

próbál a vállalkozó kimenteni gépeket és erre az egyetlen legálisnak tűnő út, a volt igazgató felhasználásával bonyolítható le? A gépek kilopását szervezte-e meg a vállalkozó egy kft létrehozásával, vagy éppen arra jött rá, hogy ott jelentős adósságtömeg miatt a kesztyűgyár nem menthető meg, de különböző ügyes szervezeti megoldásokkal az igazi termelő értékek átmenthetőek, és a rugalmas kisvállalkozásokban a termelés a legjobb szakemberekkel tovább folytatható?

Természetesen az adott cikk alapján sok mindenről csak találgatni lehet. Látható azonban, hogy ugyanazok az események egészen másképp értelmezhetőek. Ez az értelmezési sokértelműség nemcsak a cikk rövidségének tudható be. Kétszer-háromszor-tízszer-ötvenszer ennyi tényadatnál ugyanilyen értelmezési problémák lennének, sőt, jó eséllyel bonyolultabb, komplexebb, sokirányúbb értelmezési változatok is megjelenének.

A szervezetek tehát nemcsak nem ismerhetőek meg, hanem a különböző, egymással konkuráló, vitatkozó megismerések igazsága is csak viszonylagos. Minden megismerés ugyanis magával von újabb és újabb cselekedeteket. Ezek lehetnek olyanok, amelyek sikeresek és lehetnek olyanok, amelyek sikertelenek. Így az igazság, az igaz megismerés, annak értelmezése rendkívül szorosan összefügg azzal, hogy a jövő melyik változatokat igazolja vissza. Ennek azonban nagyon gyakran semmi köze sincs ahhoz, hogy ténylegesen mi is zajlott le.

Ha egy vállalkozó ellen csalárd csőd miatt büntető eljárás indul, akkor vagy felmentik vagy elítélik. Ha elítélik, akkor a csőd csalárd volt, függetlenül attól, hogy tényleg az volt-e vagy nem. Ha felmentik, akkor a megoldás törvényes volt, függetlenül attól, hogy valójában milyen volt. És hogyan ítél a bíróság? A tényfeltárás precizitása, az ügyész és védő képességei, a bíró értékszemlélete és tudása, a személyi kapcsolatok, a láthatatlan pénz áramlása, a tisztesség fontossága, a szakszervezeti és hitelezői érdekek, a vállalkozó taktikai érzéke, továbbá az igazság és Isten útjai kifürkészhetetlenek.

II. SZERVEZETI PARADIGMÁK, SZERVEZETFELFOGÁSOK

Az elmúlt évtizedben több próbálkozás történt arra, hogy áttekintsék az eddigi szervezeti irányzatokat, szervezETFelfogásokat, olyan elkülönülő gondolkodási rendszereket, amelyekről már kimondható, hogy részben elkülönültségük, részben komplexitásuk alapján itt már paradigmákról van szó. A továbbiakban az egyik ilyen csoportosítással fogok foglalkozni, amelyet Morgan (1986) állított föl. E megközelítés ismertetésével nem azt állítom, hogy ez lenne a legjobb, de az általa alkalmazott ismérvek és elkülönítési szempontok többé kevésbé elfogadottak, és alkalmasak arra, hogy a szervezetről való gondolkodást, annak változatait áttekinthetővé tegyük.

Morgan könyvében nyolc különböző szervezeti megközelítést talált, mely gondolati rendszereket egy-egy hasonlaltal fejezett ki. Ez a leírás egyben rámutat arra is, hogy a mai irányzatok rendszerszemléletű szervezETFelfogásai egyben bizonyos mértékig egy-egy általánosabb rendszerkategóriához, rendszercsoporthoz tartozónak vélik a szervezetet, és e rendszerjellegzetességek többé kevésbé rányomják bélyegüket a modellalkotásra, az összefüggések elemzésére is.

Morgan kategorizálásában az alábbi nyolc gondolkodási rendszer jelenik meg:

1. Amikor a gépesítés uralja az irányítást: a szervezet mint gépmodell.
2. A természetesség utat tör magának: a szervezet mint organizmus.
3. Az önszerveződő struktúra: a szervezet mint agy.
4. Amikor egy kis társadalom létrejön: szervezetek mint kultúrák.
5. Érdek, konfliktus és hatalom: a szervezetek mint politikai rendszerek.
6. A rejtett pszichikum előtérbe kerül: a szervezetek mint pszichikus börtönök.
7. Az állandó változás logikája: a szervezet mint folyamat és átalakulás.
8. Amikor a csúnya arc előtérbe kerül: a szervezetek mint az uralom eszközei.

A továbbiakban Morgan által felsorolt nyolc típus ismertetésére térek rá. Átveszem Morgantól e tipológiát, valamint azokat az irányzatokat, amelyeket az egyes csoportok alá besorol. A kifejtés struktúrájában azonban lényegesen eltérek. Míg Morgan talán sokkal inkább az egyes irányzatok rövid ismertetésére fekteti a hangsúlyt, én inkább törekedni fogok az irányzatok mögött meglévő gondolkodási rendszerek bemutatására.

1. A szervezet mint gép

A szervezetszociológiában történetileg is először alakult ki, kb. száz évvel ezelőtt, az 1890-es években az a felfogás, amely a szervezetet gépként próbálta elképzelni. Ebben az időben talán az volt a legnagyobb probléma, hogy hogyan próbálják meg áttekinteni a szervezet működését és az adott társadalmi, környezeti feltételeknek megfelelően a legjobb, *leghatékonyabb szervezetet* létrehozni. A kialakuláskor tulajdonképpen még nem is beszélhetünk igazán szervezetszociológiáról, hiszen akire ma e tudomány visszavezeti magát, Taylorra (1911), ő maga mérnök volt. Taylor legfontosabb problémája az volt, hogy hogyan lehet a múlt század végén az akkori Egyesült Államokban az Európából bevándorolt, nyelvet nem tudó, szakképzettséggel nem rendelkező, nagyipari fegyelmet és kultúrát soha nem látott nagy embertömeget a gyáripár számára alkalmassá tenni. Ugyancsak problémája volt az, hogy hogyan tudna az akkor kialakult munkaszervezeti és irányítási rendszer helyett egy olyan új formát létrehozni, amely sokkal hatékonyabban működik. Mérnök lévén ebből az irányból is közelített a kérdéshez.

A taylorizmus alapszemlélete a fent említett feltételek mellett az volt, hogy a mérnökök az akkori idő legjobb műszaki ismeretei és legjobb képességeik alapján megtervezték azokat a gépeket és gyártási rendszereket, amelyek alkalmasak nagy teljesítmény nyújtására. Csak-hogy ezek a rendszerek nem tudnak megfelelően működni, mivel a dolgozóknak gyakran az az érdekük, hogy lassítsák munkájukat, bebizonyítsák, hogy a kívánt ütemet nem tudják tartani. Mint Taylor fogalmazott, a legkevesebb munkáért a legtöbb pénzt akarják kapni. Az egymással a csoporton belül jó kapcsolatokat kialakító munkások elég kedvező pozícióban vannak a vezetéssel szemben ahhoz, hogy fenti törekvésüknek érvényt tudjanak szerezni.

Innentől egyértelműek voltak a taylorizmus kifejlődésének lépései, beleértve azt is, hogy Taylort mint magánembert is rendkívül precíz és akkurátus személyként ismerték. Úgy vélte, és ez lett az irányzat alapvető gondolati felállása is, hogy a szervezetek működése a gépi racionalitást kizárólag azért nem tudja igen tökéletesen vagy akár teljes mértékben is megközelíteni, mert az emberi tényező és az általa okozott nehézségek, veszteségek olyan mértékűek, hogy ezt megakadályozzák. Ennek megfelelően olyan gépstruktúrát kell létrehozni, amelyben az emberi viszonyokat a gépek működésének tökéletes, kilengésmentes precizitása alapján lehet előállítani, koordinálni, irányítani. Ezzel kiküszöbölhető az emberi tényező veszteségei.

Más megközelítésben ez tulajdonképpen annyit jelent, hogy olyan irányítási rendszert szükséges létrehozni a gépmodell alapján, amely szinte *falanszterként szervezi az* emberi életet. Megszűnnek az emberek közötti kapcsolatok, legalábbis annak humán értelmében, hiszen ezek csak veszteségeket, kilengéseket okoznak, segítik a beosztottak ellenállásának szerveződését. Ki kell küszöbölni az érzelmeket, hiszen ez is csak akadály lehet. Meg kell „szabadulni” az emberek fizikális és pszichés gyarlóságaitól, vagyis adott munkafeladatokra ki kell dolgozni azokat a pályakövetelményeket, amelyek megmondják, hogy fizikálisan és mentálisan milyen paraméterekkel rendelkező emberek tudják a feladatokat legjobban ellátni. Ezek után válogatni kell az embereket, hogy lehetőleg maximálisan megfeleljenek a feladat vagy a gép által támasztott követelményeknek.

Kifejezetten fontos volt Taylor számára az, hogy a munkafolyamatokat *maximális mértékben ellenőrizhetővé* tegye, természetesen a benne lévő, dolgozó emberrel együtt. Az erre kidolgozott módszerét idő- és mozdulatelemzésnek nevezik. Úgy vélte, hogy az emberek tevékenységének ellenőrzésére a legjobb módszer olyan technika kidolgozása, amely segítségével megállapítható — ugyanúgy, mint a pontosan számítható gépnél —, hogy a dolgozó melyik pillanatban pontosan mit kell hogy csináljon. Erre legjobb módszer a munkaműveleteket maximális mértékben részekre darabolni; ez alapján megállapíthatók az egyes kis részek idői, amely alapján az egészet újból összerakva már pontosan számítható, hogy ki melyik percben vagy másodpercben mit kell hogy csináljon. Ez az ellenőrzés alapja.

A házépítés példájával lehetne az ellenőrzési rendszert illusztrálni. Ahhoz, hogy megmondjuk, egy házat mennyi idő alatt lehet felépíteni, nagy tapasztalat kell, és még így is jelentős pontatlanság csúszhat bele. Lehet, hogy 10 hónap, lehet hogy 9, lehet, hogy 11. Ezért részekre kell bontani a munkát. Az első fázis az alap kiásása. Itt már viszonylag pontos adatokat tudunk mondani, de még mindig nem tudjuk, hogy 27 nap, 29 nap vagy éppen 25 nap, ezért tovább kell bontani. Az alap kiásása ásásokból áll, amelyet az ásó méretének, úrtartalmának ismeretében pontosan számítani lehet. Tudjuk pl., hogy 200 ezer ásás művelete szükséges. Amennyiben az ásás műveletét is tovább bontjuk — ránéz az ásóra, érte nyúl, megfogja, felemeli, lép, bedugja a földbe, rálép, rányomja, fölveszi a földet, felemeli stb. —, akkor már az egyes rész műveletek pontos ideje mérhető, sőt, addig gyakoroltatható az érintettel, míg a maximális teljesítményt el nem érjük. A részidők ilyen összeadásával szinte tökéletesen meg lehet mondani azt, hogy a házépítkezés 3. hónapja, 4. napja, 5. órájának 15. percében 20,3 másodperckor éppen mit csinál — pl. pont most ver a szög tetejére az ács. Az ellenőrzés ilyen szisztémájának kidolgozásával tökéletessé lehet fejleszteni az emberek munkafolyamaton belüli ellenőrzését, és gyakorlatilag nullára lehet levinni azokat a veszteségeket, amelyek az emberi tényezőkből adódnak.

A taylorizmus kialakította az alapelveit, technikáját, és bevezette azt, amit úgy nevezhetnénk, hogy a munkafolyamat emberi viszonyainak tökéletes ellenőrzése. Ezen lépett túl a fordizmus, amely tulajdonképpen három lényeges újítást vezetett be. Ezek a futószalag, a dolgozók munkahelyen belüli, de nem csak a munkafolyamathoz kötött ellenőrzése, valamint a munkahelyen kívüli ellenőrzés. (Lásd ezekről a kérdésekről, Makó, 1985.)

A taylorizmusnál a munkafolyamatban tevékenykedő munkást általában még a vezető ellenőrizte. A futószalag bevezetésével a munka üteme a gép üteme volt, így az ellenőrzésnek egy kulcsfontosságú területe gépesítve lett. A futószalag, amely hozzájárult ahhoz, hogy nem a munkás ment a darabhoz, hanem a szalag vitte a megmunkálendő egységet hozzá, rendkívül kemény, kegyetlen ütemet diktált és még drasztikusabbá, láthatóbbá tette az ellenőrzési folyamatot. Ha egy munkás nem végzett az előírt néhány másodperc alatt a hozzárendelt feladattal, a szalag továbbment, a munkás utána kellett hogy hajoljon, és egyből az ellenőrzés szeme elé került. E téren tehát a fordizmus továbbfejlesztette és precízebbé tette a munkafolyamaton belüli teljes, totális ellenőrzését az embereknek és az emberi viszonyoknak.

A nem közvetlenül munkához kapcsolódó ellenőrzés gyáron belüli rendszerét is Ford dolgozta ki. Az általa kialakított gyári rendőrség feladata az volt, hogy a lehető legkeményebben akadályozza meg, hogy az emberek bármit is csinálhassanak azon kívül, hogy maximális

befektetéssel dolgoznak. A gyári rendszet vezetőjének rövid életrajza: kezdetben boxbajnok, később feleséggyilkos, közben bűnöző, rendszetvezető, majd fojtogató. A rendszet alkalmazottait általában a helyi börtönből helyezték ideiglenesen szabadlábra, biztosítva a szervezet iránti teljes elkötelezettségüket. Volt közöttük 4 gyilkos, 24 lopásért elítélt, 2 fegyveres rablótámadó stb. (Liebfeld, 1973). E rendszerrel Ford az emberek munkahelyen belüli *totális ellenőrzését* megvalósította meg. Oly tökélyre vitte e szisztémát, hogy voltak azonnali elbocsájtások Fordnál azért, mert valakinél észrevették, hogy elmosolyogta magát a futószalagnál. Állításuk szerint ez több másodperces idővesztést okozott a gyárnak, amiért nagyon keményen büntetni kell az embereket.

A ford rendszer harmadik eleme a munkahelyen kívüli ellenőrzés, totális kontroll megteremtése volt. Ford a munkahelyen kívül is olyan viselkedést, családi életet várt, amely megfelel az ő elvének, követelményeinek. Nem is beszélve természetesen arról, hogy kötelezte dolgozóit, hogy csak Ford gépkocsit vásárolhatnak.

Ezzel a fordizmus megteremtette azt a *totális szervezeti kontroll-modellt*, amelynek lényege, hogy a maximális termelékenység, a munkaerő tökéletes regenerálódása és a szervezet egyéb érdekeinek teljes mértékű követése érdekében kísérletet tett a nála dolgozók teljes életterének ellenőrzésére. E totális ellenőrzési rendszer mögötti szervezeti érdekek — bár az előbbi felsorolásból is látszott — elég nyilvánvalóak. Maga a probléma Ford óta állandóan megjelenik és különböző módon összetevője a szervezetek működésének. Milyen mértékben érdemes, lehet és szükséges kontrollálni az embereket, azok kapcsolatait, viselkedését a munkahelyen és azon kívül? Milyen mértékben tud a szervezet hozzájutni orvosi adatokhoz, mellyel kiszűrheti a nem megfelelő dolgozókat, amellyel azonban megakadályozza, hogy egy stresszre hajlamosabb, érzékenyebb ember vezető legyen, vagy egy magas vérnyomásra érzékeny ember zajos munkahelyen dolgozzon? Ilyen adatok megszerzésével részben nagyobb eséllyel tudja elkerülni, hogy a dolgozó munkahelyi ártalmak, a cég pedig kártérítések elé nézzen. Másrészt azonban ilyen, személyileg bizalmas információkhoz való hozzájutás, az emberek teljes átvilágításának lehetősége nagyon kemény fegyver tud lenni a szervezetben (lojalitás elérésére, leépítésnél a válogatáshoz stb. — pl. Libbin és társai, 1988).

A racionális szervezeti modell a munkaszervezetekhez hasonlóan megjelent az irányítási rendszerben is. Az irányítás racionális megszervezése először Fayol 1913-ban megjelent munkájában öltött testet (Fayol, 1963). Az irányítási racionalizálás alapvető logikája sok szempontból hasonló volt a munkaszervezetben történetekhez. Fel kellett osztani az irányítási tevékenységet tartalmilag és formailag összetevőkre.

Tartalmi összetevőket általában vezetői funkcióknak nevezték, amelyek olyan elemeket tartalmaztak, mint a koordinálás, ellenőrzés, pénzügyi, személyzeti, tervezési munka stb. A formai elemek az értekezletet, a szakirodalom olvasását, a személyes tárgyalást, a helyszín bejárását, utasítások kiadását, anyagok átnézését stb. tartalmazták. Ez alapján meg lehetett állapítani, hogy különböző vezetői posztokon kinek milyen tartalmi tevékenységgel kell foglalkoznia és ez milyen lépéseket vesz igénybe, formailag mit kell hozzátennie. Ezek után elkezdődött az a racionalizálási mozgalom, amely a vezető tevékenység főleges elemét kiküszöbölte, a formai részeket egyre hatékonyabbá tette (szakmai anyagok gyors olvasásának képessége, értekezletek precíz előkészítése stb.).

Összefoglalásként láthatjuk, hogy a gép-paradigma tulajdonképpen a *szociális viszonyok megszervezésének* kérdéséről szól. E paradigma tulajdonképpen azt állítja, hogy a szervezeten belüli emberi viszonyok a hatalomban lévő felső vezetés által úgy szervezhetőek meg, úgy alakíthatók ki, ahogy azt a kitűzött célok elérése megkívánja. Az emberi viszonyok emiatt nem spontán alakulnak, sőt, a szubjektív, *spontán önszerveződő elemeket tökéletesen ki lehet* küszöbölni. Ezek után az emberek már úgy viselkednek, úgy gondolkodnak, ahogy az a szervezet számára szükséges.

Legtökéletesebb szervezet az, amely az ember egyetlen tevékenységénél a nap 24 órájának egyetlen percében sem engedi ki az érintettet a kezéből, így teljes mértékben biztosítja azt, hogy viselkedése mindenkor a szervezeti normákat tükrözze, munkarejének munkaidőn túli regenerációja tökéletesen megfeleljen azoknak a kívánalmaknak, amelyeket elvárnak tőle, teljes mértékben átvilágítható legyen mind személye, mind kapcsolatai, mind szervezeti léte. Ehhez megfelelő információs és ellenőrzési rendszert lehet biztosítani.

2. A szervezet mint organizmus

Az organikus rendszer elnevezés Burns és Stalker (1961) munkájára vezethető vissza, de a probléma komplex kifejtése Scott (1981) könyvében jelentkezik. Burns és Stalker angliai szervezeteket megvizsgálva úgy találta, hogy belső viszonyai jelentősen függenek külső környezetüktől is. Szerves belső alkalmazkodási folyamatok jelennek meg. Ennek megfelelően két típusú környezetet: a *stabilat* és a *változót* és ehhez kapcsolódva két típusú belső szervezeti struktúrát, a *mechanisztikus*at és az *organisztikus*at különböztette meg.

Stabil környezeti feltételek mellett a szervezet belső rendszere stabil irányítást, hosszú távon élő szabályokat, szabályzatokat hoz létre, amelyekhez minden ember alkalmazkodik, amelyek alapján mennek az információk, jönnek létre a döntések. A stabil külső környezet saját mintájára szintén egy stabil, jól formalizált belső környezetet hoz létre.

