

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 szervezeten 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, szobotázs, 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.

Nyugodtan kimondhatjuk, hogy szakmai, különösen pedig *hatékony és hatásos szakmai tevékenység elképzelhetetlen* anélkül, hogy *jól működő, stabil belső hatalmi rendszerrel* ne rendelkezzen a szervezet.

Ez kihangsúlyozza az irányítás különös fontosságát. Bizonyos esetekben a hatalom még fontosabbá válhat a szakmai munkánál. Akkor ugyanis, amikor a szervezet vészhelyzetben van, és rendkívül fontos lenne javítani szakmai munkáját, igen gyakran az e feletti vita éppen a kívánt cél elérését nehezíti. A szakmai ellentétek mindig együttjárnak (esetleg mögöttük ez húzódik meg) hatalmi ellentétekkel, konfliktusokkal. Az ilyen szervezetek mindaddig képtelenek megoldani szakmai problémájukat, míg, akár jelentős befektetések (pénz, idő) árán is, belső hatalmi rendszerüket nem stabilizálják. Így a hatalmi kérdések fontosságát megmutatja az, hogy rendezettségük nélkül a szakmai alrendszer nem működhet.

Ennek alapján talán még az az összefüggés is kimondható, hogy tevékenységétől, jellegétől függetlenül is minden szervezet működésében a hatalom, a *hatalmi alrendszer a legfontosabb*, és tőle nem elválaszthatóan, de logikailag hozzáképest alárendelten jelenik meg csak a szakmai alrendszer. Ez az elsődlegesség, illetve másodlagosság azonban csak azon összefüggésekben értelmes és értelmezhető, amelyekről eddig szó volt.

Amikor egy szervezet ragyogóan működik, a kérdések jelentős része nem politikai megfontolások, erőviszonyok alapján dől el. Ekkor is azonban rendkívül sok döntés mögött a hatalom húzódik meg. Nem mindegy ugyanis, hogy kik milyen mértékben tudnak beleszólni az információk szerzésébe, kik jutnak hozzá a döntési pontokhoz stb. Mégis azt látjuk, hogy ekkor a tisztán szakmai szempontok, érvek, jelentős mértékű befolyást gyakorolnak a szervezetre, annak felépítésére és működésére. Az is világos, hogy azok a területek, amelyek *különösen fontosak a célok elérése* szempontjából, szakmai tevékenységük, tudásuk, kompetenciájuk alapján jelentősen javuló *hatalmi pozícióba* kerülnek. Ezekben az esetekben a belső hatalmi rendszer kialakulása a szakmai alrendszerrel erősen függ.

Más a helyzet azonban olyankor, amikor pl. a piacon monopolhelyzetet elfoglaló vállalatról vagy bürokratikus szervezetről van szó. Az első esetben a ténylegesen nagyobb teljesítmény talán kevésbé fontos, nem jelent kiemelt feladatot a szervezeti erőforrásokkal való megfelelő gazdálkodás. A második esetben a bürokráciánál még hozzájön a célok rosszul mérhetősége és az, hogy nehezen észlelhető, mikor, ki, milyen szinten tudta teljesíteni a vele szemben támasztott elvárásokat.

A felsorolt esetekben a szervezet hatalmi rendszere a szakmai részrendszer elé tolikodik, és egyre nagyobb régiókban hódít el tőle állásokat. Magas követelmények esetén mindenkinek tökéletes színvonalon kell végeznie a munkáját; pl. egy termelőszalag mellett, hiszen ez a feltétele a jó minőségű terméknek. Monopolhelyzetben, amikor a rosszabb minőségű termék is megfelelő, már nem ez a helyzet. Így a vezető szinte játszhat azzal, hogy kinek enged meg többet és kinek néz el kevesebbet. Így a minőség kárára egyes személyeket szinte jutalmazni lehet (elnézi, hogy gyorsabban dolgozik és többet keres, eltűri a lazább munkát, a minőségromlást). A bürokratikus szervezetnél is a feladatokkal szemben az erő, a hatalom veheti át a „kezdeményezést”. Legfeljebb kevesebb jut a szociális juttatásra. Mindössze azt kell csinálni, hogy az ebből adódó problémák különböző jelzéseire nem kell reagálni, sőt meg kell akadályozni, hogy ezen jelzések, információk bejussanak a szervezetbe. Ha nem jutnak be, nem is

okoznak zavart. Mivel háttérbe szorul az elesett társadalmi rétegek helyi támogatása, a szervezet belső erőforrásait már nem szakmai érvek alapján kell elosztani, hanem úgy, ahogy kialakultak az erőviszonyok.

A leírtak alapján már adódik a következő összefüggés is. *A szakmai és hatalmi alrendszer részben kapcsolódik egymáshoz, hiszen csak az tud jól dolgozni, csak az a terület tudja jól ellátni feladatát, mely ehhez megfelelő hatalommal is rendelkezik.* Másrészt azonban a szervezeti működésben a *szakmai és hatalmi elemek aránya*, egymáshoz való viszonya attól is függ, hogy milyen a szervezet jellege, milyenek a céljai, e célok megvalósítása milyen mértékben *feszített szakmai* feladatokat állít a szervezet elé. Magas szakmai követelmények, hozzákapcsolódóan jól mérhető, átlátható célok erősítik a szakmai elemek arányát. Rosszul mérhető célok, alacsony környezeti követelmények, alacsony versenyhelyzet, magas belső tartalékok a szakmai elemekkel szemben a hatalmi elemek növekvő súlyát, esetenként túlsúlyát eredményezik.

Egyszerűen fogalmazva ez azt jelenti, hogy a szervezettel szemben a környezet oldaláról támasztott magas szakmai követelmények megkövetelik, hogy a szakmai munkának megfelelően alakuljanak a belső erőviszonyok. Alacsony követelmények esetén viszont szinte mindegy (vagy bizonyos mértékig mindegy), hogy milyen színvonalon végzik a feladatokat és rendelik hozzá az erőforrásokat. Ezért a belső erőviszonyok kialakulását jobban meghatározzák az elfoglalt helyek (milyen magasasan ül a hierarchián), a személyi kapcsolatok stb., mint a szakmai igények.

