy milyen azon szervezeten belüli csoportok közötti viszony, amelyek a célkitűzésben vannak jobb pozícióban, és azok között, amelyek a cél elérésével kapcsolatban kerülnek kedvezőbb helyzetbe.

célkövető rendszer
- működését a célja határozza meg
- fontos: belső viszony, hatalom
- kik képesek a cél elérésére?

Ezen szervezeteknek az eddigiek alapján megkülönböztethető a szakmai tevékenységgel kapcsolatos része, vagyis a szakmai alrendszer. Másrészt megkülönböztethető a hatalmi erőforrás-elosztási befolyásgyakorlási kérdésekkel foglalkozó tevékenységek együttese, más néven a szervezet hatalmi alrendszere. E két alrendszer viszonya, kapcsolódása, egybefonódása a működés egyik fontos összetevőjét adja.

A szervezetek jellegzetességei közül érdemes még kiemelni azt, hogy egyesek tönkremehetnek, mások viszont nem. Az általunk megjelölt szervezetcsoportok közül pl. a gazdasági szervezetek tipikusan olyanok, amelyek rossz működés esetén tönkremehetnek, míg az adminisztratív szervezetekre ez még egészen rossz működés esetén sem nagyon jellemző. Ezért ki kell emelni, hogy a szervezeti működésben jelentős különbségeket okoz az, hogy a túlélési cél hogyan és milyen tartalommal jelenik meg. A gazdasági szervezetekben a túlélés, a hozzákapcsolódó krízis gyakran igen komoly problémaként jelentkezik, és a túlélési cél még jó, sikeres működés esetén is valahol a mélyben rányomják bélyegét a szervezet egészére (pl. a kockázatos döntések esetén) és befolyásolja az emberi kapcsolatokat, az irányítás munkáját. Azokban az esetekben, amikor a szervezet gyakorlatilag nem tud tönkremenni (pl. egy helyi közigazgatási intézmény), a túlélési probléma inkább személyekkel, csoportokkal kapcsolatos. Ilyenkor gyakran fordított a hatás, hiszen egyes személyek, csoportok úgy, olyan módon és olyan sokáig ragaszkodnak pozíciójukhoz, amely a szervezet működési színvonalát rontja — legalábbis egyes klientúra-csoportok számára.

A szervezeteket rendszerként tekintjük, vagyis nemcsak elemei és az elemek közötti összefüggések, valamint ezek által alkotott struktúra a fontos. Azt mondjuk, hogy a szervezet több mint egyes részei és az egyes részek, résztevékenységek, strukturális elemek felépítése, működése az egész által nyer speciális tartalmat. A rendszer jellegű megközelítés ezért részben azt is jelenti, hogy a szervezet valamely területén (pl. egy munkacsoportban) kialakuló emberi viszonyok nemcsak önmagukban értelmezhetők, hanem értelmezhetők, sőt szükséges értelmezni azt, abból a szempontból is, hogy e helyi csoportviszonyok milyen kapcsolatban vannak a szervezet egészének működésével, hatásosságával, hatékonyságával. A rendszerjelleg azt is jelenti, hogy az egyes részek olyan mértékben egymásra utaltak, összekapcsoltak, hogy egymás nélkül nem is tudnának létezni, ellátni feladatukat. Így egyes területek munkaszínvonalának csökkenése a rendszer egészére, ezen belül más területek munkájára, alapvetően kihat. Bizonyos részeknek a rendszerből való kiemelése pedig azt eredményezi, hogy az egész másképpen fog működni, benne az egyének, csoportok viselkedése is jelentősen megváltozik.

Az általunk vizsgált szervezetek rendszerjellegzetességei közül csak egyet emelünk ki, ez a technológia, illetve a technológiai függőség. Perrow (1979) a technológiát úgy definiálta, mint valamely tevékenységhez tartozó eljárások összessége, a hozzákapcsolódó sorrenddel, gépekkel, a hozzárendelt személyekkel és az általuk képviselt tudással együtt. A technológia tehát egy jól leírt, deklarált munkavégzési sor. Technológia lehet gyártási, pl. egy autó elkészítésének, egy írógép összeszerelésének technológiájáról beszélhetünk. Lehet a technológia adminisztratív is, ilyen az elszámolás, bérszámfejtés, panaszos ügyintézés stb. technológiája.