Ezzel szemben a gyorsan változó külső környezeti feltételek ehhez alkalmazkodott belső viszonyokat indukálnak. Az organikus szervezetben nem a hierarchikus szabályok szerinti döntések, kapcsolatok, információáramlások válnak döntővé és egyeduralmukodóvá, hanem a szabályoktól eltérő ad hoc megoldások, előtérbe kerülnek a gyorsan, rugalmasan működő személyi kapcsolatok. Vagyis az instabil, változó, bizonytalan külső környezet létrehoz egy ehhez hasonló, ennek megfelelő belső környezetet is.

Látható ennek az eredménynek a tükrében, hogy az előző paradigma alapján tökéletesnek tűnő szervezet más feltételek mellett kevésbé tud jól, harmonikusan tevékenykedni, kevésbé tudja a kitűzött céljait elérni. Mindkét környezeti feltétel esetén az ott tevékenykedő szervezetek kitzűzhetnek jó célokat, de ezeket el is kell érni. A vizsgálat rámutatott arra, hogy *stabil környezetben mást jelent a racionalitás, mint gyorsan változó feltételek mellett*. Ezért a szervezeti struktúra megértéséb n már nem használható és nem alkalmazható az a taylori elv, amely úgy vonul be a szakirodalomba, hogy „az egyetlen legjobb út elve”, hiszen a környezet feltételeinek változása esetén már más megoldás lesz a legjobb.

A szervezet tehát egy organikus rendszer, amely kitűzött céljai elérése érdekében belső viszonyait rendezi és átrendezi úgy, hogy azok a külső feltételek mellett a legalkalmasabban tudjanak hozzájárulni a célok eléréséhez. A bizonytalan, változó környezeti feltétel azt jelenti, hogy gyorsan változnak a piacon lévő termékek, gyakran mennek tönkre versenytársak, de ugyanilyen gyakorisággal újak is jelennek meg a piacon. Nem számítható ki előre az, hogy melyik termék lesz keresett, vagy éppen egy gyártott termék mikor fejezi be pályafutását. Egy ilyen helyzetben a régi feltételekhez alkalmazkodott, kialakult döntési rendszer akár nagyon lassú is lehet.

Jöhetnek olyan információk új versenytársakról vagy egy komolyabb szállító két olyan tönkremenéséről, fizetési gondjáról, amelyekre nem lehet hetek vagy hónapok elmúltával reagálni. Esetleg bizonyos döntéseket az anyaszervezettől, a felettől távol hirtelen kell hozni. Lehet, hogy olyan információk szükségesek, amelyek beszerzésénél nem lehet megvárni a hierarchikus utat (vagyis amíg a kérés fölmege a felső szintre, onnan átmege egy másik vezetőhöz, aki azt leadja a saját beosztottjának, majd ugyanezen az úton visszamege az információ), hanem azonnal, az alsó szinteken rugalmasan fel kell venni a kapcsolatot és lépni kell.

Amennyiben új termékek bármikor megjelenhetnek a piacon, természetesen a kialakult információs csatornák, a termékfigyelő rendszerek kevesek lehetnek, sokkal rugalmasabb, szélesebb és más jellegű eszközöket is igénybe vevő technikák alkalmazása válik szükségessé.

Az organikus paradigma ebben a megközelítésben tehát azt jelenti, hogy a szervezet és a környezet között jól regisztrálható, szoros kapcsolat van. A szervezet bizonyos környezeti feltételek között dolgozik, és ehhez kell hogy alkalmazkodjon. Ezt az alkalmazkodást nevezzük organikus folyamatnak, a szervezetet pedig organikus struktúrájának. Az alkalmazkodás a környezet jellegétől függ. Ennek megfelelően a kutatások egyre nagyobb figyelmet kezdtek fordítani arra, hogy milyen jellegzetességei vannak a környezetnek. E kutatásokban olyan változókat emeltek ki, mint a környezet kapacitása (vagyis a rendelkezésre álló lehetőségek, amelyeket a szervezet ki tud használni növekedéséhez), a környezetben kialakult erőforrás-függőség, a környezet stabilitása vagy dinamikusan változó jellege, a környezet komplexitása (amely magában foglalja, hogy milyen heterogén vagy homogén a termékstruktúra és a szervezeti struktúra, milyen a szervezetek koncentráltága). E kérdések jelentek meg többek között Evan (1967), vagy Jurkovich (1974) munkáiban.

A szervezetek organikus, vagyis belső önszerveződést mutató jellegére azonban nem a '60-as évek elején a környezettel kapcsolatosan figyeltek föl, hanem már a '20-as évek legvégén, '30-as évek elején az ún. Emberi Kapcsolatok iskolájának első eredményei hatására. Elsőnek Mayo (1946) munkája mutatott rá arra, hogy az emberek munkahelyi viselkedését jelentős mértékben befolyásolja az, hogy milyen társas kapcsolatai lehetnek, milyen mértékben elégíthetik ki szociális igényeiket. Vizsgálatai során kiderült, hogy a hagyományos racionális szervezeti rendszerben dolgozókat, amennyiben egy kísérleti szobába teszik, ott foglalkoznak egyéni problémáikkal, valamint hozzásegítik őket ahhoz, hogy baráti társaság, jól működő emberi kapcsolatok alakuljanak ki, akkor az pozitívan hat a termelésre. Vagyis az emberi kapcsolatok, valamint az emberek érzelmei, érdekei olyan önálló szervező hatóerővel rendelkeznek, amelyek hosszú távon nem küszöbölhetők ki a racionális elvek alapján.

Már e kísérleteket megelőzően is számos jelenség felhívta a figyelmet arra, hogy az emberi viszonyok gépszerű, racionális kialakítása nagyon sok irracionális elemet is magába foglal. Nemcsak arra lehet felhívni a figyelmet, hogy mivel a racionális szervezet minden tervezett helyzettől való eltérést nagyon rosszul tud befogadni, nagyon rossz az alkalmazkodó képessége. A racionális munkaszervezet és vezetői rendszer nem vagy alig hagy helyet a benne dolgozók aktivitásának, képességeinek. Míg az egyik oldalról nagyon hatékony, másik oldalról figyelmen kívül hagyja nagy tapasztalatokkal és tudással rendelkező emberek tömegeinek gondolatait, kezdeményező-készségét. Irracionális a racionális rendszer abból a szempontból is, hogy a nagy begyakorlottságú, monoton munka mind fizikailag, mind pszichésen kimeríti az embereket, és bizonyos idő után elmenekülnek e munkahelyekről hacsak tehetik, vagy akár tudat alatt is ellenállnak. Megnő a beteghiányzások száma, romlik a minőség stb.

Az Emberi Kapcsolatok iskolája a szervezet organikus voltára abból a szempontból hívta fel a figyelmet, hogy a benn élő embereknek és embercsoportoknak is megvan az önszerveződési törekvése, mondhatni sajátos racionálitási igénye. A műszaki alrendszer által követelt racionalitás mellé fölállította ez az irányzat az emberi kapcsolatok és az emberi psziché által követelt új racionalitást.

Az Emberi Kapcsolatok iskolájának hatására jelentek meg az első motivációs elméletek is, amelyek rövid időn belül szerves részévé váltak a szervezetkutatás tudományának. A racionális szervezet modelljében ténykedő embert nem kell ösztönözni, hiszen munkája gépszerűen, tökéletesen előírható, így csak ellenőrizni és büntetni kell, ha eltér. Amennyiben azonban az emberek és emberi csoportok viselkedésének saját szerveződése, saját logikája van, amely nem szorítható be a racionalitás közé, akkor hangsúlyosan oda kell figyelni arra, mivel lehet ösztönözni, érdekeltté tenni az embereket, valamint melyek azok a hatótényezők, amelyek befolyásolják, alakítják az emberi viselkedést.

A megjelenő motivációs elméletek pontosan az előbb feltett kérdésekre keresték a választ. Először Maslow 1943-as szükségletelmélete próbált választ adni erre a kérdésre. Úgy gondolta, hogy az emberek alapvető fiziológiai és biztonsági szükségletei mellett magasabb rendű szükségletek is megjelennek, mint pl. a szociális szükséglet, vagyis a közösség, emberi kapcsolatok iránti vágy. Ezen túl pedig az önbecsülés (értékesnek lenni, hasznos, értékes, képességeimnek megfelelő munkát végezni), valamint az önfejlődés szükséglete áll (vagyis saját képességem, a bennem rejlő képességek minél teljesebb kifejtése). A szervezet irányítása is ezen szükségletekre kell hogy figyeljen, ilyen irányba kell hogy ösztönözze az embereket. A későbbi motivációs elméletek egyre inkább a környezeti feltételekre koncentráltak, és a kutatások súlya a szükségletekről (amelyek az emberből magából indulnak ki) egyre inkább áthelyeződtek az érdekekre (a szükségletek adott környezeti feltételek melletti megjelenésére), valamint a hozzá kapcsolódó érdekérvényesítési problémákra (Whyte, 1955).

A motivációs elméletek megjelenése és térnyerése, valamint a hozzá kapcsolódó munkacsoport-vizsgálatok egyre inkább arra mutattak, hogy az emberi viszonyoknak a szervezeteken belül van egy nagyon komoly önszerveződése. Az itt kialakuló érzelmi, kommunikációs és cselekvési kapcsolatokba nagyon nehéz beelátni, és még nehezebb direkt drasztikus eszközökkel belenyúlni. Ezért meg kell találni azokat az utakat, módokat, amelyek segítségével az emberi cselekedeteket ösztönözni tudják és a megfelelő irányba terelhetőkké válnak.

Az organikus szervezetcsoportok lényegeként tehát azt emelhetjük ki, hogy a társadalmi folyamatoknak sajátos önszerveződése van. A racionális elmélet abból indul ki, hogy a társadalmi viszonyok felülről manipulálhatóak, alakíthatóak, a kívánt módon megszervezhetőek, ellenőrizhetőek. A szemlélet a menedzsment, az *irányítás*, a szervezés és célélérés szemlélete, amely mindig megkívánja a szervezetbe való tudatos beavatkozást és a céloknak megfelelő kialakítást, átalakítást. Az organikus felfogás ezzel szemben, mondhatni, szinte a másik oldalon, a túlparton áll. Alapvető szemlélete pontosan az, hogy az emberi viszonyok, az itt fellelhető folyamatok sajátos önszerveződéssel rendelkeznek. Ennek az önszerveződésnek két nagy terepe van: egyrészt a környezeti feltételekhez alkalmazkodnak az emberek és embercsoportok, és ez alapján alakítják, módosítják saját belső viszonyaikat; másrészt az emberek biológiai és társadalmi jellemzői, hasonlóan az embercsoportok jellegzetességei is olyan önálló hatóerővel és önszerveződéssel rendelkeznek, amelyek áthatják a rendszer egészének működését.

Látszatra e két megközelítés szöges ellentétben van egymással. Mégis a '60-as évek óta megjelenő újabb eredmények és irányzatok e két megközelítés fejlődésében arra mutatnak, hogy bizonyos kérdésekben ezen ellentétek eléggé jól megférnek egymással.

Morgan nem véletlenül sorolja az organikus megközelítésekhez a kontingenciaelméletet. Azt mondjuk, hogy amennyiben az elmélet a környezeti feltételek hatásait nem veszi figyelembe, a szervezetet *zárt rendszerként* kezeli; amennyiben figyelembe veszi, *nyílt rendszerrel* beszélünk. A kontingenciaelmélet arra keresett választ, hogy bizonyos külső és belső (vagyis környezeti és szervezeten belüli) kontingenciák (feltételek) mellett hogyan alakulnak a szervezet működését leíró egyéb fontos változók. A kontingenciaelmélet többek között olyan környezeti kontingenciákat vesz figyelembe, mint a stabilitás vagy a homogenitás, vagy olyan szervezeti változókkal dolgozik, mint a technológia, vállalatnagyság stb. Ilyen változók függvényében vizsgálja a szervezet hierarchiáját, a bürokratizmus jellegét, a szervezeti stratégiát vagy éppen a vezetési stílust (az irányzat megalapítójának Woodwardot tekinthetjük).

A kontingenciaelmélet a szervezet és a környezet viszonyainak leírásán keresztül az organikus szemlélet termékeként jelenik meg. Az az alapvető problematikája, hogy bizonyos kontingenciák mellett létezik-e a legjobb szervezeti forma vagy legalább domináns szervezeti jelleg az adott környezetben; jelentős mértékben közelíti ezen irányzatot a racionális gondolati rendszerhez. Miközben az alkalmazkodást egy organikus folyamatnak tekinti, az alkalmazkodás végeredményénél mindig felteszi a racionalitás alapvető kérdését, hogy ezen kontingenciák mellett létezik-e egyetlen legjobb út, leghatékonyabb szervezet.

Az organikus megközelítés kihatott a munkaszervezetek világára is, és a '40-es évek végétől megjelentek a szociotechnikai gyártási és egyéb rendszerek. A szociotechnika azt jelenti, hogy a társadalmi és a műszaki alrendszert együttesen kell optimalizálni, olyan szociális szervezési technikákat kell kialakítani és olyan műszaki tervezési megoldásokat kell találni, hogy mindkét oldal sajátos racionalitási igényét figyelembe vegyék. Ez az együttes optimalizáció olyan szociotechnikai rendszert hoz létre, mely az emberek számára biztosítja saját önszerveződésüket bizonyos korlátok mellett, de figyelembe veszi a racionális műszaki hatékonyság követelményét is.

Ismét azzal állunk szemben, hogy az organikus szemléletmód eredményei találkoznak a racionális szervezetcsoportok kialakítás követelményével.

Összefoglalva annyit érdemes még megjegyezni, hogy a felsorolt két paradigma bizonyos mértékig a szervezeti vizsgálatok alapmegközelítésének is tekinthető. Az irányított szervezetben mindig elsőrendű, kiemelt kérdés az, hogy a belső viszonyokat ki lehet-e tudatosan, mesterségesen alakítani, avagy azok spontán módon szerveződnek. A praktikus elem annyira rányomta a bélyegét a szervezetszociológia kutatásaira is, hogy igazi kitérés e kettősségből csak a '70-es években következett be. Csak ekkor kezdtek megerősödni azok az elemzések, melyek a hatékonyságot és praktikumot háttérbe szorították. Azóta is váltakozva, időnként a gyakorlatiasabb, időnként pedig az elméletibb megközelítések kerülnek túlsúlyba.

3. A szervezet mint agy

A tipológiában a szervezetről való gondolkodás következő nagy csoportját azok a megközelítések képezik, amelyek az agyhasonlattal írhatóak le. Az agy az ember szervezetének *központja, irányítója*. Az irányítás pedig az *információk* befogadásán, feldolgozásán és továbbításán dolgozik. Hogyan reagáljon az ember pl. egy külső jelre, pl. egy fény felgyulladására? A fény érzékléséről az információ beérkezik az agyba. Az ezt értelmezi, és vagy reflexesen vagy tudatosan reagál rá. Ezt úgy teszi, hogy a különböző helyeire a szervezetnek az idegrendszeren keresztül információkat továbbít. Megmondja a szemnek, hogy csukódjon le, közli a lábbal, hogy fusson stb.

Az ehhez a gondolatkörhöz tartozó szerzők ugyane kérdésekkel foglalkoznak, mint amit az agyról mondtunk. Arra kíváncsiak, hogy a szervezetben, a szervezet irányításába beérkező külső és belső információk tulajdonképpen milyen reakciót váltanak ki, hogy néz ki az információk továbbítása, felhasználása.

Önmagában is érdekes egy ilyen megközelítésben lehatárolni egy paradigmát. Ugyanúgy, ahogy az előző két irányzat, ez is számos látszólag kevésbé együtt megjelenő, együvé tartozó dolgot foglal magában, kizárólag az által, hogy azonos elgondolással írják le a működést. Az információk ugyanis megjelenhetnek a környezetben, és akkor észlelésük, a folyamatokba való bekerülésük, továbbfeldolgozásuk válik kiemelten fontossá. Az információk önmagukban érdekesek lehetnek abból a szempontból, hogy hogyan hálózák be a szervezetet, hogy vannak információs és ezzel hatalmi központok, és az információk továbbítása, valamint értelmezése milyen rendszerjellegzetességekkel bír. Az információ kérdése azonban magába foglalja azt is, hogy a belső szervezeti irányítás milyen mértékben nyomja el a különböző helyeken megjelenő információkat, vagy éppen milyen mértékben demokratikus abból a szempontból, hogy kíváncsi a különböző feladatokat ellátó, más-más érdekekkel rendelkező személyek és csoportok véleményére.

Az információkkal való foglalkozás gyakorlatilag Simon és March munkáira vezethető vissza, ha a gyökereket keressük (Marc, Simon, 1964; Simon, 1960). Míg a '40-es évek legvégén Simon kidolgozta az előzőekben említett racionális gépfelfogással szemben a

szervezetek korlátozott racionalitásának emlétét. Ez azt jelenti, hogy a szervezeteken belül a döntési folyamatokban olyan jellegzetességek lelhetők fel, melyek a racionálisan kiépített irányítást pontosan az információk értelmezése, továbbítása, valamint feldolgozása oldaláról mutatja meg. Simon úgy véli, hogy pont azért nem tudnak racionálisan működni e szervezetek, mert a bekerülő információk nem teljes körűek, sohasem lehetnek azok, így ez önmagában is megakadályozza a racionalitás elvei alapján működtethető tökéletesen jó döntéshozatalt. De egy ilyen teljes informálságú rendszer is működésképtelen, hiszen az emberi agy információfeldolgozó képessége rendkívül korlátozott, néhány szempontnál többet egyszerre nem tud figyelembe venni és megfelelően mérlegelni.

Probléma azonban a korrekt mérlegelés is, hiszen az emberek egy szervezeten belül érdekhordozók is, és olyan információkat nem szívesen továbbítanak, sőt, torzítanak, amelyek egyéni érdekeiket zavarják, munkájukat nehezítik.

Néhány évvel később Blau (1955) már arról beszélt, hogy az állami adminisztráció szociális támogatásokkal foglalkozó legalsó szintű, az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatot tartó gárdája igen gyakran már úgy cselekszik, hogy ez a szervezet kitűzött céljait is háttérbe szoríthatja. Ezt a jelenséget nevezte célféltretevéssnek. Ekkor ugyanis információszempontból az alsó szint kialakít felfele egy sajátos információtovábbítási formát, melyben védi önmagát, úgy tünteti fel munkáját, mint a szervezet céljaiba beleillő tevékenységet. Lefelé viszont, az ügyfelek felé, különböző értékorientációk alapján átértelmezi a szabályokat, egyéni kivételeket tesz sajátos szociális problémák esetén, és részben a célokkal, részben pedig a szabályokkal nem teljesen egyező gyakorlatot alakít ki. Létrehozta tehát saját munkájának védelmében azt a lehatárolást az információáramlásban, amely szinte kettészakítja a szervezetet.

A célok féltretevéssének problémája legkomplexebben Steers (1977) munkájában jelenik meg. Steers úgy véli, hogy a szervezet célkövetését nehezíti az, hogy ha a célok nem vagy csak rosszul mérhetők. Ekkor a célok eléréséről tudósító információk kevésbé vezérlik a cselekedeteket, és a kontrollálás, ellenőrzés sem tud megfelelően működni. Sőt, a mérhető célok egyre inkább torzítják, módosítják, kiszorítják a kevésbé mérhető célokat. Míg az előzőnél a cél eléréséről szóló információk, az utóbbinál (a kevésbé mérhetőknél) pedig az határozza meg az elérés információtartalmát, hogy mely erős pozícióban levő csoportok tudják a cél elérését értékelni.