A szervezet mint hatalmi gépezet megközelítés tulajdonképpen a politikai rendszer gondolkörébe tartozik, de benne kifejezetten hangsúlyozva van a szervezet irányítottága. Továbbá e megközelítés arra teszi a hangsúlyt, hogy minden strukturális és funkcionális jellemzője a szervezetnek *egyben hatalmi értelmezést is kell hogy kapjon.* Így ebből a szempontból úgy gondolom, hogy bármilyen szervezeti paradigma, bármilyen gondolata, összefüggése is kerül terítékre, ezeknek a hatalom sajátos szempontjából mindig adható hatalmi értelmezés. A hatalom és a hatalmi probléma, a hatalmi összefüggések és értelmezések „maguk alá gyűrik” az összes szervezeti, társadalmi jelenséget, így azok minden egyébtől, történetiségüktől, kialakulásuktól, más jellegű, konkrét tartalmuktól függetlenül is hatalmi jelentőséggel is bírnak.

Egy olyan egyszerű helyzetben, amikor két ember, két középszintű vezető összevész egy, a szervezet szempontjából érdektelen ügyön, már felfedezhetjük e jelenség hatalmi tartalmát. A két személy nem beszél egymással, megszakad a közöttük lévő információáramlás, a segítség, szakmai kapcsolataik visszaesnek. Így a hozott döntések tartalmában torzulások jönnek létre, hiszen e két terület kezdi elhanyagolni a másik szakmai érveit és szempontjait. Ennek következtében a figyelembe vett döntési információk és szempontok más személyeket és csoportokat relatíve kedvező pozícióba juttatnak, nagyobb hangsúllyal veszik őket figyelembe egy stratégiai vagy taktikai lépés megtételénél, egy érdekeket érintő döntés meghozatalánál, bizonyos erőforrások elosztásánál, egyes megindított programukba való bevetésénél.

E kérdésekkel részletesen Jávör (1988) könyve foglalkozik. A szakirodalom részletes elemzése is e könyvben található meg. A továbbiakban a hatalom legfontosabb fogalmaira és összefüggésére, azok magyarázatára térek ki.

2. A hatalom szemlélete

Amennyiben a szervezeten belüli viszonyokat a hatalom szempontjából vizsgáljuk, számos, eddig is áttekintett összefüggés más oldalról, más színben tűnik elő. Nézzünk erre egy egyszerű példát. A dolgozók számára a vezetés ösztönzési rendszert dolgoz ki. Ez segíti, hogy a munkás viselkedését a megfelelő irányba tereljük, ösztönözzék az elvárt vagy minél nagyobb teljesítményre. A munkás látni fogja, hogy nagyobb mennyiségi teljesítés és jobb minőség produkálása a számára is kedvező, ezzel ő is jól jár.

Így az ösztönzési rendszer szükséges hogy tartalmazzon szankciókat, amelyek az elvárttal ellentétes viselkedés és teljesítmény szervezeti eszközökkel való büntetésére szolgálnak. Ilyen lehet az elkéséssel, a munkafegyelem megsértésével, technológiai fegyelem megsértésével szembeni szankció, de büntethető az a magatartás is, ahol az érintett más kollegáival, vezetőivel szemben nem közösségi vagy nem elvárt viselkedést tanúsít. Szükséges, hogy tartalmazzon konkrét jutalmazó, ösztönző elemeket is, hiszen ezzel tudja saját tevékenységét irányítani, ezzel tud érdekeinek megfelelően kalkulálni.

Az emberi viselkedés irányításának eszköze lehet a szervezeti kultúra tudatos kialakítása, hiszen a munkahely presztízisének növelése, a jó közösség működtetése, az egyéni képességek kifejlesztésének pozitív példái, a vállalati család eszméjének és érzésének kialakítása mind-mind igen erős viselkedésszabályzó. A kultúra megfelelő kialakítása ahhoz járul hozzá, hogy az emberek a szervezetben jól érezzék magukat, úgy lássák, hogy ezért a szervezetért érdemes tenni, ebben a kollektívában érdemes dolgozni. A kialakult értékek az emberi gondolkodást, a felelősség, a minőség, a közösség, az egymás segítése és egymás iránti elkötelezettség irányába vihetik el, amely az egyénnek is kellemes érzést nyújt és a szervezet számára is eredményes.

Ugyane kérdések a hatalom szempontjából a következőképp néznek ki. Az irányítás akkor lehet biztos abban, hogy minden teljesítményt a kívánalmaknak megfelelően tud alakítani, nincsenek felesleges, kieső idők, veszteségek, hogy ha igen kemény, megfelelő és határozott ellenőrzési rendszert, kifinomult szabályozási megoldásokat hoz létre. Számára tehát az a fontos, hogy adott kívánalmaknak és elképzeléseknek tökéletesen engedelmessé szervezeti rendszer, dolgozói csoport és ezen belül egyén legyen alárendelve.

Ennek érdekében jól kidolgozott szabályozások mellett az eltéréseket szankcionálni szükséges, vagyis a hatalom mint büntető eszköz alkalmazása jelenik meg. Természetesen a tevékenységek nagyon sokszor nem jól mérhetők, a feladat elvégzésének számos eleme nem pontosan ellenőrizhető, átlátható. A bizonytalanság feletti ellenőrzés azonban hatalmat ad a területen dolgozó csoportoknak és egyéneknek. Ezt kellene valahogy kikerülni, így a vezetők kénytelenek alkudni, engedni. Ennek több változata lehet.

1. Lemondhatnak bizonyos teljesítményekről, kialakíthatnak olyan vezetői filozófiát, hogy a dolgozók aktivitására, az alulról származó információkra a vállalat iránt elkötelezett magatartásukra nem számítanak és nem is óhajtának kompromisszumokat. Ezek látható veszteségeket okozhatnak, így a vezetői filozófia egyik elemévé válik az, hogy a veszteségek még mindig olcsóbbak, mint az egyezkedés eredményei.