Vannak olyan szervezetek, amelyekben az emberi kapcsolatokat a technológia csak lazán köti össze. Ilyen pl. az oktatási vagy gyógyítási szervezetek. Tudjuk, hogy egy kórházban van

gyógyszerkiosztás, van vizit és ez a gyógyítás technológiájának egy-egy eleme. De elég laza rendszerben kapcsolódnak ezek egymáshoz, hiszen a vizitek lehetnek napi egyszer-kétszer, délelőtti-délután, kétnaponta egyszer, a gyógyszert is lehet délelőtt vagy délután is kiosztani. Még az orvosi rutinvizsgálatok elvégzése, ideje, sorrendje is nagy lehetőségeket tartogat. Ezzel szemben pl. egy autógyártási technológia igen kötött, hiszen erősen determinált a sorrend, rendkívül keményen meghatározott az idő és minden egyéb műszaki elképzelés. Az előbbi szervezeteket laza, az utóbbiakat feszes technológiájú szervezeteknek nevezzük. Az általunk vizsgált szervezetekre inkább a feszes technológia jellemző. Ez pontosan azt jelenti, hogy a feszes technológia egyben a technológia mentén, annak környezetében dolgozó emberek és emberi csoportok viszonyát erősen meghatározza. Laza technológiánál az emberi kapcsolatok lényegesen szabadabban, feszes technológiánál lényegesen kötöttebben alakulnak. Laza technológiánál az emberi kapcsolatok kevésbé, kötött technológiánál pedig sokkal jobban befolyásolják a munkavégzés jellegét, minőségét, színvonalát.

2. Kinek az érdekében?

A szervezeti működés máig alapvetőnek tekinthető kérdése Blau és Scott (1962) nevéhez fűződik. Ők úgy fogalmaztak, hogy a szervezetek kiknek, mely embercsoportoknak az érdekében működnek, és ezen alapvető jellegzetesség alapján négy csoportot különböztettek meg.

Az első csoportba tipológiájuk szerint azok a szervezeteket tartoznak, amelyek az egész társadalom érdekében tevékenykednek. E szervezeteknél tehát nem lehet elválasztani olyan elkülönült társadalmi csoportot, amelynek érdekében alakult volna és tevékenykedne. Ebbe a csoportba tartozik pl. a rendőrség vagy a katonaság. Nyilván a katonaságnak az a célja, hogy az egész ország védelmét szolgálja és nem az, hogy a laktanya kb. három utcát védjen háború esetén. Még akkor sem ez a feladata, ha háború esetén ezt az egységet nagy valószínűséggel a környezetének védelmére rendelik ki.

Blau és Scott második csoportba azokat a szervezeteket sorolta, amelyek alapvető rendeltetése az, hogy a tagok érdekeit szolgálja. Ebbe a szervezetcsoportba tipikusan beletartoznak a különböző egyesületek, érdekvédelmi szervezetek, klubok stb. E szervezeteket a tagok hozzák létre azért, hogy valamilyen általuk preferált tevékenységet végezzenek, célt szolgáljanak.

A harmadik nagy csoportja a tipológiának olyan szervezeteket foglal magában, amelyek célja a klientúra szolgálata. Ide tartozhat pl. ma Magyarországon egy önkormányzat, melynek deklarált célja az, hogy az öt megválasztó lakosság érdekeit szolgálja. E szervezetcsoportba tartoznak a kórházak, amelyek éppen azért alakultak, hogy a betegeket szolgálják. Ide tartoznak az iskola, többé-kevésbé a múzeumok és kulturális intézmények stb.

Végül a tipológia negyedik csoportját azok a szervezetek alkotják, amelyeknek alapvető célja a tulajdonos érdekeinek szolgálata. Tipikusan ide tartoznak a gazdasági szervezetek, a vállalkozásoktól a szövetkezeteken keresztül a nagyvállalatokig, bankokig. E szervezetek elsődlegesen azért alakultak és azért működnek, hogy a tulajdonosok érdekeit szolgálják, és