Az emberek nem igazán közvetlenül a célokat követik, hanem léteznek olyan szervezeti közvetítő mechanizmusok, amelyek közlik a tagokkal az elvárt cselekedeteket, azt a magatartást, azt a végeredményt, amit preferálnak és amelyet kevésbé részesítenek előnyben, jutalomban. E közvetítő mechanizmusok a szervezet irányításában a tagok számára a legfontosabb információforrások arról, hogy mikor cselekszenek megfelelően és mikor nem. A közvetítő mechanizmusok közé tartoznak a belső szabályozások, a közvetlen utasítások, parancskiadási formák, a karrierlehetőségek látható összetevői, vagy éppen a szervezet kulturális szimbólumai.

A szervezet kívánt iránytól való eltérése akkor észlelhető és akadályozható meg, ha megfelelő belső, az információkat felfelé közvetítő mechanizmusok is működnek. Már az '50-es években felfigyeltek arra, hogy bizonyos irányítási módszerek e mechanizmusok

működését javítják, más megoldások rontják. Ennek következtében a szervezeten irányításnak egyik fontos lépéseként azt tartották, hogy demokratikus formátumok jöjjenek létre.

Így például Tannenbaum (1957) munkája a szervezeti hierarchia demokratizálása és a hatékonyság között mutatott ki összefüggéseket (e téren átfogó hazai vizsgálat: Gyenes, Rozgonyi, 1981).

A szervezet belső mechanizmusainak demokratizálásával foglalkozó irányzat abból indul ki, hogy minél demokratikusabb egy szervezet működése, annál jobban tud információkat szerezni saját magáról. A belső szociális konfliktusok nem robbanásszerűen fognak felszínre kerülni, hanem az irányítás jellege következtében a problémák hamar köztudottá válnak. Megfelelő konfliktusmegoldási mechanizmusok után a belső egyeztetések, konszenzusok kiépített mechanizmusain keresztül az érintettek megtalálják azokat a mindenki számára elfogadható megoldásokat, amelyek a szervezet egészséges működését teszik lehetővé.

Egészen a '70-es évekig a szervezeten irányítási rendszerek megkonstruálása komoly dilemma előtt állt. Ezt Friedmann (1977) úgy fogalmazta meg, hogy két alapvető stratégia áll rendelkezésre az alkalmazók számára. Vagy közvetlen ellenőrzést gyakorolnak beosztottjaik és a szervezet felett, vagy a felelősséggel összekötött önállóságot biztosítják a munkások, munkáscsoportok, vezetők számára. A szervezet belső információs rendszere is ez alapján épülhetett fel; a belső folyamatokról vagy megfelelő direkt ellenőrzési, információszerzési szisztéma tudósított, vagy a nagyobb autonómiának megfelelően a tájékozottság biztonsága is csorbult.

Különösen a számítógépek elterjedésének köszönhetően alakultak ki olyan új irányítási rendszerek, olyan új vezetői információs hálózatok (itt a modern megközelítések közül ki lehet emelni a kontrolling rendszerét), amelyek alapvetően kezdték elválasztani a szervezet szakmai irányítását attól, hogyan épül ki a szervezeti struktúra, milyen lesz az emberi viszonyok menedzselése. Az összefüggések e területek között továbbra is megmaradtak, de az egyik megoldás már kevésbé korlátozza a másik területen kialakított irányítási eszközöket.

A kiépíthető számítógépes információs rendszer alapján a szervezet működésének mérhető céljai és hozzákapcsolódó eszközbiztosítási rendszerek egyre inkább követhetővé, kontrollálhatóvá válnak. Eközben azonban egyre nehezebben kontrollálhatók bizonyos szociális folyamatok, így egyre inkább előtérbe kerülnek azok a szervezeti és irányítási megoldások, amelyekkel az emberek, embercsoportok viselkedését lehetne ellenőrizni, követni, befolyásolni. Az egyre jobban ellenőrizhető belső szakmai rendszerekkel szemben láthatóan a környezet-szervezet információs kapcsolata rendkívül sok feszültséget hordoz magában.

E kérdésre az első válaszok a '70-es években jelentek meg. Argyris (1976) megkülönböztette az egykörös és kétkörös belső visszacsatolási rendszert. Ez annyit jelent, hogy minden célkitűzés és célmegvalósítás folyamatában szükséges egy ellenőrző-figyelő (monitoring) alrendszer kiépítése. Ennek feladata, hogy folyamatosan figyelemmel kísérje a szervezet működését, és amennyiben az előzetesen megtervezett úttól, céltól eltérő irányba kezdenek haladni a folyamatok, akkor azokat visszaállítsa az eredetileg tervezett pályára.

Az egykörös, a letérést korrigáló, ún. negatív visszacsatolós rendszer azonban csak akkor tud működni, ha az eltérések kisebb tervezési pontatlanságokból, szerény környezeti változásokból, vagy a célféltretevéss különböző tényezőiből (pl. a közvetítő mechanizmusok pontat-

lanságából) adódtak. Dinamikusan változó környezeti felvételek esetén azonban már azt is vizsgálni szükséges, hogy az eredetileg kitűzött célok megfelelőek-e. Ezért a szervezeti működést nem egy-, hanem kétkörös visszacsatolási rendszerre kell átalakítani. Először arról kell információkat szerezni, vajon az eltérések következtében kialakult helyzet után aktuálisak-e még a kitűzött célok. Nem szükséges-e inkább a célokat módosítani és ez alapján új pályára tenni a rendszert? Ezért az első kör az eltérés okainak és szükség esetén a cél revíziójának vizsgálatáról szól. Ezek után kezd működésbe lépni a második kör, amely a régi vagy éppen új célokhoz a szervezeti folyamatok hozzáigazítását kell hogy biztosítsa.

E kettős visszacsatolási rendszer már nem más, mint a szervezet belső tanulási folyamata. Így Hedberg és társai (1976) már arra keresik a választ, hogy a tanulási folyamat során mennyire képesek simán, problémamentesen alkalmazkodni a szervezetek. Elméleti tanulmányukban a szervezeti működés időbeli lefolyását egy libikókához hasonlítják, vagyis úgy vélik, hogy olyan kritikus folyamatok zajlanak le, melyek során időnként krízisek, krízisből való kilábalások, növekedés, visszaesés és újabb krízisek következnek. A szervezetek tehát általában nem képesek a folyamatos tanulásra. Belső struktúrájuk, információfeldolgozó képességük (más paradigmákban látni fogjuk, hogy ezt pl. kulturális vagy éppen hatalmi tehetetlenségként értelmezik) folytán nem vagy csak későn észlelik a külső változások és a belső krízisek jeleit.

A szervezetek ebből a szempontból tehát rossz tanulók, vagy mint Crozier (1981) kimutatta, csak kríziseken keresztül tudnak megújulni. E vizsgálatok egyre inkább ráirányították a jelen paradigma gondolkörében mozgó kutatókat arra, hogy megvizsgálják, milyen egyáltalán a szervezetek külső környezetből való információfogadó készsége.

Duncan (1973) a szervezeteket információfeldolgozó rendszerként vizsgálva úgy gondolta, fontos az, hogy a belső struktúra milyen mértékben tud alkalmazkodni a környezethez. Galbraith (1977) abból indult ki, hogy nagyobb környezeti bizonytalanság esetén nehezebben programozható előre a szervezet működése, nehezebb a tervezés. Így két szélső struktúra alakulhat ki, attól függően, milyen információ-befogadó-feldolgozó stratégiát testesít meg a menedzsment. Az első stratégia arra összpontosít, hogy csökkentse a szervezet információigényét különböző belső működési megoldásokkal. Ennek legfontosabb eleme az, hogy belső erőforrás-tartalékokat halmoznak fel. E tartalékok lehetőséget adnak arra, hogy egy bekövetkezett, nem számított eseményre megfelelően tudjanak reagálni, annak legkedvezőtlenebb hatásait kivédhessék.

A második stratégia a megnövekedett információfeldolgozás irányába veszi az utat. Ez alapján olyan belső kifinomult információs rendszert hoz létre, amely megjavítja a nem hierarchikus kapcsolatokat, az együttműködést és végeredményben kialakítja az ún. mátrix-struktúrát. A mátrix egy olyan rugalmas szervezeti forma, amely a hagyományos irányítási rendszerek bizonyos merevségeit szünteti meg. A hagyományos megoldásban az irányítást bizonyos szakmai elvek alapján hierarchikusan alakítják ki, és az egymás mellett lévő hierarchiák (termelési, gazdasági, fejlesztési stb.) egyre magasabb szinten, végül pedig a legfelső szinten találkoznak csak össze. Ennek következtében bizonyos kérdések e szervezeti struktúrában nagyon nehezen kezelhetők.

A hagyományos hierarchiában egy termékkel való foglalkozást egymástól eléggé szeparált területek végzik. Csak igen magas szinten találkozik a termék piacával foglalkozó szakember a fejlesztéssel, a termeléssel, a gazdasági számíttással vagy éppen a reklámmal foglalkozó szakterületekkel. Így e struktúrákban a termékhez tartozó egyes feladatok vannak elkülönült irányítási rendszerben, így maga a termék gyakorlatilag fel van szabadalva. A mátrix-szervezet ezzel szemben meghagyva bizonyos mértékig a fenti tagozódást egy, ezt a struktúrát metsző második hierarchikus rendszert is kialakít, ahol az egyes termékeknek, termékcsoportoknak van gazdája. Ennek következtében pl. az a szakember, aki a termék reklámozásával foglalkozik, alá van rendelve a piackutató osztálynak éppúgy, mint az adott termékcsoport igazgatójának is. E kettős alárendeltség a rendszert rugalmasabbá, a belső információk kezelését gyorsabbá teszi.

Míg az első stratégia veszteségei a nagyobb tartalékképzésben, e második stratégia veszteségei a konfliktusok felerősödésében, időnként nehezebb, időigényesebb kezelésében jelentkeznek. A harmadik stratégiát először March (1974) fejtette ki. Ő úgy gondolta, hogy a gyorsabb környezeti változásokhoz szükséges alkalmazkodás egyik legnagyobb gátja a szervezeteken belül kialakult racionális információs rendszer. Az információs rendszer, amennyiben racionális, nem tartalmaz redundanciát, párhuzamosságokat, nem gyűjt olyan információkat, melyre aktuálisan nem vagy alig van szükség. Így a szükséges információkat, az irányítás ilyen jellegű igényét és a hozzákapcsolódó információ megszerzési és -feldolgozási költségeket együtt próbálja optimalizálni. A változó környezeti feltételekhez azonban nagyobb eséllyel alkalmazkodnak azok a szervezetek, amelyeknek belső információs rendszere nem racionális. A párhuzamosságok megszüntetése egyben azt is jelenti, hogy az információk kezelése, értelmezése egyéni érdekek alapján úgy torzul, hogy párhuzamos értelmezések nem jelennek meg a szervezeten belül. A külső információk racionális beszerzéseiben annyit jelent, hogy ez a szervezet fog legkésőbb értesülni azon tényezőkről, azon környezeti folyamatokról, amelyek az addigi struktúrában nem illeszkednek bele. Amennyiben egy konferenciára csak a fejlesztőmérnök megy el, nyilván az ő szempontjából torzult jelentés kerül a vezetés asztalára. Ezzel szemben, ha ott van a konferencián (redundáns többletinformációhozóként) a kereskedő, a termelésirányító vagy a gazdasági szakember is, akkor a többszörösen torzult információk együttese már kevésbé fogja béklyóba kötni a döntést hozót.

A most tárgyalt paradigma alap gondolata az, hogy a szervezet egész belső irányítási és működési rendszerét az információs kapcsolatokon keresztül kell megragadni. Minden természetes folyamat ugyanis az emberekhez csak az információkon keresztül jut el. Ezért tulajdonképpen nem a természetes folyamatok és események, történések alakítják az emberek gondolkodását, cselekedetét, hanem az azokról tudósító információk.

A szervezet irányítási rendszeréről a racionális modellben feltételezik, hogy az információk áramlása is tökéletesen megfelel a tervezettnek. Ténylegesen azonban jelentős torzulások találhatók ebben. Egyrészt a dolgozók — akár beosztottak, akár vezetők — saját szakmai tudásuknak, érdekeiknek, képességüknek, szemléletüknek megfelelően értelmezik, módosítják, átértelmezik, torzítják az információkat. Másrészt a szervezet külső kapcsolatait tartó, ún. határtevékenységet végző személyek döntéseit, munkáját, érzelmeit, félelmeit is jelentős

mértékben befolyásolja az, hogy milyen információkat lát a környezetben, milyen az észlelt, ún. információbizonytalanság, kiszámíthatatlanság, váratlanság.

A bekerülő információkra a szervezet reagál. Teljesen stabil információs helyzetben hagyományos bürokratikus struktúrák alakulnak általában ki. Kisebb bizonytalanságokat a határtevékenységet végző személyek kezelni tudnak, és hatásától megvédik a szervezetet. Nagyobb bizonytalanság, az információk nagyobb változékonysága, váratlansága strukturális átalakításokat igényel.

Más oldalról a belső információfeldolgozási kérdések kezelésére is fel kell hogy készüljön az irányítás. Ez részben különböző, szigorúan kiépített és működtetett vezetői információs rendszerek segítségével történhet. Részben azonban az emberi viszonyok mély, alig látható történéseinek, problémáinak felszínre hozása külön, sajátos, az előzőektől egyre inkább eltérő megoldásokat tesz szükségessé. E téren a közvetlen ellenőrzéstől a célfélretervést korrigáló mechanizmusok kiépítésén keresztül a különböző demokratikus irányítási struktúrákig vezet az út. E megoldások különböznek mind abban, hogyan szerzik az információkat, mind pedig abban, hogy a bejött információkat hogyan kezelik. A közvetlen kontroll esetén közvetlen utasítás a reagálás, a visszacsatolásos rendszerekben a közvetítő mechanizmusok módosítása, míg pl. a demokratikus változatoknál az egyeztetés különböző változatai lehetnek az információk kezelésének technikái.

4. A szervezet mint kultúra

A szervezet belső szociális rendszerének működését igen eltérő szemléletű megközelítési irányzatok dolgozzák föl. Az egyik ilyen volt a kettes paradigmaként említett szervezeti organizmus gondolati rendszere. Egy másik ilyen irányzat a szervezeti kultúra, mellyel most foglalkozom.

A kultúra alatt általában egy társadalom szellemi életét, azon belül is olyan elemeket értenek, mint a tudás, ideológia, értékek, szokások, hagyományok, szimbólumok, rituálék, referenciák, viselkedésmódok, kommunikációs jellegzetességek, ítéletek és előítéletek stb. Nyilván ennek megfelelően a szervezeti kultúra is a szervezetben uralkodó értékeket, nézeteiket, ideológiákat stb. jelenti.

Maga a kultúra akár egy társadalom, akár egy szervezet működése szempontjából, rendkívül fontos. Minden részletes elemzés nélkül ha valaki belegondol abba, hogy milyen jelentős különbségek vannak egy japán, egy indiai vagy egy magyar ember szokásai, gondolkodása, öltözködése, a hatalommal szembeni viselkedése között, láthatjuk a kultúra személyiségformáló erejét.

A magáncégek felépítése, működése, irányítási jellegzetessége az alkalmazott termelési, kereskedelmi formák igen nagymértékben függenek attól, hogy a tulajdonos milyen filozófiát, vagy még tágabban, milyen kultúrát hozott és érvényesít. Az üzletember talán mindenben a profitot nézi, míg a mérnöki kultúrával rendelkező tulajdonos gyakran a produkciónak, a műszaki újdonságnak örül. A szervezeti kultúra egy magáncégnél orientálódhat a magas

minőségű termékek igen színvonalas előállítására és kiszolgálására, de egy másik megközelítésben profitot láthat az alacsony minőségű, rossz kiszerezésű, gyenge csomagolású olcsó termékek nagy tömegű értékesítésében is.

A szervezeti kultúrát az előzőekben jelzett fontossága ellenére sokáig nem vagy csak másodlagos tényezőként kezelték a kutatásokban, de még a vállalatirányításban is. Az első áttörés a '70-es évek legvégén, a '80-as évek elején jelent meg. Peters és Waterman (1983) a legsikeresebb amerikai vállalatok sikerét összefüggésbe hozta azzal, hogy e cégek irányítása nagy figyelmet szentel a szervezeti kultúrára, annak megfelelő kialakítására. Szintén ebbe a vonalba tartozik az az irányzat, amely a '60-as évek végén kezdett felfigyelni a japán kultúrára és ezzel összefüggésben a japán menedzsmentre. E téren kiemelendő Pascoll és Athos (1981) műve, amely a japán szervezeti kultúra kérdésével foglalkozik először átfogóan.

Minden szervezetben tulajdonképpen háromfajta kultúra keveredése figyelhető meg:

1. A nagyobb társadalmi közegnek a kultúrája, amely kihat a szervezeten belüli életre. Ezt nevezhetjük *importált* kultúrának.
2. Az a kultúra, amely az emberi kapcsolatok létrejövetelére és újratermelődésére folyamán *spontán* módon kialakult. E spontán kultúra az 1. pontban említetteken kívül jelentős mértékben függ a szervezet irányítási rendszerétől, attól a munkától, amelyet ott folytatnak, az emberek szakképzettségétől, a munka közbeni együttműködés különböző lehetőségeitől stb.
3. Az a kultúra, amely az irányítás céltudatos kultúraalakító tevékenysége által jön létre. Ezt a *mesterséges* kultúrát a szervezet saját közvetítő mechanizmusai, hangoztatott filozófiája, termelési tárgykultúrája stb. testesíti meg.

A szervezeti kultúra fontosságára hívja fel a figyelmet többek között Wilkins és Ouchi (1983) tanulmánya, melyben kimutatják, hogy a szervezeti teljesítmény szempontjából lényegesen fontosabb az a kultúra, amely belül, saját belső folyamatainak eredményeképpen alakul ki. Ez azt jelenti, hogy a spontán módon és különösen pedig a mesterségesen kialakított belső kultúra nemcsak az emberi viszonyokat befolyásolja általában, hanem kihat a célélérés hatékonyságára és hatásosságára is.

Miért fontos ennyire a kultúra? Az emberek gondolkodásmódja azt jelenti többek között, hogy bizonyos helyzeteket e gondolkodási formák szerint értékelnek ki. Ebből a szempontból a kultúra tehát nem más, mint az, ahogyan az emberek a különböző társadalmi helyzeteket *értékelik* és reagálnak rá. Ezért a szervezeti kultúra mesterséges kialakítása egyben döntő jelentőségű abból a szempontból, hogy az emberek hogy viselkednek egy konfliktusos szituációban, ellentmondásos érdekeknel milyen mértékű a toleranciájuk és a tárgyalási hajlamuk. Mi az, amit fontosnak értékelnek és mi az, amit kevésbé fontosnak?