2. Egy másik vezetői filozófia lehet e kérdésben az, hogy ösztönzési rendszert vezetnek be, amellyel a fenti bizonytalanság feletti hatalmat megpróbálják befolyásolni. Nem kívánnak egyezkedni, nem eleme a filozófiának a kompromisszumkeresés. Hajlandók viszont többletkiadásokat fektetni az irányítás hatalomgyakorlásának egy más megoldásába. Úgy gondolják, ha megfelelő ösztönzési rendszerrel a vezetés többletköltséget vállal, akkor ennek alapján a munkáscsoportok hatalommal való élésének irányát terelni tudják. Mihelyt a munkáscsoportnak együttesen, illetve az egyes embereknek már nem érik meg a helyi egyéni taktikák és érdekérvényesítési játékok, mert ennél többet és megbízhatóbbat tud nyújtani az ösztönzési rendszer, úgy a bizonytalanság felett szerzett hatalmukat az ösztönzési rendszer irányába, a szervezet érdekében fogják felhasználni. Ez nem más, mint egy pénzbeni befektetéssel előállított hatalmi csapda, melynek alkalmazásával az egyik fél számára túlságosan alacsony értékűvé teszik saját hatalmi forrásait.

2/A. Az előzőekben említett filozófiának azonban szintén két része van. Lehet olyan ösztönzési rendszert kialakítani, mely a dolgozói csoport egészére támaszkodik. E filozófia úgy véli, hogy a munkáscsoport együttes ösztönzése, együttes rábírása arra, hogy a bizonytalansága feletti rendelkezést a szervezet érdekében használja fel, a leggyümölcsözőbb. Ez a megoldás azonban magával hozza gyakran azt, hogy az együttesen viselkedő munkáscsoport együttesen kívánja az ösztönzési rendszer feltételeit is kialakítani, hiszen a szervezet hatalmi játéka pontosan erre az érdekérvényesítési útra teszi rá. A csoport együttes fellépése az ösztönzés bizonyos feltételeiben kompromisszum keresésére kényszerítheti a vezetőket. Ezért ez a vezetői filozófia ha nem is a hatalomról, de a hatalmat érvényesítő eszközök aktuális felhasználásáról elviseli a kompromisszumot.

2/B. A másik megoldás az egyéni ösztönzési rendszerre épít. Ennek lényege az, hogy a munkáscsoporton belül is differenciálódást, az egyéni érdekek érvényesítésének eltérését, így megosztást kíván létrehozni. Amennyiben a munkafolyamat olyan, hogy teljesen szeparált tevékenységekből áll, akkor ennek különösebb plusz költsége nincsen. Amennyiben azonban az emberek munkája kisebb-nagyobb mértékben egymásra támaszkodik, vagy csak megvan az a lehetőségük, hogy egymásnak segítsenek vagy akadályokat állítsanak, a jelzett megoldás szervezeti költségekkel is jár. Megnő a csoporton belüli konfliktusok száma, a vezetőknek az egyes emberekkel külön kell foglalkoznia, számítani kell arra, hogy a jobb személyi kapcsolatokkal, nagyobb tudással vagy nagyobb fizikai energiával rendelkező egyének érdekérvényesítési képessége a szervezet, illetve a vezető felé megnő, másoknak jelentősen lecsökken. Így a differenciálásnak a munkafolyamatokon belül is lesznek kedvezőtlen hatásai. Ismét a költségekkel kapcsolatos a kérdés: ez a típusú költség (nagysága és tartalma) elfogadható-e a vezetésnek? Ha elfogadható, akkor ez a vezetői filozófia fog a gyakorlatban megjelenni.

3... Kialakulhatnak azonban olyan vezetői filozófiák is, amelyek egész más irányban keresik a megoldást. Hogyan lehet a hatalmi eszközök direkt használatától hosszabb távon tehermentesíteni az irányítást? Úgy lehet például, hogy nagy önállóságú egységeket hoznak létre, melyek figyelését néhány paraméterre korlátozzák. Ezek lehetnek a minőség folyamatos ellenőrzése, a költségek, a profit alakulásának figyelése. Minden lényeges egyéb kérdésben megmarad az egység önálló döntési, cselekvési szabadsága. E megoldással a felső vezetés tehermentesítődik, és cserébe ezért hatalmi eszközeiből számos elemet decentralizál.

E hatalomgyakorlási módnak komoly költségei és előnyei lehetnek. Előnye a tehermentesítés, a nagy önállóság után elvárható nagyobb eredményhozam stb. Költsége viszont az az irányítási kockázat, hogy a felső szint nem lát bele az egységek belső életébe, nem veszi észre idejében a vezetési problémákat csak akkor, ha azok már a profit drasztikus esésében, a piacról való kiszorulásban, a minőség észlelhető romlásában jelentkeznek. Nincs alku, nincs kompromisszum. Ha az adatok bizonyos visszaesést mutatnak, az önálló egység vezetőjét el kell távolítani és le kell cserélni. Lehet azonban, hogy a visszaesésnek piaci okai vannak, vagy éppen szezonális hullámszám, váratlan piaci ingadozások miatt alakul ki a helyzet. Lehet, hogy a technológiai beruházások növelése lenne éppen a megoldás. Piaci és egyéb ismeretek híján azonban a felső szint lecseréli a vezetőket. A kockázat nagy, hiszen vagy ez a megoldás, vagy egyéb okok miatt a tönkremenés válik elkerülhetetlenné.

Újabb változata a vezetői filozófiának az, ha úgy tehermentesíti a hatalom közvetlen gyakorlásától az irányítás felső szintjét, hogy komoly befektetéseket irányoznak elő a szervezeti kultúrába. Ennek egyik alapvető hatalmi értelmezése az, hogy amennyiben a szervezet iránt elkötelezett, a szervezeti értékeket belsőleg is magukévá tevő, „agymosott” emberek dolgoznak, akkor ezek cselekedetei, lépései hosszabb távon is előre kiszámíthatóak. Emiatt a konfliktusok, a váratlan helyzetekben megjelenő nem kiszámítható cselekedetek, a vezetői távollét esetén fellépő rossz döntések száma lényegesen kevesebb. Ezeknek egyik oka ugyanis az eltérő véleményekben, preferenciákban, értékekben, vagy éppen a szervezettel való azonosulás alacsony szintjében kereshető.

Az eddigiekből látható, hogy a különböző alternatívák kultúráirányítás, ellenőrzés vagy egyéb szempontból nagyon nehezen hozhatók közös nevezőre. A hatalom oldaláról vizsgálva azonban azt látjuk, hogy itt alternatív hatalmi eszközök alkalmazásáról van szó. Az, hogy melyik eszköz jelenik meg ténylegesen a gyakorlatban, az számos dologtól függ:

1. Milyen a vezetés *filozófiája*, melyik változatot helyezi előtérbe? Inkább ellenőrizni és mindent kézbe tartani szeretne vagy éppen saját magát tehermentesítené és például fejlesztéssel, piacszervezéssel foglalkozna?

2. Milyen a munkaerő képzettsége, tűrőképessége és *munkaerőpiaci* pozíciója? Erős munkacsoportokkal, centrális helyzetű szakmákkal más eszközöket szükséges-e alkalmazni, mint a periférián levőkkel?

3. Az eszközök alkalmazása függ a vállalat *piaci* pozíciójától is. A vevőre telepített vállalati filozófia azt jelenti, hogy sok decentralizált egységet szükséges létrehozni. Ilyen szervezeti struktúrájánál azonban a centrális irányítás és ellenőrzés szinte lehetetlen vagy rendkívül költséges, működtetése bürokratikus, lassú. Ekkor valószínűleg a decentralizált kockázatvállalás kerül előtérbe.

4. Rutin munkafeladatoknál, különösen jól mérhető, jól átlátható munkavégzési feltételeknél, kiemelten pedig a szalagmunkánál egyszerű, olcsó és kevésbé terheli a vezetőt az ellenőrzés orientált irányítás. Ez mindaddig igaz, amíg e típusú munkákat és ellenőrzési technikákat a munkaerő elviseli. Amennyiben képzettsége (érettségi) ezt már nem engedi meg, kevésbé tolerálja, új irányítási formákat kell keresni. Hasonlóan a kevésbé rutin, nehezen mérhető, egyedi elemeket is tartalmazó gyártási, szolgáltatási folyamatok, ügyintézési munkák

(technológiák) nem viselik jól az ellenőrzés orientált hatalmi eszközöket, sőt, igen drága ezek valamennyire is hatékony alkalmazása.

Ebben a fejezetben arra kívántam rámutatni, hogy a szervezet működésében észlelhető dolgok mind-mind hatalmi átértelmezést kapnak, sőt, e szempontból való átvilágításuk időnként a jelenségek jellegét, értelmét, hatását is más aspektusból mutatja meg. Nem történhet a szervezeten belül semmi olyan, amely ne nyomná rá kisebb vagy nagyobb mértékben a belső hatalmi viszonyokra a bélyegét, ugyanúgy visszatükröződik benne valakinek a jó vagy a rossz munkája, az aktivitása vagy éppen annak a hiánya.

Amikor a humánpolitikai menedzser *rosszul látja* el feladatát, nem biztosít megfelelő tudással, szorgalommal, értékorientáltsággal rendelkező embereket más területek irányítói számára. Ezért az ottani munka lesz nehezebb, több energia kell a követelményekhez való igazodáshoz, sőt, lehet, hogy az egység outputján is érezhetővé válnak a humán feladatok ellátásának zavarai. Amennyiben e dolgot nem észlelik, vagy nem lehet valami miatt ezen javítani, így az egyik terület munkájának romló színvonala továbbgyűrűző hatásként nem ott, hanem máshol, a humán politika eredményét felhasználó egységeknél jelentkezik. Ezen egységek nehezülő munkafeltételei miatt kiszolgáltatottabbá válnak az ellenőrzésnek, nehezebb lesz a számukra kitűzött célokat elérni, vagyis egyik terület hibája a másik területet gyengíti meg a hatalmi rendszerben.

Ha a pénzügy és a kereskedelem vezetője között felerősödnek a *konfliktusok*, nem tárgyalnak egymással (esetleg még az egymásról való szakmai ismeretük is szerények), az egyik részleg nem tudja, hogy konkrét döntéseivel milyen következmények járnak a másik helyen. Ezért a kereskedő, hogy el tudja jobban adni áruját, olyan feltételekkel köti szerződéseit, amelyeknek kellemetlen pénzügyi vonatkozásai vannak. Ahhoz, hogy a pénzügy ellenőrizni tudja a szervezet ilyen folyamatait, és a tervnek megfelelő célkitűzések elérhetőek legyenek, minden eszközzel megkísérli megakadályozni a kereskedőnek az összes olyan szerződéskötését, amelynek negatív financiai kihatásai lehetnek.

Amennyiben a két terület nem egyezkedik, lehet, hogy a kereskedő lesz kezdetben erősebb, kizárólag azzal, hogy a pénzügy két-három hónappal később kezd észlelni és regisztrálni a szerződéskötések hatását a szervezet likviditására és profitjára. A kereskedő azonban időközben rájön, hogy ezekkel a szerződéskötési technikákkal olyan árukat is el tud adni, amelyek egyébként kisebb keresletűek az adott piacon. Így forgalmának növelése érdekében új áruk beszerzését és eladását kezdi meg. Néhány hónap múlva a pénzügyi terület közbelép, ez már regisztrálható forgalomesést fog okozni, sőt a nehezen eladható beszerzett áruk a cég raktárában maradnak. Látható tehát, hogy egy egyszerű szakmai hiányosság, vagy a szervezet működése szempontjából szinte érdektelen témában történő személyi vita, esetleg ellenszenv rövid idő alatt milyen mértékű hatalmi konfliktust okozhat annak az együttműködést megzavaró és költségeket növelő hatásaival együtt.

A szervezet hatalmi rendszerében még az is komoly szerepet játszik, *ami nincs*. A vezetői információs rendszer (kontrolling) hiánya minden olyan szervezeti egység és vezető munkáját nehezíti, így informáltságát, ezzel együtt hatalmi pozícióját gyengíti, amely a vezetői információrendszer következtében nagyobb átlátással rendelkezne a belső folyamatokról. Ezzel szemben minden olyan egység hatalmát erősíti e hiány, amelyik nem vagy csak keveset

profitálna az adott információs rendszerből, viszont egysége átláthatóvá válna. A marketing hiánya gyengít mindenkit a szervezeten belül, akinek munkájához a marketing-tevékenység információt, érvet, erősítést adna, miközben minden más egység relatív hatalmi pozícióját erősíti. Piackutatás nélkül a kereskedelem szempontrendszerei, a kereskedő hatalmi pozíciói gyengülnek, míg a műszaki szempontokat és a tudomány legújabb eredményeinek alkalmazása által motivált fejlesztői csoportok szervezeten belüli pozícióját jelentősen erősíti.