Milyen mértékben hatja át az emberek gondolatait és cselekedeteit a végzett munkáért való felelősség, a minőség termelése, a korrektség vagy a becsületesség? Milyen mértékben szeretné a szervezet irányítása azt, hogy az emberek versenyhelyzetben gondolkodjanak, és ez hassa át a munkacsoportok és vezetők munkáját? Lehet azonban, hogy egymást segítő szellem lesz a fontosabb, amely tompítja természetesen a belső ösztönzést és egy másfajta pozitív energiát próbál felszabadítani. Az egységes szervezeti kultúra tehát azt is jelenti, hogy az emberek hasonló szervezeti szituációban hasonlóan *gondolkodnak, viselkednek*. Ami által látható, hogy egyéb haszon mellett például jelentősen csökkenti a belső konfliktusokat,

tehermentesíti az irányítást. A szervezeti kultúrának két nagyon fontos funkcióját lehetne kiemelni. Ezek a következők:

1. Jelző funkció. Ez azt jelenti, hogy a szervezeti kultúra egész kommunikációs rendszere, szimbólumrendszere, így pl. az elvárt és előírt viselkedési formák és szabályok, a beszédstílusok, az öltözködés jellegzetességei, az egyes helyiségek, szobák bútorzata, kinézete mind-mind arra utal, hogy ki milyen jó vagy milyen rossz pozícióban van a szervezeten belül. Ez segít mindenki számára, hiszen így első ránézésre is könnyebb eligazodni.

2. Rutinizáció funkció. Ez azt jelenti, hogy a kultúra azzal, hogy egységesíteni próbálja az emberek preferenciáit, normáit, értékeit, gondolkodását, egyben hozzájárul ahhoz, hogy azonos helyzetekben a szervezet tagjai hasonlóan viselkedjenek. Így a cselekedetek kiszámíthatóvá válnak külön ellenőrzés, rendszeres beszámoltatás, állandó utánajárás nélkül is. Megbecsülhető, hogy egy munkatárs a szervezeten kívül hogy fog viselkedni. Külön napi vezetői beavatkozások nélkül is előre kiszámítható az, hogy bizonyos konfliktusok hogy fognak lezajlani, milyen lesz a végső kimenetel. Ebből a szempontból a kultúra majd hogy nem úgy viselkedik, mint az írott, pontosabban az íratlan szabályrendszer. Ennél azonban a kultúra többet tud, hiszen az emberek nem szabályozható, nem előírható gondolkodását is kiszámíthatóbbá teszi.

E leírt két funkció, valamint a kultúra és a szervezeti teljesítmény említett kapcsolata már önmagában is egyértelműen indokolja és magyarázza azt, hogy miért vált, válhatott a kultúra a '80-as évek egyik legdinamikusabban fejlődő szervezeti irányzatává.

Ott (1989) a szervezeti kultúra vizsgálatának három szintjét különíti el. Az első szintet vizsgáló kutató a szervezeti kultúra azon mesterséges képződményeivel és viselkedési formáival foglalkoznak, amelyek azonnal észlelhetők, láthatók, megfoghatók, vagyis olyan elemekkel, amelyek az észlelhető viselkedésben vagy létrehozott tárgyakban jelennek meg. A szervezeti kultúra vizsgálatának 2. szintjét az értékek, érzelmek, a szemléletek vizsgálata alkotja. Olyan ténylegesen működő, de konkrét formájában megfigyelhető szellemi képződmények alkotják ezen szintet, amelyek a társadalmi folyamatokban alakulnak ki hosszabb idő alatt. Végül a szervezeti kultúra 3. szintjét azok az alapvető elképzelések testesítik meg, amelyek alapfeltevések, szervezeti filozófiák, szervezeti alapértékek, szervezeti víziók stb. fogalmak alá tartoznak.

A felsorolt három szint közül tulajdonképpen az utolsót, a harmadikat tekinthetjük az irányítás oldaláról kiemelten lényegesnek. A tudatosan meghatározott szervezettel filozófia az irányítás eszközüvé válik, annak konkrétan meghatározott, lebontott formájában. A filozófia ebből a szempontból tudatosan kialakított mesterséges eleme a kultúrának. A kérdés csak az, hogy átültetése a gyakorlatban milyen megközelítéssel, milyen eszközökkel történhet.

A szervezeti kultúrával foglalkozó irányzatok témaköre rendkívül szerteágazó. Így többek között fontos elemnek tekinthetjük azt, hogy a szervezet működésének stabilizálásában, a szervezet iránti elkötelezettség növelésében fontos szerepet játszanak a kulturális tényezők is. Ide tartozik pl. a szervezet története, annak tudatos ápolása, a múlt példává tétele a jelen számára. Tudatos vállalatpolitikává vált a szervezeti történet ápolása, a nagy emberek kultusza, a szervezeti hősök problémája. A szervezet életében mindig vannak olyan emberek, akik valamilyen helyzetből (pl. vezetők vagy termékfejlesztők voltak) jelentős mértékben hozzá-

járultak a szervezet növekedéséhez, sikereihez. A szervezeti hősök mint példaképek olyan viselkedési formákat, normákat, olyan elvárt emberi cselekedeteket és értékeket testesítettek meg, amelyeket a jelenben is fel lehet és kell mutatni a tagok számára. Az embereket a hős kultusz magával tudja ragadni, és a példakép-állítás gyakran sokkal erősebb viselkedésszabályozónak tűnik, mint pl. az anyagi ösztönzés.

A kultúra másik fontos elemeként említhetjük a szimbólumrendszert, a kommunikációt, valamint az elvárt viselkedési formákat. Mindhárom kulturális elem olyan eszköz is egyben, amely segíti az embereket, hogy a szervezeten belül tájékozódjanak minden egyéb információszerezés nélkül. A szimbólumok hozzásegítenek ahhoz, hogy valamilyen előrejutást, a szervezet presztízshierarchiájában való előrelépést megfelelően elkülönítsenek az előző szinttől, s így az érintett számára értékesebbé tegyék új pozícióját, rangját.

A hatalmi szimbólumok egész rendszere jelenhet meg egy szervezeten belül a berendezésektől az elvárt viselkedési, kommunikációs formákig. Az elkülönülő, megkülönböztető öltözék mindenki számára (még az ismeretlenek is) világossá teszi a személy helyét, rangját, tekintélyét.

Különösen fontosak a szervezet kultúrájában az alapértékeket, valamint a hatalmi és presztízsvizonyokat tükröző szimbólumok. Egy kereskedelmi szervezet, amely luxuscikkek felé orientálódik, olyan szervezeti kultúrát, eladási kultúrát, tárgykultúrát, mondhatni olyan hangulatot kell hogy kialakítson az eladótérben, amely a helyet vonzóvá teszi azok számára, akiknek el szeretnének adni árut. Ezzel együtt elviselhetetlenül idegenné teszi a környezetet, az eladók viselkedését azok számára, akik más vagyoni helyzetből, kulturális környezetből származnak. Így akadályozza meg, hogy a nem kívánatos közönség bemenjen az üzletbe.

A hatalmi kultúra szimbólumai rendkívül határozott, jól látható, szembetűnő, ezért gyorsan felismerhető módon közlik, mind a szervezeten belül lévőkkel, mind a külső emberekkel a hatalmi viszonyokat és presztízsvizonyokat. A magas színvonalon rendben tartott területek szervezeti presztízse is nagy, a távol levő, elhanyagoltabb épületben dolgozók tekintélye, presztízse, befolyása is szerény mértékű általában. A hatalmi szimbólumok konkrét események, interakciók nélkül is biztosítják azt, hogy a szervezeti tagokban nap mint nap egyre erősebben és mélyebben tudatosuljanak a különbségek akár pozitív, akár negatív irányban. Így a kialakult hatalmi és befolyásviszonyok elfogadásának, legitimálásának a kulturális rendszer igen fontos eszköze.

A szervezeti kultúra egy másik vizsgálati iránya az, amikor a kultúra forrásait és azok hatását elemzik. Ezek alapján legalább 3 forrás különíthető el. Ott (1989) az első ilyen hatásként a tágabb szociális kultúrának a szervezetbe való begyűrűzését említi meg.

A második elem az az üzleti vagy tevékenységi terület, valamint a hozzá kapcsolódó szűkebb környezet, amelyben maga a szervezet dolgozik. Így a szervezet kultúrájára e besorolás szerint jelentős mértékben hat annak a terméknek a piaca, amelyen dolgozik, a termék iránti elvárások (különösen a fizetőképesség elvárások), a piaci etika vagy éppen azon szakmák etikai szabályai, amely tevékenységek különösen fontosak a szervezet működése számára.

A harmadik összetevő az alapító, valamint a korai, tekintélyes vezetők által képviselt nézetek, értékek, filozófiák hatása. Tapasztalat szerint a szervezet alapítása után néhány éven

Anita Roda

belül stabilizálódik a szervezeti filozófia. Ennek gyakorlati megjelenítője a kialakuló, induló szervezeti kultúra igen hosszú ideig nyomot hagy a működésben. Különösen a családi vállalkozásoknál figyelhető meg, hogy a szervezeti kultúra nemcsak rendkívül mély gyökerű, hanem annak szükségessé váló korlátozása, változtatása gyakran komoly belső kríziseken keresztül tud csak megvalósulni, mint pl. erre Dyer (1986) rámutatott.

Az előzőekben felsorolt három elem közül kiemelve az elsőt érdekes képet kapunk Hofstede (1979) munkájából. A szerző kutatásai során olyan nemzetközi szervezeteket nézett meg, amelyeknek külföldi leányvállalatai voltak. Feltételezte, hogy azonos szervezeti filozófia és politika alapján bizonyos eltérések csak azért jelennek meg a különböző országokban lévő leányvállalatok irányításában, mivel e cégek más-más országokban, más-más kulturális környezetben működnek.

Hofstede vizsgálatai arra mutatnak rá, hogy minél alacsonyabb az ország bruttó nemzeti terméke (GDP), annál hajlamosabb e nemzetközi vállalat azon országokban lévő leányvállalata arra, hogy centralizáltabb, hierarchikusabb irányítási rendszert vezessen be. Minél nagyobb GDP-vel rendelkező országban volt a leányvállalat, annál demokratikusabb, annál decentralizáltabb irányítási rendszert lehetett találni. E vizsgálat arra utal, hogy valamely ország nemzeti jövedelmének szintje bizonyos mértékig hatást gyakorol az ott tevékenykedő szervezetek kultúrájára. Ez függetlennek tűnik attól is, hogy milyenek a tényleges helyi, történelmileg kialakult kulturális jellegzetességek. Ez alapján az ország nemzeti jövedelme az egyik fontos alakítója az ország kultúrájának (gondoljunk itt a szegénység és a kultúra, a motiváció és a munkamorál összefüggéseire) és ezen keresztül természetesen a szervezeti kultúrának is.

A kultúra az egyéneknek, emberi csoportoknak, az emberi társadalomnak a terméke. A társadalmi folyamatokban keletkezik, lényege folytán rendkívül mélyen áthatja az emberek gondolkodását, viselkedését. Így a kultúra a konkrét helyzettől függetlenül szinte predeterminálja, előre meghatározza az egyének cselekedeteit, gondolatait, döntéseit. Ezért a szervezeti kultúrával foglalkozó szerzők döntő részének alapvető kiindulópontja az, hogy a szervezetek jelenbeli működése a múltbeli társadalmi folyamatok által kitermelt szervezeti kultúrában történik, és ez a működés megértésének legfontosabb hatótényezője. Így például olyan összefoglaló munka, mint az előzőekben idézett Ott (1989) kultúráról szóló könyve sem foglalkozik azokkal a mechanizmusokkal és újratermelődési folyamatokkal, amelyek a kultúrát alakítják a jelenben. Ennek egyik fontos oka az, hogy a szerzők döntő többsége a kultúrát önálló hatótényezőként és nem termelődé és újratermelődé alrendszerként fogják fel. Nem kapcsolják általában be az elemzésekbe az érdekeket, a hatalmat, a racionalitásokat, a társadalmi folyamatok problémáját.

A kulturális paradigma úgy véli, hogy a szervezetek működése olyan mértékben áthatott, befolyásolt, sőt determinált a szervezeti kultúra által, hogy kizárólag a kulturális folyamatok elemzéséből megérthető a működés, a cél és hatékonyság, valamint a szervezet egész életciklusa. Így a szervezeti krízisek alapvetően a kultúra oldaláról is komplexen és egyértelműen magyarázhatók, hiszen pl. — utalva az előző paradigmára — az információészlelés képességének hiányosságai visszavezethetők jelentős részben kulturális összetevőkre. Éppen arról van szó ugyanis, hogy egy egész más helyzetet a résztvevők még mindig ugyanúgy értelmeznek,

és a változásokról tudósító információk tömegét továbbra is perifériára sodorják, elhanyagolják.

5. A szervezet mint politikai rendszer

A különböző szervezeti paradigmákhoz időnként lehet egy-egy, a gondolati rendszerre jellemző jelzőt is hozzáragasztani. Így például a racionalitás paradigmája szorosan összefügg az adatszerűséggel, a mérhetőséggel. A szervezeti kultúra mellé gyakran hozzá szokták tenni azt, hogy ez a lágyabb, finomabb szövevei felől közelíti meg a struktúrát. Ugyanezen jelzőkön haladva a politikai rendszerről elmondható, hogy inkább a keményebb, „durvább” oldalt emeli ki a belső társadalmi viszonyokból.

A politikai rendszerfelfogás érdekekről, hatalomról, felülkerekedésről és alávetettségéről, konfliktusokról, különösen pedig hatalmi konfliktusokról szól. A politikai paradigma gondolati rendszere mindig azzal foglalkozik, hogy mely személyek és csoportok kerülnek hatalomra, irányítják az egész struktúrát vagy rendelkeznek kisebb-nagyobb érdekérvényesítési lehetőséggel. Azt is vizsgálja természetesen, hogy mely személyek és csoportok kerülnek perifériára, alacsony érdekérvényesítési képességgel, célélérési eséllyel.

A szervezet mint politikai rendszerfelfogás úgy tekinti az emberi viszonyokat, mint amelyekben permanens és folyamatos harc van a pozíciókért, az erőforrások feletti rendelkezésért, a célok kitűzéséért és eléréséért, nem is beszélve az egész struktúra feletti hatalom birtoklásáért.

Mint Morgan idézett művében ezen irányzatot tárgyalva megjegyzi, a hatalmi gondolkodás terén érdekes ellentmondás kezd kialakulni. Egyre demokratikusabb társadalmakban élünk, és eközben olyan szervezetekben dolgozunk, amelyek azért fizetnek bennünket, hogy végrehajtsuk a parancsokat. Irányítani tudják nemcsak a cselekedeteinket, hanem az érzéseinket is. Másrészt viszont, ha csak teljesen erre a szemléletre hagyatkoznánk, vagyis hogy a szervezetben a pénz által vezérelt, irányított parancsok, cselekedetek, érzések vannak jelen, akkor visszacsúsznánk a legelsőként leírt gép-paradigmába.

A politikai rendszerfelfogás éppen abban különbözik az összes előzőtől, hogy a szervezetet nemcsak az irányítók kezében lévő eszközként, gépezetként tekinti, hanem olyan szociális rendszerként, amelyben a különböző szinteken hatalma van. Lehetőségekkel rendelkeznek, jól meghatározható vagy éppen kevésbé látható cselekvési terek fedezhetők fel, az egyes szereplők különböző mértékű és jellegű hatalmi erőforrások felett rendelkeznek. Ezáltal a hatalom tényleges birtokosainak tűnő legfelső szintet állandó alkura, kompromisszumokra kényszerítik.

E kérdések már megjelentek az '50-es évek elején Gouldner (1954) munkájában, aki úgy tartotta, hogy a szervezeten belüli szabályok érvényesülésének három típusa van. Az első, amikor a szabályokat mindenki betartja. A második esetben a beosztottak és vezetőik a szabályokat közös megegyezéssel félreteszik és nem valósítják meg. A harmadik eset pedig

az, amikor nincsenek szabályok, de az alsó szinten kialakulnak viselkedésszabályzó normák, melyek betartása felett gyakran igen szigorúan őrködik a kis helyi társadalom.

Gouldner tipológiájából látható, hogy a szociális rendszernek vannak olyan kényszerítő eszközei, hatalmi forrásai, amelyek felett sokkal jobban ők, mint a felső szint rendelkezik. Mechanic (1961) a szervezetek alsó szintjeinek hatalmi forrásait elemezve kiemeli az információval, annak továbbításával, visszatartásával, manipulálásával kapcsolatos lehetőségeket. Simon és társai (1959) már a szervezetszociológia korai szakaszában felvetik a vezetői legitimitás problémáját. Ez azt jelenti, hogy a vezető utasításait, parancsait csak akkor hajtják végre a kívánt minőségben, tartalommal, ha egyben elfogadják nemcsak a vezetőt (emberileg, szakmailag), nemcsak az általa alkalmazott eszközöket, hanem magát az utasítást is. A sorozatos el nem fogadás, ellenállás, már a vezetői posztot és a vezető legitimitását kérdőjelezi meg.

Morgan idézett művében úgy véli, hogy a politikai irányzat három legfontosabb változója az érdek, a konfliktus és a hatalom. A szervezeti politika akkor jelenik meg, amikor az emberek különbözőképpen gondolkoznak és eltérően akarnak cselekedni.

Az érdekek rendszerének leírására számos elmélet született. Morgan művében azt emeli ki, hogy első érdekmeghatározó az a feladat, melyet az érintett a szervezeten belül ellát. A második összetevője az érdekek az a karriertörekvés és hozzákapcsolódó személyes értékek, melyek hosszabb távon befolyásolják gondolkodását, viselkedését. Végül a harmadik érdekmeghatározóként az érintett személy életstílusát, életfelfogását emeli ki.

Az érdekek gyakran nem egyéni szinten hatnak, hanem a közös érdekekkel, közös célokkal rendelkező személyek csoportot, koalíciót alkotnak vagy hosszú távra vagy ad hoc megegyezésekre építve. Ezért a szervezet érdekszerkezetét e szövetkezések szövevényes rendszere is alakítja. Különösen kiemelendő az a csoport, melyet Thompson (1967) nyomán domináns koalíciónak nevezünk. E csoport jellemzője, hogy a szervezet fontos területeit, erőforrásait tartja kézben úgy, hogy ezzel a csoport együttese magát az egész struktúrát is uralja.

Az érdekek az emberek cselekvésének meghatározói, és konkrét megjelenésükkor gyakran egyének, csoportok közötti konfliktusokban realizálódnak. A szervezetek különböző érdekek hordozói, és olyan jól elkülöníthető csoportok vannak, melyek között intézményesített, beépített konfliktushelyzetek alakulnak ki. Ilyen tipikus konfliktus jön létre az ún. vonalbeli vezetők, (pl. termelésirányítók) és a funkcionális vezetők (pl. pénzügyesek) között. A vonalbeli vezetés gyakran a napi eredményekért, a termelés napi folyamatos haladásáért küzd, azért felelős. Eközben a funkcionális területen dolgozók, mint pl. a gazdasági szakemberek, jogászok, tervezők kevésbé kötődtek a napi munkához, lényegesen lazábban jelenik meg náluk a vonalbeli vezetés napi felelőssége. Ezzel szemben bizonyos szakmai sajátosságok, szempontok alapján kívánják befolyásukat érvényesíteni. Ez gyakori konfliktusforrás.

Tipikus konfliktushelyzet adódik gyakran egy kifutóban lévő termék körül. Ezen áru még hozhat jelentős profitot a vállalat számára, sőt finanszírozhatja az új termék kezdeti veszteségét is. Eközben azonban már nem éri meg a régi produktumba beruházni, új gépeket termeléséhez vásárolni. Így a rövid távon akár jelentős profitot hozó termékeket gyakran lényegesen rosszabb körülmények között állítják elő alacsonyabb keresetű munkások. Eközben a másik műhelyben még ma veszteséget termelő, de perspektivikus darabokat gyártanak magas kere-

setű emberek modern gépen. Gyakran a konfliktusokat növeli az, hogy a régi gépen igen nagy tapasztalatú, idősebb munkások dolgoznak, akik 10–20–30 éve elkötelezték magukat a gyár iránt. A modern gépeken pedig éppen csak az iskolából kikerült fiatal emberek dolgoznak.

A harmadik fontos változó a hatalom. Fontosságát az is mutatja, hogy érdekek és célok elérése sem nagyon lehetséges egy csoport számára, ha nincs hozzá elég hatalma. A hatalom sokszínű, sokirányú meghatározása közül talán most azt emelném ki, hogy az érdekvényesítés eszközeinek tekinthetjük. Így fontossá válik az az erőforrás vagy hatalmi forrás, amely pont azokra az eszközökre utal, mellyel az érdekek érvényesíthetők. E probléma talán először French és Raven (1959) tanulmányában jelentkezett. Ők úgy vélték, hogy az egyén hatalmi forrása a tudás, a formális autoritás (pl. formális döntési jogkör), a büntető és jutalmazó hatalom (vagyis olyan eszközök, amelyek birtoklásával másokat büntetni vagy jutalmazni tud) és a karizmatikus hatalom (az egyéni tekintély, vonzerő) lehet.

Egy másik lényeges továbblépést a hatalom terén Etzioni (1963) tette. Úgy vélte, a szervezetek három típusát lehet megkülönböztetni: a kényszerszervezeteket (pl. börtön), a normatív szervezeteket (pl. a szociális gondoskodással foglalkozó intézmények), valamint a kalkulatív jellegűeket (így a gazdasági szervezeteket). A kényszerszervezetekre az jellemző, hogy klienseinek, tagjainak egy része nem önként vállalja az ottléte: erőszakos, kényszerítő, hatalmi eszközökkel tartják őket ott és vetik alá a szabályoknak. A normatív szervezetek tagjai munkájukat elkötelezettségük miatt végzik, így itt olyan hatalmi eszközöket lehet alkalmazni, amelyek az elkötelezettséget, az odaadást, a munkaszeretetet, az értékek követését segítik. Végül a kalkulatív szervezetekhez azért csatlakoznak az emberek, mivel úgy vélik, hogy befektetett egyéni munkájukért (időért, energiáért, tudásért stb.) cserébe a szervezettől megfelelő gazdasági hasznot kapnak.

Etzioni úgy gondolta, hogy a szervezet jellegének megfelelően kell a hatalomgyakorlási eszközöket is megválasztani. A megfelelő hatalmi eszközök alkalmazása a szervezetet sikeressé teheti, a nem adekvát hatalmi eszközök pedig jelentős mértékben rontják a hatásosságot.

Így a börtönökben a rabokat nem lehet lelkesedésből ott tartani, az önkéntest nem lehet kényszerítő eszközökkel munkára bírni, de természetesen a gyári munkások termelési szintje sem lesz túl magas, ha kényszerből vagy lelkesedésből kell dolgozniuk.

A szervezet politikai rendszerének vizsgálatakor a hatalom kiemelt elemzési témája a különböző hatalmi források vizsgálata. A hatalmi források sokrétűsége ugyanis már önmagában rámutat arra, hogy a hatalom nemcsak a legfelső szinten állók privilégiuma. A különböző posztokon különböző személyek és általuk alakított csoportok a különböző hatalmi forrásokat más-más arányban birtokolják és más helyzetekben tudják felhasználni azért, hogy érdekeiket érvényesítsék. Morgan munkájában számos hatalmi forrást tekintett át, így a továbbiakban én is reá támaszkodom.

Az első hatalmi forrás a formális hatalom vagy autoritás, amely, mint már szó volt róla, hatásköröket, jogköröket foglal magában. Az érintettet felhatalmazza bizonyos cselekedetekre, bizonyos feladatok elvégzésére, bizonyos erőforrások feletti rendelkezésre.

A korlátozott erőforrások feletti ellenőrzés szintén a tipikus hatalmi források közé tartozik. Minden lehet korlátozott erőforrás, hiszen az eszközök, emberi energiák, szaktudások és az idő egy adott periódusban egészen biztos, hogy csak bizonyos korlátozásokkal áll rendelkezésre.

zésre. Ebből a szempontból egy titkárnő is hatalommal rendelkezik, hiszen bizonyos mértékig lehetősége van arra, hogy munkatorlódás esetén rangsoroljon. Ugyanilyen korlátozott erőforrás lehet a létszám vagy a pénzeszköz.

3. A harmadik hatalmi forrás a szervezeti struktúraszabályok, eljárások feletti rendelkezés. Az ebbe a csoportba sorolt lehetőségek rendkívül fontosak és sokrétűek. Tulajdonképpen e pontnál azt tudjuk meg, hogy valamely személynek vagy csoportnak a hatalma jelentős mértékben attól függ, milyen szervezetet irányít, milyen mértékben adhat előírásokat, szabályokat mások számára, hány embert milyen feladaton tud dolgoztatni. Az általa ellátott feladatok növekedése a feladatvégzések további szervezeti kihatásain keresztül már önmagában jelentősen növeli, növelheti a hatalmat mások irányában.

7. Szintén nagyon fontos szervezeti hatalmi forrás a döntési folyamat feletti ellenőrzés. A folyamat a döntések előkészítéséből, a döntésből és a végrehajtásból áll. Egyáltalán nem mindegy, hogy ki hol áll e folyamatban, milyen lehetőségei vannak a döntés befolyásolására vagy éppen a döntés meghozatalára. Egyáltalán, hozzáfér-e olyan előkészítő szakmai csoportokhoz, információkhoz, különösen pedig döntési pontokhoz, amelyek az ő munkáját és lehetőségeit is lényegesen megszabják.

5. Az információk és tudások feletti ellenőrzés szintén komoly befolyást jelent a szervezetben belül; hatalmi erőforrásként funkcionál.

6. Sajátos hatalmi pozíciót eredményez az, ha valaki a szervezet határainál tevékenykedik, vagyis a külső kapcsolatok ápolásában vesz részt. E kapcsolatokba kevesen látnak bele, miközben e tevékenység kiemelten fontos abból a szempontból, hogy a szervezet milyen mértékben tudja eladni termékeit, milyen gyorsan tud reagálni a környezeti változásokra.

7. Akár a határtevékenységet nézzük vagy bármely más szervezeti feladat elvégzését, azt látjuk, hogy a bizonytalanság, illetve az afeletti kontroll hatalmi erőforrásként működik. Azok a személyek, akik mások számára nehezen kiszámítható, nehezen átlátható, nehezen mérhető és ellenőrizhető területek, funkciók, tevékenységek felett tudnak gyakorolni ellenőrzést, az ott folyó történéseket befolyásolni, manipulálni képesek. Rendkívül jó tárgyalási pozícióba tudnak kerülni másokkal szemben.

8. Morgan nyolcadikként a technológia feletti kontrollt említi a hatalmi erőforrások közül. Minden szervezetben a munkavégzési folyamatban, a technológiában vannak centrális, kiemelten lényeges tevékenységek. Fontosságuk alapulhat szakmai paraméterekre (pl. a vezérlőegység-gyártásra), de növeli a fontosságát egy területnek az is, ha az ott végzett munka alacsonyabb színvonalra az előző fázisok befektetéseit tudja tönkretenni. Kulcsfontosságú pont lehet egy technológiában az a fázis, amely egészen különleges és magas színvonalú szakmai tudást igényel — különösen értékes, drága gépekkel dolgoznak vagy éppen sajátos szakmai titkokat kell abban a fázisban megőrizni.

9. Alig érdemel külön elemzést az informális kapcsolatok hatalomforrás jellege. Közismert, hogy személyes kapcsolatokon keresztül sok mindent gyorsabban el lehet érni, kulcsfontosságú információkhoz lehet hozzájutni. Gyakran az egytűvé tartozás (pl. egy iskolába járás), a személyi érzelmi kapcsolatok szintén komoly erőként jelennek meg.

10. Igen érdekes, de rendkívül fontos hatalmi forrás az, amit úgy nevezünk, hogy ellenhatalmi csoportok, párhuzamos hatalmi szervezetek feletti ellenőrzés. Különböző szervezeti területek,

különböző belső szerveződések vagy csoportok többé-kevésbé független hatalmi bázissal működhetnek. Ennek egy tipikus példája a vezetés és a szakszervezet. A vezetés erőforrásai felett a szakszervezet nem rendelkezik, a szakszervezet mozgósítási hatalma pedig a vezetés számára tűnik külsődlegesnek. Amennyiben azonban valamilyen mértékben ellenőrzést tud gyakorolni a vezetés a szakszervezet hatalmi bázisa felett, akkor ez önmagában hatalmi erőforrásként jelentkezik. Meg lehet vásárolni szakszervezeti vezetőket, különböző megoldásokkal csökkenteni lehet a szakszervezet bázisát, manipulálni lehet a szakszervezet számára létfontosságú szervezeti információkat stb.

11. Hatalmi erőforrásként működik a szervezeti szimbólumok, szervezeti kultúra irányítása feletti rendelkezés, befolyás lehetősége is. Ennek fontossága és tartalma már az előző fejezetben több oldalról tárgyalásra került. Itt csak kiemelni még egy fontos elemét e hatalmi forrásnak. Amennyiben pl. a szervezetben belül inkább férfiuralom van, akkor olyan értékeket, szemléletmódot terjesztenek, olyan előítéleteket „adnak el” természetesnek, amelyek megakadályozzák azt, hogy a vezetésbe bekerüljenek nők, vagy pl. etnikai csoportokhoz tartozó személyek.

22. Az utolsó előttiként említett hatalmi forrás azon strukturális faktorokból táplálkozik, amelyek valamilyen módon kedvezően vagy kedvezőtlenül befolyásolják egyének és csoportok lehetőségeit. Amennyiben egy vállalat egy központból és négy gyáregységből áll, akkor minden egyébtől függetlenül annak a gyáregységnek van a legjobb érdekérvényesítési lehetősége, amely területileg legközelebb van a központhoz. Hasonló elmondható azokról a személyekről is, akik egy befolyásos vállalati vezetővel azonos emeleten, ezen belül is közeli szobában dolgoznak, így véletlenszerűen is viszonylag sokszor találkoznak a folyosón. A rossz telefonvonalak nehezítik a másik három gyáregység helyzetét, a jól kiépült kommunikációs infrastruktúra viszont közelebb hozza őket a központhoz, javítva hatalmi pozíciójukat is.

Egy bürokratikus szervezetben valamely félreeső területen dolgozó vezető nagyobb autonómiával rendelkezik, rugalmasabban tud gondolkodni, cselekedni. A jobban előtérben lévő feladatokat végző, az épületben kedvezőbb szobában ülő vezető láthatóbb, így várhatóan cselekedete, szemlélete bürokratikusabb lesz, jobban rááll a szervezet iránti lojalitásra napról napra való kimutatására. E struktúrában az utóbbi vezetőnek van nagyobb lehetősége előre lépni. Elképzelhető azonban, hogy egy hirtelen jött felsővezetői változtatásnál új követelmények jelennek meg. Ekkor az eldugott helyen rugalmasabban cselekvő személy lesz az alkalmasabb. A struktúrában elfoglalt hely mint erőforrás tehát sokrétű lehet, és konkrét körülményektől függ az, hogy mely helyzet használható ki kedvezőbben.

13. Végül az utolsó hatalmi erőforrás a hatalom birtoklása maga. A hatalmi pozícióban lévő személyeknek, csoportoknak ugyanis gyakran megvan az a lehetőségük, hogy helyzetüket javítsák, befolyásukat egyre jobban növeljék. Egy pénzügyi vezető habár csak pénzügyi oldalról lát bele mások munkájába, mégis olyan információkhoz jut, amelyeket megfelelően felhasználva tovább erősítheti más területeken szemben pozícióját. Sőt, bizonyos mértékig alkuképessé válik abban a tekintetben, hogy a különböző költség- és bevételi információkat hogyan értékeli. A hatalomnak mindig megvan a lehetősége, hogy kumulálódjon, birtokosainak érdekérvényesítési képességét növelje akár mások rovására is (ezt a hatalmat nevezi Burns és Buckley — 1976 — metahatalomnak).

Nyilván lehetne még újabb erőforrásokat is felsorolni. Felmerül azonban a kérdés, hogyan lehet megállapítani végeredményben, ki az erősebb, kinek van befolyása az egyes döntésekre, kinek van kisebb és nagyobb hatalmi pozíciója. Ez nyilván a konkrét elemzésektől függ. Mégis érdemes átgondolni azt az egyszerűnek, de hasznosnak tűnő modellt, amelyet először Thompson (1967) írt le.

Thompson szerint egy egyén vagy csoport szervezeten belüli hatalmát három tényező határozza meg. Az első a tevékenység *centralitása*, fontossága. A második a tevékenység *ellenőrizhetősége* vagy éppen a bizonytalansága. A harmadik az érintett személy vagy csoport *lecserélhetősége*.

Thompson tehát nem mond mást, mint azt, hogy valakinek akkor van hatalma a szervezeten belül, ha mások számára fontos dolgokat csinál. E hatalma nőhet, ha eközben tevékenysége nem jól mérhető, ellenőrizhető, sok benne az olyan bizonytalanság, amelyet csak ő tud kontrollálni. Végül pedig hiába van akár nagy hatalma is az első két változó alapján, ha az illető személy vagy csoport lecserélhető vagy másokkal helyettesíthető (pl. rendkívül rossz a munkaerőpiaci pozíciója vagy olcsóbb kicserélni, mint állandóan alkudni vele).

Katona Csaba kéziratosa tanulmánya („Országos Diák Unió”) a halásztelki szakmunkás-képző iskoláról ír. Az azóta leváltott igazgató ellen diktatórikus stílusa, önkénye, a diákönkormányzattal szembeni agresszív fellépése és egyéb törvénytelenégei miatt fellázadtak a diákok és néhány tanár is. Az igazgató a panasztevők ellen fellépett, több tanár is elment. A hosszú ideig tartó konfliktusra végül többfordulós bírósági eljárás tett pontot. Mi is történt itt hatalmi szempontból?

Az iskola sajátos szervezet. A technológia laza, a munka értékelése sok bizonytalanságot takar. A célok elérése nem mérhető, a finanszírozás független a teljesítménytől, az érdekelt csoportok egy része (szülők, önkormányzat) alig látja át és igazodik el a belső viszonyokban. A diákok érdekében működő szervezetben a diákok teljesen kiszolgáltatottak. Az ok-okozati viszonyok elmosódtak: Mi az oka a rossz tanulásnak? — A diákok rossz minősége? — A tanárok alkalmatlansága? — Az igazgató vezetési stílusa? De hogy mi a jó és a rossz, azt nem minősítik a célok, mert nem érthetőek. Előtérbe kerülnek az értékek. De kinek az értéke? Azé, aki hatalomban van.

Az igazgató elviselhetetlenül diktatórikus-e vagy ilyen tanerőt és diákságot csak kemény eszközökkel lehet kézben tartani? Mitől ilyenek a tanárok? Most ilyet kapott a munkaerőpiacon az igazgató vagy ilyen igazgatóhoz csak gyengébb tanárok mennek?

A szervezet folyamatai rosszul mérhetőek, a szakmai alrendszerben érvényesülő színvonal és célok részben mérhetetlenek, részben nem kapcsolódnak a szervezet túléléséhez (vagy a vezető túléléséhez), mint például azt a továbbtanulási, elhelyezkedési arány és az iskola finanszírozásának összekapcsolása biztosítaná. Így a *szakmai* alrendszer visszaszorult, a *hatalmi* alrendszer pedig elterebélyesedett. A bizonytalanság feletti kontroll így óriási hatalmat ad az igazgató kezébe. Az önkormányzati érdektelenség és a célok nehéz mérhetősége miatt a külső kontroll gyenge. A belső folyamatok átláthatatlansága miatt (pl. szabályok hiánya, események alacsony dokumentáltsága: mindenki mást mond, másképp értelmez) a diákok kiszolgáltatottsága nagy. A szakmai célok mérhetetlensége miatt teljesen mindegy, milyen az iskolai hangulat (pl. azok a tanárok, akik az igazgatóval tartottak, tízszeres jutalmat kaptak

azokhoz képest, akik segítették a diákokat). Így az is érdektelen, ha elmegy egy jó tanár vagy visszaesik egy jó diák eredménye. Miért esett vissza? Biztos, mert tiltakozott, demokráciát játszott, ahelyett, hogy tanult volna: hogy mi történt, nem tudni, de a hatalom értelmezte az eredményeket.

A hatalmi források elosztása az igazgatónak kedvezett. Le is váltotta a diákokon vezetőjét. Szerinte ehhez nem kellett megkérdezni a diákönkormányzatot. A diákoknak más volt a véleményük. Diáktüntetés lett, elmentek a polgármesterhez. A diákok új hatalmi eszközöket vetettek be: szervezett fellépés, mely az iskola működőképességét (túlélési cél) vonta kétségbe, külső intézmények (polgármesteri hivatal) bevonása, bekényszerítése. Az Országos Diák Unió (ODU) bevonása. Az elindult tényfeltárás, vizsgálat, az ODU folyamatos belépése a tények rögzítését, az átláthatóságot, dokumentáltságot növelte, a bizonytalanságot csökkentette. A jogismeret (ODU) belépésével bizonyos tudások jelentek meg mint hatalmi tényező a diákok mellett.

Az alkuképtelenség után bíróság előtt folytatódta az események. A bíróság is újraértelmezett (milyenek ismerjük meg a szervezetet?). Első fok értelmez: az igazgató nyer. Második fok értelmez: új tárgyalást ír elő. Első fok újból értelmez: igazgató vesz és megy.

A példa rámutat a politikai felfogás lényegére. Érdekek, hatalom, hatalmi erőforrások, konfliktusok, egyezségek és felrúgásuk stb. Új igazgató. A diktatúra megszűnt, az iskola azóta is rosszul működik. Kinek volt igaza? Ki ismerte meg jól és rosszul a helyzetet? Kinek van ma igaza? Nem tudni, csak azt, ki nyerte meg a hatalmi harcot.

A szervezet politikai rendszerként való felfogása abból indul ki, hogy itt nem egy egyszerű célelérő gépezettel állunk szemben. Egyének, csoportok lesznek a *szervezeti játszma* részesei. A játékosok számára a tét óriási, hiszen szervezeten belüli teljesítményüktől függ jólétük, karrierjük, egzisztenciális biztonságuk is. E teljesítmények pedig nemcsak *munkateljesítmények*, hanem *hatalmi teljesítmények* is.

Az érdekérvényesítés harcaiban és konfliktusaiban gyakran még a szervezeti célok is háttérbe szorulnak. Ezért a működést, annak hatékonyságát, a célelérést és hatásosságát csak úgy lehet igazából megérteni, ha felfogásunk középpontjában nem a célt és a hozzá racionálisan kiépített szervezetet tesszük. A viszonyokat meg kellene fordítani, és először azt kell megértenünk, hogy a szervezeten belüli társadalmi folyamatok érdek- és hatalmi konfliktusaiban hogyan képződnek a célok, és milyenek a célelérés lehetőségei. E problémát először Barnard fogalmazta meg a '30-as években, mint a résztvevők közötti koordináció kérdését (Barnard, 1938).