A szervezet hatalomjellegű szemléletének éppen az a lényege, hogy lássuk, mindent áthat e fogalom, és a hatalmi gépezetfelfogás éppen abból indul ki, hogy a szervezeti élet különböző történései, jelenségei átfogóan, komplexül értelmezhetők és magyarázhatók e fogalom által.

3. A hatalom fogalma

Az előző fejezetben láttuk, hogy a *hatalom* a társadalmi viszonyok leírásának egyik kulcsfontosságú változója. A hétköznapi életben akkor használjuk ezt a fogalmat, ha arról beszélünk, hogy valakinek vagy valakiknek lehetőségük volt másokkal szemben győzniük, céljaikat elérni, érdekeket érvényesíteni, felülkerekedni, nagyobb befolyásra szert tenni stb. A hatalom tehát mindig utal arra a lehetőségre, hogy valaki jobban tudja saját érdekeit szolgálni másokénál vagy másokkal szemben.

Így mondható, hogy a hatalom egy olyan *potenciális képesség* vagy *lehetőség*, hogy valaki vagy valakik érvényesítsék érdekeiket, céljaikat egy adott helyzetben, környezetben. Ez megjelenhet közvetlenül úgy is, hogy valakinek egy *másik felett* hatalma van, vagyis vele szemben közvetlenül, vagy egy versenyhelyzetben vele ellentétben tudja érvényesíteni jobban érdekeit. A hatalom másrészt mint potenciális lehetőség megjelenik úgy is, hogy különböző társadalmi helyzetekben az illetőnek jobb érdekérvényesítési lehetősége van, mint másoknak, *hasonló jellegű társadalmi helyzetekben* (ez utóbbira példa, hogy mennyivel jobban tudja érvényesíteni érdekeit valaki, aki városban lakik, így pl. vita esetén könnyen fordulhat ügyvédhez, mint aki falun lakik, aki bármilyen vita esetén nagy költséggel és időráfordítással tud jogi védelmet szerezni).

Gyakran beszélünk akkor is hatalomról, mikor annak eszközoldalát emeljük ki. Ilyenkor ez azt jelenti, hogy a hatalom *eszköz*, mellyel valakik érvényesíteni tudják érdekeiket. Természetesen, mikor hatalomról van szó, általában eszközök (más fogalmazásban hatalmi források) rendelkeznek hozzá. Amikor két személy vagy csoport egymással szemben áll, nyilván az eszközoldal erőteljesen megjelenik. Amikor szervezetben vagyunk, szintén érdekes az, hogy a belső erőforrások közül kinek, milyen lehetőségei vannak, hogy azokat eszközként használja érdekei érvényesítéséhez.

Amikor azonban *hatalmi struktúráról* és benne a szereplők egymáshoz viszonyított hatalmi viszonyairól, relatív pozíciójáról beszélünk, a hatalom fogalmában nem az eszközjelleg, hanem a struktúrában elfoglalt pozicionális hely és potenciális lehetőség kap erőteljes hangsúlyt. Az előző példában a városi lakosnak nincsenek közvetlen eszközei a falusi lakossal szemben. Egyszerűen arról van szó, hogy más társadalmi pozíció, más infrastruktúra, az

érdekérvényesítésének más költségei jelennek meg az egyik és másik helyen. Így hiába rendelkezik mindkét személy ugyanazzal a hatalmi eszközzel, éppen azért, mert a falun adott érdekérvényesítés drágább, bizonyos esetekben az illető a hatalmi eszközeit nem is kívánja alkalmazni. Lehet, hogy mint üzletembernek nem is éri meg, hogy állandóan utazgasson és foglalkozzon egy olyan problémával, amelybe a befektetett költség, a kieső haszon (nem tud üzlettel foglalkozni) túlságosan nagy számára az elérhető eredménnyel szemben.

Látható, hogy a hatalom egy rendkívül összetett és átfogó fogalom. Talán emiatt is nagyon sok vitapont merül fel, különböző értelmezések látnak napvilágot. Hatalomnak nevezhető-e az, ha valaki nem gyakorolja, nem alkalmazza, tehát csak *potenciális lehetőségként* van meg számára? Úgy gondoljuk, hogy e potenciális lehetőség talán az egyik legfontosabb eleme a hatalomnak, függetlenül annak alkalmazásától. Egyszerű vitákban is látszik, hogy a másik fél lépéseivel, lehetőségeivel, eszközeivel mindenki számol. Átgondolja, hogy vitába keveredik-e főnökével, akitől függ állása, fizetése. A tárgyalásoknál a szakszervezet sztrájkjal fenyeget, pedig lehet, hogy nem is akar sztrájkolni, de úgy gondolja, hogy a másik fél az adott helyzetben a sztrájk gondolatától is meg fog ijedni.

Így a hatalom olyan potenciális lehetőség, mely adott esetben vagy alkalmazásra kerül, vagy nem. A felek azonban mindig e potenciális és ismertté vált lehetőségekkel számolnak, így ez a hatalom tartalmának nagyon lényeges elemévé válik. A nem eszközjellegű megközelítés különösen ráirányítja a figyelmet arra, hogy hatalomról lehet akkori is beszélni, ha annak konkrét alkalmazása nincs is. Amennyiben egy szervezet deviáns, illegális cselekedetre határozza el magát, kalkulálja a jogot, azt, hogy mennyire fogható meg és büntethető meg a kialakult jogi eljárások és szabályok alapján. Így saját hatalmi eszközeit ennek tükrében nézi, hogy relatíve *erősek* vagy *gyengék* és milyen alkalmazásuk *kockázata*.

A hatalom fogalmának másik összetevője a *terjedelme*. Igen fontos az, hogy mely területre és mely személyekre terjed ki a hatalom, kikkel szemben vagy éppen kikhez viszonyítva lehet azt meghatározni. A szervezet saját környezetében hatalommal rendelkezhet bizonyos beszállító felett, másokkal szemben viszont kiszolgáltatott. Így környezetben elfoglalt pozícióját jellemzi az, hogy milyen saját hatalmának terjedelme.