A Barnard-féle szervezeti koncepció a koordináló, együttműködő, kompromisszumkereső csoportok együtteseként mutatta be a szervezetet. Erre a megközelítésre épült rá a hatalom kérdése és a szervezet mint politikai rendszerfelfogás.

6. A szervezet mint pszichés börtön

Whyte (1958) könyvének „A szervezeti ember” címet adta. Arról beszél, hogy a szervezetekben való élet milyen módon, milyen mértékben hat ki az emberek gondolkodására, viselkedésére, hogyan válnak tényleges szervezeti emberré. E kérdés azóta több formában foglalkoztatta a kutatókat, főképp a szervezeti pszichológusokat. A szervezet mint pszichés börtön hasonlat arra utal, hogy valahol dolgozni egyben azt is jelenti, hogy átvenni valamilyen mértékben a munkahely kialakult értékeit, erkölcsi normáit, megközelítéseit, gondolkodását, elvárásait. Az ember tudata gyakorlatilag egy pszichés börtönbe, kalitkába kerül.

Nagyon sok szervezet nem hagyatkozik a spontán folyamatokra, hanem maga is különböző módszerekkel, pszichológiai és szociálpszichológiai eszközökkel kísérli meg a tudatok átalakítását, az emberek „agymosását”.

A pszichés börtön gondolati paradigmája arra utal, hogy a szervezet egységes működésének, a hatékony irányításnak, a hatásos célelésnek egyik alapvető feltétele az, hogy az emberek és csoportok gondolkodását a szervezeti keretek közé illesszék, oda bezárják és ezzel egységes pszichés arculatot alakítsanak ki.

A pszichés börtön hasonlat tulajdonképpen két dolgot jelent. Egyrészt azt, hogy valamilyen enyhébb vagy durvább *agymosáson* keresztül az emberek agyát szervezeti aggyá alakítják át, bezárják pszichés börtönükbe. Másrészt arra utal, hogy *bizonyos tudattal*, jellegzetes gondolkodásmóddal vagy éppen tudatalattival rendelkező személyek nagyobb eséllyel kerülnek be valamilyen szervezetbe vagy pozícióba.

Közismert a szakirodalomban Campbell által felvetett „*fogságba esett hivatalnok*” problémája. Bizonyos helyzetekben az emberek gondolkodása, tudata a körülmények által kerül fogságba, olyan cselekvések vagy cselekvéssorozatok uralják a személyt, amelyek legfőbb kiváltó oka az a környezeti feltételrendszer, amelyben dolgozik. Gyakran olyan szituációk fogságába kerül az érintett, amelyre nem tud vagy nem is lehetséges megfelelő adekvát választ adni, és így például átmegy egy védekező alapállásba. A szituáció előbb gondolkodását, később cselekedeteit is fogságban tartja.

Crozier (1963) a szervezeti krízisek vizsgálata során szintén találkozott olyan kiváltó okkal, mely a fogságba esett adminisztrátor viselkedésére vezethető vissza. Úgy találta, hogy bizonyos krízisek épp azért alakulnak ki, mert létrejön egy önmagát erősítő körkörös folyamat, mely egyre mélyebben, egyre erősebben ejti fogságba a szereplőket és ezáltal magát a szervezetet is. Úgy találta, hogy a nem jól kiszámítható helyzetek sorozatának eredményeként az alsó szintek egyre inkább szeretnék a bizonytalanság elkerülése érdekében, ha a szervezet újabb és újabb részletes szabályokat bocsájtanak ki, mely segítené a tájékozódásukat. Így olyan szabályozási körök jelennek meg, melyek eredményeként az egyre részletesebb szabályozás egyre több apró részletre hívja elő a választ. Eközben azonban a részletekbe belemerülő szabályozás mellett egyre több szabályozatlan részlet marad (hiszen átmentünk az általánosból a részletek dzsungelébe). A helyzet fogságába került végrehajtó az újabb és újabb részletkérdésekre újabb és újabb szabályokat, szabályok tömkelegét kéri a szervezettől, ezért egy egyre

áttekinthetlenebb, egyre túlszabályozottabb, egyre rugalmatlanabban működő rendszer jön létre. A végeredmény az alkalmazkodási képtelenség és legvégül a krízis.

Igaz, hogy csak kísérleti körülmények között, Fox és Staw (1979) úgy találta, hogy minél nagyobb az adminisztrátorok félelme az elbocsátással szemben és minél nagyobb az ellenállása az aktuálisan folyó programokkal szemben, döntéseiben annál inkább fog ragaszkodni olyan megoldásokhoz, amelyek már előzőleg benne kialakultak, amelyek a múlt gyakorlatához, szokásaihoz kötődnek. Vagyis múltbeli helyzetének kerül egyre inkább fogságába. Egy program el nem fogadása ugyanis olyan tudatalatti igazolásokat vált ki, mellyel éppen a futó program ellen ható lépéseket, döntéseket tesz, véleményeket, ellenérveket hangoztat. Ez nehezíti a futó program sikerességét, amely leginkább kihathat saját jelenbeli pozíciójára, személyes értékelésére is. Ennek következtében a várható cselekedet nem álláspontjának, tudatalatti mozgatórugóinak megváltoztatása, hanem fellép „a fogságba esett adminisztrátor problémája”. Öngazolásként egyre erősebben a program ellen tesz, egyre nehezítve annak megvalósítását, mely ismét az öngazoló cselekedetek sorát váltja ki. Így egy fokozatos, önerősítő folyamatban válik saját gondolatai foglyává.

Brunsson (1987) már könyve címének is a kihívó, *irracionális szervezet* megfogalmazást adta. Konceptiója arról szól, hogy a szervezeteken belüli egyéni cselekedetek és értékelések a múltban kialakult szervezeti gondolkodás foglyai. Ezért nekünk is át kell értékelnünk bizonyos információkat. Jól példázta ezt a helyzetet a bizonytalanság értelmezése. A környezet bizonytalanságát megfoghatjuk látszatra objektív adatokkal (pl. azzal, hogy mennyire módosul az információ tartalma, mennyire teljes vagy nem teljes a körük). Ezeknek a tartalmát azonban nem tudjuk másképp eldönteni csak úgy, hogy ha megkérdezzük a ténylegesen szervezeten belüli embereket, döntéshozókat ezen információk elégségeségéről és megbízhatóságáról. E szubjektív ítélet alapján képet kaphatunk arról, hogy a döntéshozó milyennek ítéli az információs helyzetet.

Az így definiált bizonytalanság azonban egész mást takar. Nem tudni, hogy az információ kevés, vagy a döntéshozó utánajárása kevés-e. Nem tudni, hogy azért volt-e valamilyen információ megbízhatatlan, mert a döntéshozó múltbeli tapasztalatai alapján túlságosan hitt benne, habár esetleg már számos jel mutatta, hogy ezt nem kellene tennie. Így gyakran a bizonytalanság sokkal inkább a múltbeli cselekedeteinkhez való kötődöttséget, a bizalom hiányát és a saját helyzetdefiniálásunk, kognitív, tudati struktúránk merevségét tükrözi vissza.

A szervezeten belül kialakuló tudati csapdák egy része visszavezethető a kiscsoportok, a viszonylag kevés tagból álló munkacsoportok belső kapcsolataira is. Janis és Mann (1977) hívta fel a figyelmet a *csoportgondolkodás* jelenségére. Ez azt jelenti, hogy az emberek amikor csoportban dolgoznak fel bizonyos kérdéseket, akkor egyben hozzáidomulnak magához a csoporthoz is. Egy idő után gondolkodásuk, preferenciáik, értékelésük rendkívül közel kerül egymáshoz. Azok, akik ki akarnak lépni a sorból vagy éppen új tagként jelennek meg a csoportban, előbb-utóbb beállnak a sorba. Vagy azért, mert a különböző finom informális, szociális kényszereszközök hatására úgy látják, hogy be kell illeszkedniük, el kell fogadniuk az ott kialakult rendet. Lehet azonban azért is, mert fellép a csoportgondolkodásnak az ott kialakult rendet. Lehet azonban azért is, mert fellép a csoportgondolkodásnak a jelensége, vagyis az egységesen hangoztatott csoportvélemények olyan mértékben blokkolják

az ember saját gondolkodását és olyan erővel tolják azt a kialakult sémák irányába, hogy az egyén akár észrevétlenül is feladja a sajátját és alkalmazkodik.

A pszichés börtön hasonlat arra is utal, hogy ideje lenne feltárni azokat a tudaton belüli, sőt, tudatalatti elemeket, amelyeket vagy a szervezet alakít ki, vagy létük kihat a szervezet működésére. Habár emberek és emberi viszonyok azok, amivel a szociológia foglalkozik, mégis a legtöbb irányzat pontosan a tudati vagy még inkább a *tudatalatti* elemeket nagyon gyakran nem vizsgáló *fekete doboznak* tekinti. Nem is érdeklődik az iránt, hogy mi lehet benne.

Morgan a fekete doboz egyik felnyitási próbálkozásaként említi azokat a megközelítéseket, amelyek a freudi tudatalattira épülnek, és a szervezeten belüli viselkedést a meglévő tudatalatti, de elnyomott szexualitással hozza összefüggésbe. Ilyen például a szervezetben a másik nemmel való viselkedés, például a nőkről kialakult előítéletek. Ugyancsak a rejtett szexualitással függ össze a túlzott agresszivitási hajlam, amely a szervezeteken belül gyakran a túlzott teljesítmények iránti vágyban manifesztálódik. Az elfojtott szexualitásnak, az elfojtott indulatoknak egyik megjelenési formája lehet a szervezet, és benne az elfojtottságot kompenzáló erős, magamutogató vágy, teljesítménytörekvés.

A freudi tudatalatti szexualitás másik megjelenési formájaként Morgan azt említi, hogy bizonyos szervezetekben nagy jelentősége van annak, hogy fizikálisan is érezhetően jelenik meg az emberek kontrollja. A direkt ellenőrzési formák a szexuálpszichológiában gyakran a közvetlen testhez kapcsolódó, bizonyos szexuális viselkedési formákkal hozhatók összefüggésbe. Így a rejtett szexuális magatartásra orientált személyek dominanciája figyelhető meg a közvetlen, kívülről is jól érzékelhető kontrollt gyakorló szervezetek irányításában. E szervezetek tipikus példája a bürokrácia, ahol a személyek szoros megregulázása, az egyéni cselekedetek feszes tervezése jellemző.

A freudi szexuálpszichológiára alapozott szervezeti megközelítés alapján a bürokráciákban a fenti irányítási formát jobban elviselő személyek rejtett, elnyomott szexuális orientációja anális jellegű. Másképpen az anális személyiségek dominanciája figyelhető meg e felfogás szerint a bürokratikus szervezetekben.

Ugyanezen irányzat másrészt úgy véli, hogy az elnyomott orális erotika gyakran összefügg a szervezetek narcisztikus, önimádó karakterével. Vagyis az olyan irányítás, amelyben a vezetők túlságosan hívalkodóak, rendkívül hangosan értékelik, túlértékelik magukat, túlságosan el vannak telve saját nagyságukkal, képességükkel vagy eredményeikkel, sajátos szexuálpszichés karakterű személyeket vonzanak. E tudat alatti elnyomott szexuális karakter a freudi elmélet szerint az említett orális hajlam.

Érdemes talán még megemlíteni az ún. *patriarchális* családszervezésre jellemző gondolkodás és viselkedés megjelenését, újratermelődését a szervezeti környezetben. A patriarchális viselkedés és az abban megnyilvánuló apa-gyerek kapcsolat bizonyos irányítási formákban újratermelődik a beosztott-vezető viszonyban.

Egyes irányítási rendszerek nagyon erősen személyi függőségekre alapulnak, és ilyen helyzetekben újra előjönnek azok a tudat mélyén levő, begyakorlott formák, amelyek kisgyerekkorban voltak jellemzőek az apa és gyermeke családi kapcsolatára. A vezető úgy érzi, hogy a tőle személyileg sok szálon függő beosztottal szemben bizonyos gondoskodási, eltartási

kötelezettsége van. Ehhez azonban kialakulnak azok a kommunikációs stílusok, akár lealázó-nak is tekinthető megszólítások, rendreutasítások, amelyeket saját családja körében alkalmaz. A jó gyerek gondoskodást, jutalmat is kíván, így a jutalmazó, büntető technikák is a hagyományos családi jellegzetességeknek megfelelően kezdenek újra kiépülni.

E vezetői (apai) viselkedési forma hasonló szerepeket, gondolatokat hív elő a beosztottakból is. Elkezdik elfogadni a vezető ilyen jellegű megközelítését, nagyon gyorsan kezdik természetesnek tekinteni, ahogyan őket kezelik, megszólítják. Teljesen evidensnek látják azt a vezetői stílust, amely a rossz „kisfiúkat” bünteti, a jól dolgozókat jutalmazza.

Utolsónak lehetne említeni e témában a vezetői filozófia kérdését. Thompson írta 1928-as könyvében (idézi Eden, Joses és Sims, 1979): amennyiben valaki egy *situációt valóságosnak* mond, akkor az következményeiben *valóságos is lesz*. Ez annyit jelent, hogy mindenki úgy reagál egy adott helyzetre, ahogy azt látja. Ez független bizonyos mértékig attól, hogy milyen ténylegesen az a helyzet. A cselekvő tetteinek következményei a hitét, a látását fogják visszatükrözni.

A vezetői filozófia tartalmaz olyan emberképet és szervezeti képet is, amely segíti a működésnek és a cselekedeteknek az értékelését, a helyzetre való reagálást. MacGregor (1963) kétfajta vezetői filozófiát különböztetett meg, elnevezés alapján az x és y elméletet. Az x elmélet feltételezi, hogy az emberek lusták, minél kevesebb munkáért minél több pénzt szeretnének keresni, alaptörekvésük a vezetőik kijátszása, nem szeretnek gondolkodni és nem vágnak autonómiára. A y elmélet vezetői filozófiája ezzel pontosan ellentétes. Amilyen a vezetői filozófia, olyannak látja a vezető az embereket is. Ennek megfelelően fog reagálni, cselekedni, és ez végeredményben visszaigazolódik a későbbiekben.

Az x elmélet vezetői filozófiájának képviselője mindent meg fog tenni, hogy az embereknek előírásokat adjon, munkájukat ellenőrizze, ha szükséges, fegyelmezzon. Minden, a szabályoktól való eltérést saját kijátszásaként értekel és fellép ellene. Szinte függetlenül attól, hogy milyen beosztottakkal dolgozik, ilyen irányítás alatt az emberek félnek, visszahúzódnak, engedelmeskednek. Emellett azonban megpróbálják kis, saját territóriumukat kiépíteni, megpróbálnak saját kis egyéni érdekérvényesítő játékokba belekezdeni. A következő hetekben ezeket a játékokat, egyéni érdekérvényesítő törekvéseket fogja a vezető észlelni, és igazolva látja azt, hogy itt az egyéni önállóság megadása csak a szervezet kárára viselkedő beosztottak lehetőségeit növelné. A szigorú kontroll alig ad lehetőséget a gondolkodásra, így önmagát igazolja vissza. Ilyen szervezetekben nincsenek ötletek, vagyis ötletelen dolgozókkal áll szemben. Ha mégis van ötlet, azt egyből kibújásként, munkakönnyítésként, a vezetéssel szembeni kritikaként fogja értékelni. A helyzet visszaigazolja önmagát. Részletezés nélkül ugyanez fordított előjellel az y elméletnél is működik.

Sapienza (1985) esettanulmányában két intézmény viselkedését vizsgálta akkor, mikor a törvényhozás egy új költségelszámolási rendszert vezetett be. Az első intézmény vezetői szemlélete beosztott-orientált volt, az embereket egy nagy családként kezelte. A második intézmény vezetői szemlélete arra alapult, hogy ügyfeleiket minél magasabb szinten szolgálja ki. Az új költségvetési törvény után a helyzetet a két intézmény egymástól teljesen eltérően értékelte.

Az első intézmény úgy döntött, hogy csak meg akarják őket szorongatni, de ez nem jelentkezhett a dolgozók elbocsátásában vagy a fizetések infláció alatti növelésében. Így elbocsátás nem történt, a fizetéseket az inflációnál nagyobb mértékben emelték, és olyan üzleti alapú szolgáltatást vezettek be, amellyel ezt finanszírozni tudták. A három évre elvárt költségsökkentési programot úgy hajtották végre, hogy minden évben csak a legszükségesebb lépéseket tették meg. Az első évben nem csökkentették a költségeket, a kompenzálás az új szolgáltatással történt. A második és harmadik évben az egyéb jellegű költségeknél történtek csökkentések. A második intézmény, amely a szolgáltatást tette mindenek felé, úgy ítélte meg, a törvény alapvető célja, hogy ugyanazt a színvonalat kevesebb költséggel éri el. Ennek következtében már az első évben végrehajtották a hároméves költségsökkentési programot. A dolgozók 4%-át elbocsátották és infláció alatti béremelést határoztak el. A plusz költségsökkentésekből pedig finanszírozták az újabb szolgáltatásokat fogyasztóik számára.

E paradigma közel áll a szervezeti kultúrához, de annak erősen pszichológia orientált megközelítést adja. Fő gondolata az, hogy az emberek tudata a legfontosabb, miközben a legtöbb szervezettelmélet pontosan ettől tekint el. E paradigma úgy gondolja, hogy minden szervezet megtalálja a hozzá illő tudattal rendelkező embereket, vagy a saját képére formálja át. A lényeg az, hogy egy idő után a szervezet pszichés bőrtönné válik, megadva és egyben korlátozva is az emberi gondolatokat. A pszichés bőrtönné zárt agyak a thompsoni tétel alapján működnek és cselekedetükkel visszaigazolják saját gondolataik és tetteik helyességét. E paradigma úgy véli, hogy a szervezetek működése, növekedése vagy éppen problémái pontosan ebből a jelenségből magyarázhatók.

7. A szervezet mint folyamat és változás

A '70-es évek közepén Clegg és Dunkerley (1977) hívta fel többek között a figyelmet többek között arra, hogy a modern szervezetszociológiai irányzatok, különösen pedig az amerikai iskolák, elhanyagolják a szervezetek társadalmi környezetét. Ugyanebben az időben fordultak egyes kutatók éppen abba az irányba, hogy a szervezeti működést ne csak elszigetelten vizsgálják meg. Voltak, akik a szervezetek története, életpályája felé fordultak, mások viszont ismét felfedezték a társadalom rétegződésének fontosságát és ezek hatását a szervezetek belső életére.

Friedmann (1977) bevezeti a szervezeten belüli centrum és periféria fogalmát. Azok a munkáscsoportok vannak centrális helyzetben, akiknek munkaerőpiaci pozíciója, szaktudása, a szervezeti technológia mentén elfoglalt helyzete megfelelő tárgyalási pozíciót biztosít számukra. Ezekkel szemben nem megy a közvetlen ellenőrzés hagyományos taylori vezetési módszere. Így az irányítás elmozdul az ún. felelős önállóság felé, nagyobb autonómiát, érdekérvényesítési lehetőséget, kedvezőbb munkafeltételeket biztosítva a centrális helyzetű munkáscsoportoknak.

Friedmann a szervezetek között is megkülönbözteti a centrális és perifériális helyzetet. A perifériális helyzetben lévő gépipari vállalatoknál úgy találta, hogy lényegesen rosszabbak a

Friedmann -
centrum - periféria

szerződéses feltételeik, kedvezőtlenebb a nyersanyaggal való ellátásuk, mint a centrális pozícióban levő szervezeteknél. Így a szervezet piaci pozíciója, a piacon uralkodó nagyszervezetek stratégiája szintén jelentős mértékben befolyásolja a szervezeten belüli társadalmi viszonyokat is.

Részben a '70-es évek Olaszországában (Simonyi, 1989), jellegzetesen azonban már hosszú évtizedekre visszamenőleg Japánban kezdett kialakulni a szervezetek közötti kapcsolatoknak egy egészen bonyolult, sokrétegű függőségi rendszere. E szisztémában egy centrális pozícióban lévő vállalathoz ún. satelit vállalatok rendszere kapcsolódik, jelentős mértékben hozzákapcsolódva és függve, kiszolgáltatva a nagyszervezetnek. E szervezeti centrum-periféria rendszer, *bolygóvállalati szisztéma* (Ouchi, 1981) jelentős mértékben rányomja bélyegét mind a centrum, mind a periféria vállalatainak belső viszonyaira.

Így Japánban szokás, hogy a centrumvállalatból kiöregedett vezetők átkerülnek a satelit vállalatok vezetői pozícióiba, megakadályozva az ott dolgozó vezetők első számú pozícióba jutását. Recesszió esetén a centrális vállalatok megnövekedett költségeik egy tetemes hányadát áthárítják a satelit szervezetekre, megkönnyítve saját maguk számára a nehezedő piaci helyzet átvészelését.

1989-ben jelent meg az a Clegg által szerkesztett tanulmánykötet, amely összefoglalóan áttekinti a társadalmi folyamatok szervezeti hatásával foglalkozó irányzat legfontosabb eredményeit. A kutatások iránya sokrétű, a munka és tőke konfliktusának szervezeti megjelenésétől az új tulajdonlasi formákon keresztül a centrum és periféria kérdésekig terjed a sor. Az újabb kutatások egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a társadalmi rétegződés szervezeti megjelenésére, így a középosztályok és alsó társadalmi rétegek szervezeti beépülésének, vagy éppen a különböző nemek, korosztályok, etnikumok szervezetben betöltött szerepére. Elemzik a munkanélküliség hatását a szervezetre ugyanúgy, ahogy a technikai fejlődés szervezeten belüli hatását nemcsak a technikai, hanem a társadalmi jellegű megosztottságra is.

A társadalmi folyamatokra való kitekintés egy másik megközelítést Benson (1977) fejtette ki a szervezetek *dialektikus felfogásának* címszava alatt. E megközelítés a hegeli és a marxi dialektika alapvető filozófiai és gazdasági tételeire alapoz. Benson máig érvényes alapvető cikke négy fő pillérré építi fel a dialektikus megközelítést.

A dialektika első pillére a társadalom konstruálására helyezi a hangsúlyt, kiemelve, hogy a társadalmat a benne lévő szereplők hozzák létre és aktív részesei a társadalom újratermelési folyamatának. Az emberek az adott struktúrának a foglyai, gondolkodásukat, akciójukat, döntéseiket bizonyos mértékig az adott szervezet határozza meg. Egy stabil szervezeti struktúrában az emberek érdekeiket csak annak lehetőségei és korlátai között tudják észlelni. Érdekérvényesítési törekvéseik, ezzel kapcsolatos számításaik, döntéseik, a kialakult viszonyok foglyai.

Ezzel együtt azonban a különböző konfliktusszituációkban, a környezet változásainál, a szervezeti kríziseknél vagy éppen jelentős belső átalakításoknál ugyanezek az emberek már messze tisztábban látják saját érdekeiket. Az addig kialakult erővonalak, a nap mint nap átélt korlátok megrepedeznek, és ezek már kevésbé korlátozzák az emberek gondolkodását, sőt, megváltoztathatják cselekvési stratégiájukat is.

Azonban az, hogy ki milyen mértékben tudja a struktúra korlátait figyelembe venni, milyen mértékben tud belőle kilépni vagy szorul közéjük, nagymértékben függ hatalmi helyzetétől. Az erősebb pozíciókban lévők jobban tudják kontrollálni az eseményeket, kevésbé kötik őket a szervezeti korlátok, sőt, ők tudnak állítani határozott korlátokat a gyengébb helyzetben lévők számára.

2. A dialektikus gondolkör második pillére a szervezet mint *totalitás* felfogására alapul. Amíg a klasszikus, ún. morfológiai analízisek a szervezet statikus állapotát kísérik meg föltárni, a dialektikus megközelítés folyamatorientáltan, kölcsönhatás-elemzéseken keresztül közelíti meg tárgyát. A szervezet mint totalitás megközelítés annyit jelent, hogy a részstruktúrák kölcsönhatásának elemzése sem elhanyagolható. Nemcsak az az érdekes, hogy milyen a szervezet felépítése, technológiája, hanem az is, hogy milyen a munkamegosztás belső szerkezete, milyen a nemek, a korcsoportok közötti arány, milyen foglalkozási, szakképzési rétegződés lehetséges.

E megközelítést vizsgálja a szervezetben dolgozók munkaerőpiaci helyzetét és ennek kihatását a szervezeten belüli pozíciójukra. Nemcsak a rétegződéseket vizsgálja általában, hanem azt viszonyítja a szervezet egészének működéséhez. Elemzi a nemek, etnikumok helyzetét a szervezet munkamegosztási rendszerében (pl. az etnikumok megjelenését a szervezet irányításában).

3. A dialektikus megközelítés harmadik pillére az *ellentmondások* létrejövetelével, és újratermelődésével foglalkozik. A klasszikus szervezetszociológia még a '30-as, '40-es években sem tudott mit kezdeni az ellentmondásokkal. Különösen az irányítási kérdések előtérbe kerülése nyomta el az ellentmondások, konfliktusok problémáját. Sokáig úgy vetődött fel a kérdés, hogy a hatékony, jól működő szervezetek a konfliktusokat hogyan tudják kiküszöbölni. March és Simon (1954) száll szembe először azzal az alapelvvel, amely a konfliktusokat a rendszer egésze számára károsként, diszfunkcionálisként kezeli. A funkcionalitást, a harmonizálást hirdető irányzatok úgy fogták fel a konfliktusokat, mint amelyek szétzilálják a belső folyamatokat.

A funkcionális megközelítés arról beszél, hogy a jó szervezeti működés követelménye a részek maximális hozzájárulása (funkcionális működése) az egészhez. A részstruktúrák pontosan illeszkedjenek a teljeshez, a részfolyamatok simuljanak egymáshoz és összhangban legyenek, a részcélok szinkronban legyenek az egész céljaival.

A dialektikus megközelítés már arról beszél, hogy a szervezetekben az inkonzisztenciák, a belső feszültségek természetesen, sőt igen komoly belső ellenmondások vannak. Az ellentmondások intézményesülnek, és állandóan újratermelődnek. Az újbóli megjelenésük időnként szervezeti válságokat idéz elő, melyek szintén a működés természetesen velejárói.

4. Végül a negyedik pillére a dialektikus felfogásnak a *praxis*. Ez nem jelent mást, mint azt, hogy a struktúra csak korlátozottan befolyásolja az emberek cselekedeteit, hiszen a résztvevők saját maguk alakítják szervezetüket és környezetüket. A praxis egyrészt mint a szervezet működtetése, alakítása és átalakítása jelenik meg. Másrészt a praxis egy viszony a környezethez, amely feltételezi azt az aktív szervezeti stratégiát, amely a környezetet nem elfogadja, hanem meg kívánja változtatni (pl. Weick, 1976).

Weick (1980) úgy véli, hogy a hagyományos szervezet-környezet-felfogások három lehetséges változatot írnak le. Az első esetben a szervezet passzívan elfogadja a környezet hatását és alkalmazkodik. A második változat szerint megpróbálja aktív tevékenységével befolyásolni környezetét. A harmadik esetben külső (pl. olajválság) váratlan, kiszámíthatatlan hatás eredményeként a szervezet környezetének egész struktúrája felbomlik, és egy krízis utáni új helyzet alakul ki.

Weick szerint azonban a dialektikus jellemzés egy új szemléletet, egy negyedik megközelítést kell hogy előtérbe állítson. A környezet ugyanis a dialektikus felfogás szerint nem adott, amelyet vagy elfogadnak, vagy amelybe beavatkoznak, hanem maguk a szervezetek alkotják azt egymás számára. A szervezeti hálózatok belső viszonyai, a szervezeti populáció jellegzetességei, stratégiájuk együttesen határozza meg a környezetet, annak legfontosabb jellegzetességét. Ezért a dialektikus elméletnek a szervezeti hálózatok elemzésére kell fokozottabb figyelmet fordítania. A hálózatokban kialakuló kapcsolatok, függőségi viszonyok és erőviszonyok jelentik a környezetet.

A dialektikus gondolati rendszer lényege, hogy a szervezeten kívül uralkodó társadalmi viszonyokat bevonja a belső emberi kapcsolatok vizsgálatának körébe, sőt, megközelítésének fókuszába teszi. A külső viszonyok részben a társadalmi rétegződés, részben pedig a szervezeti hálózatok által kifejlesztett társadalmi-gazdasági keret. Habár nem foglalkoztam vele, de érdemes megemlíteni, hogy egyre inkább föltűnnek történeti és kulturális összetevők is, melyek szintén befolyásolják a szervezeten belüli viszonyokat.

8. A szervezet mint a dominancia eszköze

Nehéz megmondani, miért emelte az előzőekkel egyenrangú gondolati rendszer rangjára Morgan azokat a nézeteket, amelyek a szervezetet határozottan negatív oldaláról mutatják be. Az azonban biztos, hogy a szervezetek önmagukban hatalmi tényezőt jelentenek mind saját tagságuk, mind környezetük irányába. A hatalommal pedig élni lehet és kell annak érdekében, hogy a kitűzött célokat elérjék.

Amennyiben a hatalmi egyensúly megbomlik, akkor a szervezet elkezd saját tagjain és környezetén is uralkodni. Azonban ilyen közvetlen egyensúlymegbomlás nélkül is gyakran találkozunk olyan esetekkel, amikor a szervezet bizonyos lehetőségeket kihasználva megsérti erkölcsi vagy jogi normákat. Ilyenkor a csúnyábbik felét mutatja, bebizonyítja, hogy céljai elérése érdekében a hatalmi eszközök egész sorát tudja felhasználni.

Az ebbe a gondolati körbe sorolt kutatások pontosan arra mutatnak rá, hogy a jogi és erkölcsi normák megsértése — röviden: a szervezetek *deviáns viselkedése* — a lehető legtermészetesebb módon épül be döntéshozatalukba, viselkedésükbe.

French (1984) a '70-es évek elején történt DC-10-es repülőgépek baleseteivel foglalkozik. 1974. március 3-án Párizs mellett lezuhant egy DC-10-es gép, 346-an haltak meg. Kiderült, hogy két évvel azelőtt Detroit mellett egy másik DC-10-es gépnek kellett hasonló műszaki hiba miatt kényszerleszállást végrehajtania. Ugyanezen hiba miatt 1970-ben a török légitár-

saság DC-10-es gépe lezuhant. Mindhárom esetben a repülőgép csomagtartójának ajtaja mondta fel a szolgálatot, a biztonsági rendszere elromlott, a magasban kinyílt és ez a gép lezuhanásához vezetett.

Az esetek kapcsán több minden kiderült. A '60-as években a Boeing és a Lockheed, továbbá a Tristar gépek új technológiai rendszert építettek be a biztonsági rendszerükbe. A DC gépeket gyártó McDonnell-Douglas repülőgépgyár a '60-as években elmaradt technológiai fejlesztésben versenytársai mögött. Ahhoz, hogy ez ne eredményezze a piacról való kiszorulását, bizonyos megoldásokat nem a legkorszerűbb szinten hajtott végre, még akkor sem, ha az általa alkalmazott régebbi típusú technológiák is elérték a nagygépek által igényelt biztonsági szintet. Megbízhatósága azonban már nem volt egyenértékű a versenytársakéval.

A kevésbé korszerű technológiai megoldások alkalmazása kapcsán az állami minősítő szervezet az említett kritikus ajtónál kilenc lehetséges meghibásodási pontot észlelt, amely veszélyt jelenthet a gép számára. Ez azonban csak egy biztonsági szintet adott a gép számára, de nem érte el azt a veszélyességet, amellyel letilthatták volna repülését. 1972-ben a gépgyártat kötelezték bizonyos javítások elvégzésére az említett kritikus ajtónál. Az ellenőrök bélyegzővel igazolták, hogy a szükséges módosításokat elvégezte a gyár. 1974-re kiderült, hogy téves bélyegzés és jóváhagyás történt, a szükséges javításokat nem végezték el. A vizsgálat alapján megállapították, hogy összekeverték több gép papírját, amelyért egyedül az ellenőrző személyzet volt a felelős, így őket a cégtől eltávolították. Más intézkedés a '74-es baleset után visszamenőlegesen nem volt.

Mi is történt ekkor? Bizonyos dolgokat nagyon nehéz megmondani, bizonyos dolgokat valószínűsíteni lehet, más tényekre pedig megfelelő adatok állnak rendelkezésre. Minden szervezetnek különböző céljai lehetnek, melyeket a szociológia három nagy csoportba tud sorolni. Ezek a következők:

1. Gazdasági célok, melyek a szervezet költségeivel, profitjával és egyéb gazdasági mutatókkal függenek össze.

2. Hatalmi célok, melyek a szervezet piaci pozíciójával a neki beszállító és a tőle vásárló szervezetek rendszerében elfoglalt függőségi helyzetével, piaci részesedésével, politikai befolyásával kapcsolatosak.

3. Társadalmi felelősség-célok, melyek a szolgáltatását, termékét igénybe vevők biztonságával, a törvények — itt többek között az adó, a számviteli, környezetvédelmi, biztonsági jogszabályok betartásával, a társadalmilag elvárt erkölcsi viselkedés felmutatásával, saját dolgozói biztonságának, egzisztenciájának garantálásával kapcsolatosak.

A prosperáló, növekvő jó profittal működő cégek e három céllal egyszerre, egyidejűleg foglalkoznak. Minél jobban ível felfele a vállalat pályája, annál inkább odafigyel a társadalmi felelősség kérdésére. Minél jobban el van ereszelve pénzzel egy önkormányzat, nyilván annál jobban tud odafigyelni szociális kérdésekre. A rosszul működő bürokrácia egyre inkább feléli erőforrásait, egyre kevesebbet tud működési költségein kívül más, lényeges célokra fordítani.

A stratégiai döntések közé tartozik az, hogy a gazdasági, hatalmi és társadalmi felelősség-célokat hogyan, milyen arányban szolgálja a szervezet, vagy éppen egyik cél milyen mértékben gyűri maga alá a másikat. Problémás helyzetekben az az egyértelmű tapasztalat, hogy a társadalmi felelősség-célok csorbát szenvednek, a szervezetek elhanyagolják a munkavéde-

lemmel kapcsolatos beruházásokat, rontják a minőséget a költségmegtakarítások érdekében, stb. A konkrét cselekvések, a meghozott döntések egy nagyon fontos és alapvető kalkuláción alapulnak. A szervezet menedzsmentje el kell hogy döntse, hogy az általa megteendő lépéseknek mennyi a költsége, mennyi a haszna, milyen mértékben jelent számára hátrányt vagy előnyt a gazdasági és a hatalmi téren és milyen kockázatokkal jár.

Mivel a DC-10-es gépek esetében a gyártónak rendelkezésre álltak az állami hatóság által végzett vizsgálatok, a föltárt problémák, kritikus pontok, továbbá a versenyhelyzet miatt pontosan tudatában volt annak, hogy mely területeken építhet be műszakilag alacsonyabb szintű elemeket. A kisebb biztonság gyorsabb piaci megjelenést, gyorsabb fejlesztési átfutást jelent, amely azt is magával hozza, hogy a hatalmi célok nem sérülnek, a gyártó nem szorul ki a piacról, legfeljebb minimális piavesztésegei lehetnek a megoldások következtében. A pénzügyi problémák megoldhatatlansága esetén a kisebb költségű fejlesztések szintén áthidalják az irányítás nehézségeit.

E megoldásoknak a másik oldalát is figyelembe kell venni, ti. hogy minden döntésnek kockázata van. E kockázatot vagy kalkulálják vagy nem, de a profi menedzsment ezeket figyelembe kell hogy vegye. Bizonyos kalkulációk végezhetőek annak érdekében, hogy legalább valamilyen mértékben valószínűsítsék a balesetek esélyét, pontosabban a baleseti gyakoriság esetleg lehetséges megnövekedését. A felmerült problémákat javítani kell, ami plusz költséget jelent. A bekövetkezett balesetnél elvesz a gép, meghalnak emberek, és mindkét tétel kártérítési költségként jelentkezhet. A kiderült hibák miatt piavesztése lehet a cégnek, amely szintén a költségeknél jelentkezik.

Nem tudni, volt-e ilyen kalkuláció az említett gépgyárnál, de elképzelhető. Amennyiben a DC-10-es gépek később kerülnek piacra, a cég lemarad a versenyben, és jelentős veszteségek érhetik, mind gazdasági, mind hatalmi céljai sérülnek. Amennyiben viszont kiderül, hogy bizonyos hibája van a gépnek, akkor az eladott repülőgépek kijavítása (ami természetesen költség) egyben a hibát is korrigálja, anélkül, hogy e termékre nagy költséggel (műszaki személyzet, pilóták, eszközök) drágább légitársaságoknak igazából ezek után érdeke lenne új géptípusra áttérni. Valószínűleg többen nem is tudnák ezt fedezni.

A késői kijövetel, az elhúzódo fejlesztés miatti piavesztéssel szembe kell állítani azt a kockázatot, amely a megnövekedett balesetek és az azzal kapcsolatos megnövekedett plusz kiadások (pl. meghaltak utáni kártérítés) jelentenek. Amennyiben a kalkuláció adott kockázati szint mellett arra mutat, hogy inkább el kell húzni a fejlesztéseket, akkor a stratégiai döntés is ezt kell hogy tartalmazza. Amennyiben a kalkuláció a gyorsabb kijövetelt és a nagyobb kockázatvállalást részesíti előnyben, akkor nyilván ezt kell választani. Esetleg feltehető, hogy az adott helyzetben is ez a döntés született meg.

A szervezeti devianciával jelzett jelenség első megjelenési formája azzal függ össze — mint az előző példában szó volt róla —, hogy a különböző célok között mérlegelni kell. A mérlegelésben a lehetséges alternatívák között nemcsak a különböző termékvariánsokat, a termék piacra való bevitelének eltérő reklám-, termékeltérési stb. költségeit szükséges figyelembe venni. A termék költségét nemcsak a munkabér, az anyag, az energia, a szervezet egyéb működési költségei, állandó és változó költségelemek teszik ki. A szervezet termékértékesítési, szolgáltatás-eladási kockázata nemcsak arról szól, vajon az adott áron szükséges-e

a piac számára az adott termékmennyiség. Nemcsak arról kell döntenünk, hogy a mennyiség, az ár, a bevezetési költség, a kockázat felsorolt elemének különböző variánsai közül melyik a legkedvezőbb.