A terjedelemben azonban nem jelenti azt, hogy az adott régióban hatalma totális minden oldalról és töretlen. A neki beszállítókkal szemben a hatalma olyan mértékű, amilyen mértékben e beszállítók tőle függenek, pl. ahány százalékban leköti a beszállítók kapacitását. A hatalma azonban csak e beszállítói viszonyra terjed ki, így nem szólhat bele abba, hogy a beszállító cégnek ki legyen a vezetője, benne valamely tulajdoni hányaddal rendelkező tulajdonos mit döntsön, esetleg eladja-e valakinek tulajdonosi részesedését. Nem szólhat bele abba, hogy a beszállító műszakilag fejlesszen-e vagy nem. Legfeljebb azt tudja mondani, hogy a beszállító cégnél dolgozó emberek jövedelmébe, esetleg magánéletébe már szintén nem szólhat bele. Vagyis hatalom csak bizonyos feladatok, bizonyos kapcsolati szálak, bizonyos *funkciók* mentén létezik.

Egy másik fogalmat is számításba kell vennünk, ez pedig a *befolyásolás*. Habár a hatalom és a befolyásolás elég közel esik egymáshoz, legalábbis a köznyelvi használatban, mégis

jelentős eltéréseket vehetünk figyelembe. Ábel (1977) a befolyásolást az emberi gondolkodás megváltoztatásával, még konkrétabban pl. a preferenciák módosításával azonosítja.

Galbraith (1984) befolyásoláson az olyan nem direkt jelenségeket érti, ahol mások döntéseit, cselekedeteit a feltételek módosításán keresztül váltjuk ki. A befolyásolás tehát sohasem közvetlen ráhatás, a hatalmi eszközök direkt alkalmazása. Általában akkor beszélünk róla, ha valamilyen közvetett hatásról van szó, ahol azonban a hatalom valamilyen szempontból ténylegesen is jelen van.

Nem a döntést, annak kimenetelét határozom meg, hanem csak hatok, megkísérlek hatni az emberek gondolkodására. Olyan információkat közlök, amely esetleg módosítja a megfontolásukat, újragondolják döntéseiket. Olyan környezeti feltételeket szabok meg, melyben bizonyos akciók már kockázatosabbnak tűnnek, más lehetőségek viszont sokkal reálisabbnak. A befolyásolás a hatalmi erőforrások nem direkt felhasználásával történik, hanem a *gondolkodás és cselekvési környezet* valamilyen mértékű módosítása annak érdekében, hogy az események jobban, az érdekelt értékei és érdekei szerint folyjanak.

Wrong (1979) részletesen áttekinti a hatalommal kapcsolatos fogalmi problémákat, vitákat. Egyik kiemelt kérdése az, vajon a hatalom *szimmetrikus-e* vagy *aszimmetrikus*. Válaszában úgy véli, mindig aszimmetriáról van szó. Úgy gondolom azonban, nem azt kell figyelembe vennünk, hogy a hatalom mindig valaki ellen van gyakorolva. Az előzőekből már látszik, hogy az életben nagyon gyakran olyan helyzetek adódnak, mikor a feleknek meg kell alkudniuk. Az alku lényege az, hogy minden résztvevőnek vannak hatalmi forrásai, melyeket fel tud mutatni, melyeket használni tud, melyekkel a másíknak valamit adni tud, vagy éppen akadályokat gördíthet elé.

Ebben az esetben nyilván azt lehet mondani, hogy amennyiben aszimmetrikus helyzetről van szó, akkor az alku szinte értelmetlen. Akinek lényegesen nagyobb hatalma van, az dönti el a vita, a konfliktus kimenetelét. Legfeljebb szerény mértékben, hatalmának megfelelően beszámítja a másik lépéseit is.

Kiegyenlített helyzetben viszont alku van. Az *alkunak* tehát a lényege, hogy a hatalom szimmetrikus is lehet. Minél kiegyenlítettebb, szimmetrikusabb a hatalom, annál inkább a kompromisszumok keresése a kivezetés a konfliktusból. Egyébként ugyanis szinte állóháború tud kialakulni győztes és megoldás nélkül. Gyakran az a helyzet, hogy az egyik félnek más jellegű, más funkciókban lévő hatalmi forrásai állnak rendelkezésre, mint a másik félnek. Az egyiknek információja van, a másíknak pénze. A vezető növelni tudja a bért, a dolgozó az általa ellenőrzött bizonytalansági zóna felett úgy játszik, hogy ez a szervezet érdekében is álljon. Ha a vezető visszavonja a pénzt, a dolgozó az ellentétes irányba mozdul el.

Az eddigiekben szinte természetes módon beszélünk a hatalom meghatározásában a különböző kérdésekről. Nem vetettük azonban fel azonban azt, hogy egyáltalán miért működik ez a hatalom. Hiába ajánlanak fel valakinek nagyon sok pénzt, ha ez számára marginális jelentőségű, mivel ami szükséges, meg tudja venni meglévő pénzén. Sokkal fontosabb számára mondjuk az erkölcs vagy karrier. Általában, ha egy emberhez odamennek pénzt, vagy életet felkiáltással, megijed, de az éppen öngyilkosságra készülő valószínűleg elneveti magát.

MacGregor (1978) szóhasználatával élve a másik számára *értékelt dolgok* mentén létezik — tud hatni — csak a hatalom. Az annyit jelent, hogy csak azok a hatalmi eszközök működnek,

amelyek olyan társadalmi változók mentén hatnak, hogy az fontos is az érintett számára. Akinek a pénz fontos, afelett a pénz hatalmat jelent. Akinek az erkölcs fontos, afelett az erkölcsi értékek jelentenek hatalmat, minden más alig tudja befolyásolni. Fordítva is igaz, vagyis mindenki azért küzd, a hatalom azon dimenzióit, alávetettségi kérdéseit tartja fontosnak, amelyek őt a számára értékelt, fontos témák mentés sújtják. Akit nem érdekel a pénz, nem érdekli az sem, hogy a pénzek elosztásában óriási aránytalanságok vannak. Ha viszont erkölcsi értékek a fontosak számára, akkor minden olyan helyen beveti hatalmi eszközeit, ahol ezeket sérülni látja. Ez felhívja arra is a figyelmet, hogy a hatalom nem igazán értelmezhető annak érdek-környezete, kulturális háttere nélkül.