A piac ennél sokrétűbb. Tartalmazza a jogszabályokat, a személyi kapcsolatokat, a politika hatását, valamint a politikai hatás manipulálásának költségeit is. Természetesnek vesszük, hogy a parlament törvényhozó munkáját lobbyk, így többek között különböző ipari, mezőgazdasági, szolgáltatói, összefoglalóan gazdasági lobbyk befolyásolják. A lobbyzás költséges, hiszen támogatni kell adott esetben kampányokat, az igazgatótanácsba be kell vonni politikusokat, fizetni kell a lobbyzással foglalkozó személyeket és szervezeteket.

Hasonlóan a politikai szint makroelemeihez, a helyi politikában is ugyanezek a kérdések fölmerülnek. Talán itt még jobban látható a kapcsolatok sokszálúsága. Egy helyi önkormányzatnál nemcsak az a kérdés, hogy mely vállalkozókat bíz meg adott munkára, és a vállalkozók által foglalkoztatott emberek az adott területen dolgoznak-e, a vállalkozó megbízása hozzájárulhat-e a munkanélküliség helyi csökkentéséhez. Egy vállalkozó ugyanis, ha elég nagy, sok embert foglalkoztat, és be tud vonni más, megbízható szakembereket, vállalkozásokat, munkásokat is. A függés kétirányúvá válik, hiszen a nagy gazdasági hatalommal rendelkező helyi szervezetek befolyásolják az önkormányzatot, testületeibe embereket juttatnak be, sokirányú kapcsolatot (legálisan, esetleg illegálisan) építenek ki az alkalmazottakkal, elnyernek helyi kedvezményeket, befolyásolják a helyi határozatok meghozatalát.

Másrészt viszont a helyi politika olyan részesévé válnak, hogy beruházásaikkal munkaalkalmat teremtenek, megbízásokon keresztül foglalkoztatnak embereket, és a helyben keletkezett profit egy részének helyi hasznosításával (alapítványok, közösségi beruházások támogatása) az egész településnek hasznot hajtanak. Ismét felmerül azonban helyi szinten a kérdés, miért foglalkozik a gazdasági szervezet politikával, mi ebből a haszna, és e hatalmi célok mennyi gazdasági hasznot hoznak, továbbá mennyibe kerülnek. Meddig lehet elmennie, hol a határa a még legálisnak, hol van az erkölcs, az összefonódás alig látható vagy éppen kirívó megjelenése?

Amit elmondunk a politikáról, érvényes a jogra, a jog alkalmazására is. Minden vállalkozás mérlegeli azt, hogy a *jog területén* mit enged meg magának és mit nem. Milyen mértékben kívánja betartani a jogszabályokat vagy áthágni azokat. A jogszabályok betartása adott esetben lehet kényelmes, de lehet veszteséges is. A jog hiányosságainak kihasználása bizonyos kockázatokat rejt magában, a jogszabályokkal ellentétes cselekedet veszélyt hozhat. Meggondolandó az azonban, hogy egy lehetséges környezetszennyezés elkerülése milyen beruházást igényel. Esetleg egy kezdő vállalkozó ezt nem tudja vállalni. Ezért úgy gondolja, hogy a jogi kockázatok vállalása mellett, a környezetszennyezés elkövetésével egyben olyan induló beruházási költségektől mentesül, amelyek termelésbe, szolgáltatásba fordítása segíti a szervezet gyors növekedését.

A következő lépés természetesen az, hogy kiszámolja, mennyi a cselekedet kockázata, lebukási veszélye, a kár helyrehozatalának költsége. Ha a vállalkozása gyorsan tud felhalmozni pénzeket, akkor a szennyezést az összes bírságával együtt helyre tudja hozni és be tudja indítani a vállalkozást. Ekkor a jogellenes cselekedet nyilván számára megérte, sőt rendkívül jó gazdasági, stratégiai befektetés volt.

Hundloe (1978) az ausztráliai kormányzat környezetvédelmi törvényhozását vizsgálta. Olyan eseteket dolgozott fel, melyben törvénnyel védett környezetvédelmi területnél érték el a gazdasági szervezetek (pl. vízierőműépítés érdekében), hogy bizonyos területeket kivonjanak a törvény hatása alól. Ez az eset a szervezeti devianciának egy sajátos jellegzetességére hívja fel a figyelmet. Ebben az esetben a törvényhozás befolyásolásán keresztül lehetett a szervezeti devianciát legalizálni, és elérni, hogy a deviáns cselekedetek helyett a megfelelő gazdasági befektetés a politikai szférába legalizálja a valós célokat.

E környezetvédelmi elemzés pontosan arra mutat rá, hogy egy adott gazdaságban a repülőgépkatasztrófához hasonlóan rendkívül nehéz általában meglátni, megvizsgálni és meghúzni azokat a határokat, ameddig a szervezetek korrektül, erkölcsileg és jogilag is megfelelően viselkednek. Ugyanígy nehéz a másik oldalt is megbecsülni, azt a pontot, amikor a szervezetek elindulnak a deviancia felé.

Hol van annak a határa, hogy a fent említett környezetvédelmi törvény értelmesen terjedt-e ki egy akkora területre, mint az adott ausztráliai természetvédelmi vidék vagy esetleg bizonyos mozgalmak túlzott befolyásának eredményeként kanyarított ki túl nagy területet a törvény? Amennyiben a törvény hatálya szakmailag is megalapozott volt (azonban a szakmai kérdések is általában jelentős mértékben hatalmi tartalmúak), akkor nyilván itt szervezeti devianciáról van szó. Amennyiben viszont szakmailag már nem alapozható meg teljes mértékben a törvény által átfogott terület, akkor szinte azt lehet mondani, hogy a mozgalmak voltak deviánsak, és az adott gazdasági szervezetek csak a devianciával szemben léptek fel a kölcsönös kompromisszum korrekt megtalálása érdekében.

Látható tehát, hogy a deviancia határainak meghúzása rendkívül nehéz, és ez adja a lényegét az ezzel foglalkozó kutatásoknak és a mögöttük fellelhető társadalmi kérdéseknek.

Vaughan (1980) a szervezetek közötti devianciával foglalkozik. Egy olyan esetről indul ki, ahol a gyógyszerek patikai eladásával foglalkozó szervezet konfliktusba kerül a gyógyszer-támogatásokat visszafizető helyi állami hivattal. A hivatal működése sok szempontból lassú, bürokratikus volt, amely megnövelte a visszafizetés átfutási idejét, jelentős többletköltségeket okozva a vállalkozó szervezetnek. Ezzel szemben semmit nem tudtak tenni hosszú évek próbálkozásai során. Két vezetője az említett magáncégnek úgy döntött, hogy olyan módosításokat hajt végre illegálisan a számítógépes rendszerben, amely bizonyos tételek megduplikálásán keresztül gyakorlatilag illegális visszatérítéseket biztosít. A törvénytelen visszatérítések a gépbe betáplált nagyságrendje alapján valószínűsíthetően kompenzálja a bürokratikus szervezet hiányosságai által okozott plusz költségeket.

Az eset véletlenül kiderült, bírósági eljárás, illetve utána megegyezés történt. A két szervezet kapcsolata valamelyest rendeződött, de a vállalkozásnak meg kellett téríteni nemcsak az okozott kárt, hanem bírságot is fizetett. Büntetőeljárás ezen intézményes lopás esetén nem történt. Látható a szervezeti deviancia néhány érdekes kérdése. Egyrészt Vaughan rámutat arra, hogy a szervezeti kapcsolatokban olyan függőségi helyzetek jöhetnek létre (mint a példa is mutatta az állami bürokrácia rendíthetetlen hatalmát), mely a rosszabb pozíciójú szervezet számára veszteségeket okoz. E piaci helyzettel szemben nem tud törvényes eszközökkel fellépni, kiszolgáltatottságán nem tud módosítani, ezért a deviáns cselekedete az egyetlen mód arra, hogy az egyenlőtlen hatalmi különbségek veszteségeit kompenzálja. Ennek van kockáza-

ta, amelyet az említett két vezető vállalt. Az adott kockázatás a példa helyzetében nem jött be, így többletköltségei származtak a szervezetnek. Kiderült, hogy mind a vállalkozói szervezet, mind a bürokrácia módosításokat kell hogy végrehajtsa saját belső működési rendjébe, elszámolásába. Ezzel a vállalkozónál fellépő jövőbeni költségek jelentősen csökkenthetők. Ismét fölmerül a szervezeti devianciának az a kérdése, hogy *ki volt az adott helyzetben devians* — az, aki a hatalmával élt és visszaélt, vagy az a szervezet, amely ezt próbálta az adott körülmények között kompenzálni.

Vaughan által az előzőekben felvetett probléma már egy egész más területre visz el. Glasberg (1989) a szervezetek, különösen a bankok és vállalatok közötti függőségi viszonyokat tárgyalja. Megállapítja, hogy a krízisbe került vállalatoknál a bankok a kezükben lévő hatalmi eszközökkel nemcsak élnek, hanem időnként túlzottan is használják azokat. A számlájukat náluk vezető nagyvállalatok belső rendszerébe bele tudnak látni, a hitel folyósítását az arra számító vállalatoknál hirtelen meg tudják vonni. Ezért, amikor úgy érzik, hogy a vállalatok alkalmazott stratégiája számukra nem megfelelő, vagy nem látnak biztosítékokat a hitelek hosszú távú visszafizetésére, élnek hatalmukkal.

Fokozatosan egyre inkább kezükbe kerítik az adott szervezetet, kötelezik őket arra, hogy igazgatótanácsukba bevonjanak banki felsővezetőket, az így megszerzett információk birtokában stratégiai döntéseket kényszerítenek ki stb. Ennek következtében a szervezet tulajdonosai közül tulajdoni hányadától függetlenül, kizárólag egyéb hatalmi pozíciója következtében a bank átveszi a hatalmat, és a lényegesen nagyobb tulajdoni hányadban lévő más partnerekkel szemben eredményesen tud fellépni, szinte kizárólag saját érdekeit szolgálva. Amennyiben politikai kérdés az adott szervezet fennmaradása (pl. több ezer vagy tízezer dolgozója van), akkor megszerzett hatalmának kumulálására is képes. Adott esetben kockázatának csökkentése érdekében állami vagy helyi pénzbiztosítékokat tud kérni, az állásukért aggódó dolgozókat és szakszervezeteket rá tudja kényszeríteni nyugdíjalapjaik bevonására, önkéntes részvényvásárlásokra stb.

Ismét ahhoz a határhoz érkeztünk, ahol nem lehet elválasztani, hogy a bank deviansan viselkedik, vagy ez még a normál piaci kapcsolatok körébe tartozik. Ebben az esetben a devianciát vagy valószínűsíthető devians színezetű helyzetet betakar egy hatalmi függőségi viszony, egy hitelezői pénzéért aggódó bank stratégiája.

Braithwaite és Condon (1978) az ún. szervezeti deviancia problémájával foglalkozik, amely még a fenti banki hatalmi kérdéseknél is jobban rámutat arra, hogy a társadalmi folyamatokban összemosódnak a jogi és nem jogi, erkölcsi és nem erkölcsi kérdések. Az összemosódás, mint általában, most is a hatalmi problémákkal szorosan összefügg. Tanulmányukban arra mutatnak rá, hogy azok a kórházak pl., amelyek négerlakta területeken működnek, gyakran rosszabbul felszereltek, mint azon társaik, amelyek fehérlakta vidékeken épültek fel. A két felszereltséget, amennyiben pl. a szülészeti klinikákra vizsgáljuk, megállapíthatjuk, hogy kimutathatóan nagyobbak a halálozási ráták a csecsemőknél a rosszabbul, mint a jobban felszerelt intézményekben. Ez nem más, mint társadalmi szinten nézve a rasszizmus vagy faji előítélet intézményesített megjelenése. Természetesen itt nem közvetlenül az adott kórház devianciájáról van szó, de arról, hogy olyan társadalmi elosztási mechanizmusok

működnek, amelyek (tudatosan vagy nem tudatosan) végeredményükben egyértelműen diszkriminatívak.

Amennyiben e példát általánosítjuk, semmi mást nem kapunk, mint azt, hogy a társadalomban lévő egyenlőtlenségek önmagukban is kimerítik az intézményi és szervezeti deviancia fogalmát, hiszen a hatalmi és elosztási különbségek intézményi szinteken foglalkoztatási esélykülönbségekként, túlélési esélykülönbségekként, munkahelyi baleseti esélykülönbségekként stb. jelennek meg.

Utolsónak talán az ausztráliai azbesztbányászat példáját említenénk meg. A '60-as évekre derült ki, hogy az azbeszt feldolgozása és bányászása is súlyos rákbetegségeket okoz, amely halállal végződik. 1976-ig a legnagyobb ausztrál azbesztfeldolgozó vállalat Ausztráliában dolgozott. Ekkor a politikai szintéren lejátszódó konfliktusok eredményeként az azbeszt okozta betegségek munkahelyi ártalomnak minősültek, a kártérítés réme és költsége jelent meg a szervezetnél. E politikai játszma elvesztése után világos, hogy az azbesztbányászat újabb költségelemmel gyarapodott. A költségek optimalizálása érdekében ezért az említett James Hardie Company kiköltözött Indonéziába, ahol újra felépítve üzemét egy olyan helyre települt, ahol az emberélet olcsóbb, a törvénykezés eszköztára e költségelemet a szervezetek számára még alacsonyan tartotta. Így egy olyan döntésoptimalizáció történt, amely eredményeként összességében olcsóbb volt átköltöztetni egy gyárat Indonéziába.

Végül is miért éri meg a szervezeteknek ez a deviancia? 1991-ben az egyik legnagyobb amerikai gyógyszergyárnál altatóbotrány volt. Kiderült, hogy valószínűleg néhányan az altató hatására meghaltak, végleg elaludtak. A vállalat két fontos intézkedést tett annak ellenére, hogy a szert pl. Angliában végleg betiltották 1991 októberében. Egyrészt olyan országok területén, ahol mondhatni az emberi költségek viszonylag olcsók, példátlanul nagy reklámkampányba kezdett a gyógyszer elterjesztése érdekében. Másrészt a gyógyszer által hozott extraprofitból létrehozott egy olyan alapítványt, mellyel azon orvosokat és orvosok többletköltségeit támogatja, akiknek betegek között volt aki meghalt az altató szedéséből.

Ez nagyon egyszerűen lefordítva talán azt is jelentheti, hogy egy devians cselekvést egészen addig érdemes folytatni, amíg az általa hozott extraprofit finanszírozni tudja a keletkeztetett költségeket, és még jelentős profit marad a végén. Másrészt rámutat arra Braithwaite (1984) arra, hogy pontosan azokon a területeken nagyon nehéz átlátni a korrekciót és a devians cselekedetek közötti különbséget, ahol maga a termék jellege is sok bizonytalanságot foglal magában, mint például a gyógyszer. A gyógyszerek hatásleírásának egy része bizonyított, más része sejtett, harmadik része tapasztalat, negyedik része pedig termékfilozófia. E négyelemes dzsungelben nagyon sok lehetőség van arra, hogy nagy profitot sejtető termékeknel a szervezetek a szürke zónában, vagyis a deviancia határán lavírozzanak. A döntésük a kockázattól, az optimalizációtól, a gazdasági, politikai és társadalmi felelősség-célok egymáshoz kialakítható viszonyától függenek.

Úgy gondolom, a szervezeti devianciavizsgálat jelenleg még nem elég kiforrott ága a szervezetszociológiának ahhoz, hogy külön paradigmaként lehessen kezelni. Sajátos nézete azonban mindenképp felkelti a figyelmet. Számomra arról szól, hogy a társadalom az emberek által konstruált, melyben az elfogadott, informálisan meglevő vagy éppen jogilag is deklarált szabályok a törvényes és törvénytelen cselekedetek, az erkölcsös és erkölcstelen tettek határai

nem jelölhető ki, hanem csak kialakulnak a kultúra, a társadalom és gazdaság fejlettsége, valamint az erőviszonyok függvényében. Nem annak van igaza, aki erkölcsöt és jogosat tesz, hanem aki úgy tudja szervezni saját környezetét, hogy annak valóságban lezajló működése visszaigazolja elhatározását és tettét. Amennyiben e kérdéscsoportok irányába fejlődik a fenti gondolatrendszer, úgy vélem, önálló paradigmának tekinthető. Amennyiben megmarad a deviáns és törvénytelen cselekedetek elemzésének szintjén, úgy valószínűleg nem fog kilépni egy érdekes, de periférián maradó szervezeti irányzat szintjéből.

III. A SZERVEZET MINT HATALMI GÉPEZET

1. Miért éppen hatalom?

Az előzőekben tárgyalt paradigmák egyikét, a szervezet politikai rendszer szemléletét szeretném ebben a fejezetben részletesebben áttekinteni. Úgy gondolom ugyanis, hogy a hatalom rendkívül fontos dolog. Ahol emberek vannak együtt, különösen pedig egy szervezetben belül összezárva, minden egyéb feltétel nélkül is lesznek közöttük erősebbek és gyengébbek. Olyanok, akiknek határozott fellépése, személyes agresszivitása vagy éppen elzárkózottsága önmagában létrehozza az erősebb, jobban diktáló személyek csoportját és a gyengébb, engedelmesebb társaságot.

Amikor már feladatokról és a feladatokért kapható lehetőségekről (pénz, karrier, beruházás, szakmai célok) van szó, még élesebben jelentkezik a hatalom. Ekkor ugyanis már nem személyek és személyiségek ütköznek, hanem befektetések, munkák, elosztások, lehetőségek, az életet befolyásoló sikerek és sikertelenségek. A tét most már igen nagy.

A szervezetet nézve még fontosabbá válik a kérdés, hiszen mint szó volt róla, ezek *irányított rendszerek*. Ilyenkor pedig különösen fontos az, hogy kik irányítanak, kiknek milyen befolyása van a fontos döntésekre, az erőforrások elosztására. Egyáltalán nem elhanyagolható kérdés az, hogy a formailag kevés hatáskörrel, döntési jogkörrel rendelkező egyéni kiscsoportok milyen egyéb hatalmi erőforrással (befolyásolás, tiltakozás, szabotázs, a szervezet elhagyása) rendelkeznek, milyen mértékben tudják segíteni vagy akadályozni a célok elérését.

A szervezet politikai rendszerét tárgyaló paradigma talán legfőbb problémájának az tartható, hogy hajlamos az irányítottság kérdéséről kisebb-nagyobb mértékben, időnként pedig teljesen eltekinteni. Kevésbé vesszük figyelembe azt az alapvető kérdést, hogy a szervezet teljesítőképessége, hatékonysága milyen mértékben függ a belső hatalmi viszonyoktól, továbbá e viszonyok milyen mértékben függenek a szervezet piaci lehetőségeitől pozíciójától, eredményességétől.

Az irányítottság pedig rendkívül fontos, hiszen azokban a szervezetekben, amelyeknek belső hatalmi rendszere nem hatékony, állandó irányítási, hatalmi konfliktusok, viszálykodások, ellenérdekű csoportok komoly belső, egymás elleni hadakozásai figyelhetők meg. Nem tudnak jól működni, képtelenek megfelelően magas szinten ellátni szakmai feladataikat. Hatékonyságuk és hatásosságuk jelentősen lecsökken, krízisbe kerülve, végső esetben a felszámolás réme fenyegetheti őket.