Ebben a fejezetben a hatalom fogalmának néhány értelmezésére tértem ki. Az egyik fontos értelmezési különbség arról szólt, hogy úgy tekintjük-e a hatalmat mint személyek, csoportok közötti közvetlen viszonyt, vagy pedig hatalmi struktúráról, a hatalom mint társadalmi viszony kérdéséről beszélünk. Az első esetben az eszköz jelleg domborodik ki, a második esetben az adott közegben az általános szerkezeti jellegzetességek, érdekérvényesítési lehetőségek válnak fontossá. A tényleges fogalomhasználatban nagyon gyakran e két összetartozó, de mégis más-más oldalt hangsúlyozó jelentés összemosódik.

4. A hatalom értelmezésének síkjai

Az előző fejezetben világossá vált, hogy a hatalom értelmezésének különböző lehetőségei vannak az eszköztől a struktúráig. Az ott felvetett problémát konkretizálja ez a fejezet, mely a következő három értelmezési síkot különbözteti meg:

1. pszichológia sík,
2. lokális-strukturális sík,
3. globális-strukturális sík.

Dahl (1956) híressé vált hatalomdefiníciójában azt mondja, A-nak hatalma van B felett, ha A olyan cselekedetekre *tudja rávenni* B-t, amelyeket ezen hatás nélkül B nem tett volna. Amennyiben ebből a meghatározásból indulunk ki, akkor a szervezeten belül csak az a hatalmi kapcsolat, csak az a hatalmi viszony, ahol jól definiálhatóan legalább két szereplő fedezhető fel: A és B.

Ebben a meghatározásban a hatalomnak az eszközjellegű, két cselekvő közötti kapcsolata jelenik meg, mégpedig úgy, hogy ez a kapcsolat konkrétan és látható hatással bír. Még ez a hatás is leszűkített, hiszen akkor beszél a definíció hatalomról, ha a B cselekedete egy kívánt irányba elmozdítható.

Természetesen ilyen jellegű hatalmi kapcsolatok a szervezetben nemcsak hogy vannak, hanem nap mint nap, percről percre felfedezhető létük. Személyek, csoportok megkísérlik egymás döntéseit, cselekedetét befolyásolni, irányítani, úgy módosítani, ahogy számukra jó, fontos. Ebben a meghatározásban azonban csak arról van szó, hogy a hatalmat a két személy vagy csoport közvetlen kapcsolata alapján vizsgáljuk meg. Bármely szervezeti esemény

természetesen így is megjelenik, felfogható, vagyis ennek a hatalomsíknak fontossága, jelentősége van, nem elhanyagolható az elemzésekben.

Pszichológiainak neveztem a síkot, hiszen arról a pszichológiában vagy szociálpszichológiában megjelenő szituációról van szó, mikor a szereplők pontosan és jól definiálhatók, a kérdés, a köztük kialakuló kapcsolat, adott esetben hatalmi helyzet.

Ez az elemzési sík felemás akkor, ha vezető és beosztott kapcsolatát, a beosztottak közötti viszonyt nézzük, vagy annak az elemzésére térünk ki, hogy pl. egy gyártási folyamat vagy egy ügyintézési folyamat egymás után következő fázisai között milyen kapcsolatok, függőségi viszonyok, hatalmi játékok fedezhetők fel.

A második elemzési sík a *lokális-strukturális*. Itt már ki kell lépni a konkrét szereplők szintjéről és az adott egyén, csoport vagy szervezeti egység hatalmát a szervezetben elfoglalt helyzetéből, a szervezet más egységéhez való relatív viszonyából, az általa a nagy egészben elvégzett feladatból, annak helyéből vagy éppen a környezethez való viszonyból vezethetjük le.

E megközelítést azért neveztem lokális-strukturálisnak, mert a struktúra fontossá, sőt, döntővé válik ebben az elemzésben, és háttérbe szorulnak a személyeknek vagy csoportoknak az előző síknál fontos, közvetlen kapcsolatai. A szervezet mint politikai rendszer paradigma tárgyalásánál a hatalmi erőforrások jelentős része pontosan lokális-strukturális kérdés köré összpontosult, hiszen arra kereste a választ, hogy egy struktúrában elfoglalt bizonyos helyzet milyen mértékben ad az érintett számára hatalmat.

Az eddigiekben láttuk, hogy ilyen lokális strukturális hatalmi pozíció jelenik meg pl. azoknál az egységeknél, amelyek a környezetben stratégiaileg fontos kérdésekkel foglalkoznak, a szervezet-környezet viszonyban határtevékenységet látnak el. Láttuk, hogy a szervezeti technológiában elfoglalt kulcspozíció, pl. a szűk keresztmetszeteknél elfoglalt helyzet, szintén lokális-strukturális hatalmat ad. Ugyanígy a bizonytalanság feletti helyi ellenőrzés is ilyen jellegű hatalom.

A szervezeten belüli hatalmi viszonyok harmadik síkja a rendszer egészének működését vizsgálja és ez alapján von le következtetéseket akár az egésztest jellemző hatalmi viszonyokra, akár az egyes részek egészben elfoglalt helyzetére. A *globális-strukturális* sík a szervezeti viselkedés olyan paramétereit kapcsolja be, mint növekedés vagy krízis, környezet és szervezeti alkalmazkodás, valamint ezek hatása a belső viszonyokra. A szervezet hatalmi viszonyainak egészét, benne az egyes egységeket globálisan jellemző kérdések vizsgálata elvezet pl. a *hatalom újratermelésének* kérdéséhez, vagy a befolyás és védettségi szintek alakulásához (ezzel a továbbiakban még foglalkozom).

A globális síkhoz tartoznak a szervezet egész hatalmi rendszerét jellemző olyan kérdések, mint a hierarchia struktúrája, a belső munkamegosztás, a feladatok, az infrastruktúra területi elosztása, a technológia legfontosabb jellegzetességei.

Kiemelten ezen elemzési szinthez tartoznak a hatalmi és szakmai részrendszer egymáshoz való viszonya vagy éppen a szervezet formális rendszerének és informális rendszerének kapcsolódásai. A globális elemzési sík tulajdonképpen felmutatja a szervezeten belüli hatalomelosztás térképét és ezt kialakító tényezőket.

A szervezet újratermelési folyamatának vizsgálata kiemelten fontos kérdés. Arra mutat rá, hogy egy adott hatalmi rendszer az idők folyamán hogyan tudja újratermelni magát, milyen mértékben képes a változásokra, vagy éppen egyre képtelenebb lesz az alkalmazkodásra.

A továbbiakban nézzünk meg egy példát, amely az előző három sík kapcsolatát mutatja be. A példa egy munkaszervezet működésének lehetséges változatáról és a különböző síkok alapján annak értelmezéséről szól.

A munkacsoport, tételezzük fel, alkatrészt termel. Közelebbi vizsgálattal azt látjuk, hogy vannak olyan munkások, akik múltjuk, tapasztalatuk, képzettségük, a vezetőkkel fenntartott kapcsolataik ügyes ápolása és számos egyéb tényező folytán a többieknél jobb érdekérvényesítési pozícióban vannak. Így megállapíthatjuk, hogy az egyik munkás a másikkal szemben jobban tudja érvényesíteni érdekeit. Olyan munkákat tud megkapni, amelyek könnyebben elvégezhetők, ugyanannyi idő alatt több pénzt lehet vele keresni. Látható, hogy az egyik munkásnak a másikkal szemben nagyobb a hatalma, jobb az érdekérvényesítési lehetősége. Az is megfigyelhető, hogy az üzem vezetője miért tűri el ezeket az ellentéteket, melyek időnként belső feszültségeket is eredményező egyenlőtlen elosztást hoznak az emberi kapcsolatokba. Azért, mert az a munkás, amelyik érdekeit jobban tudja érvényesíteni, gyakran azért éri el a pozíciót, mivel a vezetők is sokkal jobban tudnak reá számítani. Lehet, hogy bejön egy sürgős munka, és ő az, aki túlmunkát vállal, ottmarad délután, hogy elvégezze a feladatot. Időnként szombat-vasárnap is be kellene jönni, és nem mindenki vállalja el e plusz terhet.

Vannak olyan emberek, akik magas szakképzettségük miatt egyedül alkalmasak bizonyos nagyon fontos, nagyon különleges, speciális figyelmet és tudást igénylő feladat elvégzésére. A legtermészetesebb dolog, hogy ennek az embernek többet engednek meg, többet adnak. Így azt látjuk, hogy e munkás olyan hatalmi eszközökhöz jut, amelyeket fel tud használni arra, hogy társaival szemben kedvezőbb pozíciót harcoljon ki.

Menjünk át lokális szintre. A műhelyi a termelési folyamat egészében fontos, de nem kulcspozíciót foglal el. Az általa gyártott alkatrészek nélkül természetesen nem lehet a végterméket előállítani, de mindig vannak alkatrészek raktáron, melyek a termelés biztonságát garantálják. E köztes pozíció miatt a műhelynek nincsen lehetősége arra, hogy a vezetéssel szemben megfelelő erőpozíciót harcoljon ki, hatalmával élve plusz erőforrásokhoz (beruházás, bér) jusson.

A műhely a vállalat rendelésállományának megfelelően időnként gyorsan elvégzendő feladatokat kap, időnként speciális megmunkálásokat kell elvégeznie. E feladatokhoz a műhely vezetésének ki kell alakítania megfelelő irányítási módszereket; olyan emberek szükségesegek, akikre számítani tud. A hatalom gyakorlásának különböző próbálkozásaiival szemben áll a munkáscsoport kezében lévő hatalmi források sora, például az a lehetőségük, hogy a technológia felett bizonyos ellenőrzést gyakoroljanak. A sok típusú alkatrészt, a legyártások időbeli alakulását felülről sokkal nehezebben tudják ellenőrizni, így maguk rendelkeznek bizonyos mértékig idejük beosztásával is. E helyzet nehezebben átlátható, sok bizonytalanságot tartalmaz.

Az üzem vezetője csak akkor tudja a vállalaton belül megőrizni beosztását, kivívott hatalmát, akkor tudja felfelé érvényesíteni saját és területe érdekeit, ha felfele demonstrálni tudja, hogy az alatta lévők neki dolgoznak, munkájukat a kívánalmaknak megfelelően, időben,

mennyiségben, minőségben kézben tudja tartani. Így lokálisan látszik, hogy a munkáscsoportnak bizonyos pozíciói épültek ki, a vezető kénytelen kompromisszumos megoldásokat keresni.

A pszichológiai síkon észlelhető eszközök és hatalmi taktikák alkalmazásánál már látszik, hogy nem azért működnek, mert a vezető és a szervezet egészének számára itt egy kivételesen fontos terület van, mely a felső vezetéssel szemben érvényesíteni tudja hatalmát, a szervezet hatalmi viszonyrendszerében jó pozíciót foglal el. A lokális-strukturális síkon látható, hogy miért működnek a pszichológiai szinten meglévő eszközök és alakulnak ki kompromisszumok. Pontosán arról van szó, hogy a speciális munkák, a váratlan igények, a sürgős megrendelések kielégítéséhez alkalmazkodik a lokális szint. Az üzem vezetése felfelé védi a műhelyt, képviseli érdekeit, de ezt csak úgy tudja megtenni, ha ő maga a másik hatalmi pólus, a felső szint számára jól működik. Ennek feltétele, hogy alsó szinten irányítható rendszer legyen.

A vezető számára a rendszer akkor irányítható, ha például vannak megbízható emberei, másrészt akkor irányítható, ha nem jelennek meg időnként sztrájkok, demonstrációk, ellenállások, olyan tiltakozások, amelyek veszélyeztetik a feladatok végrehajtását. Az egységesen fellépő munkáscsoport e veszélyt magába hordozza. Azzal, hogy a munkások maguk között differenciálódnak, egyiknek nagyobb, másiknak kisebb hatalma van, egy nagyon jól kezelhető, megosztott érdekkonfliktusokkal terhelt helyi előnyökért küzdő emberekből álló csoport jön létre, mely már nagyon jól kezelhető.

Ami pszichológiai síkon az egyik munkás hatalma volt a másik felett, az egyik munkás jobb érdekérvényesítési lehetősége volt a vezetéssel és kollégáival szemben, az lokális szinten már mást jelentett. Eggyel magasabb síkon látszik, hogy ez nem egyik munkás hatalma volt a másik felett, hanem az üzem vezetőjének az a hatalmi technikája, irányítási módszere, hogy helyi lehetőségek és erőforrások felhasználásával megossza és könnyen kezelhetővé tegye a dolgozóit. Vagyis nem az egyik munkás hatalma volt a másik felett, hanem a vezető hatalma volt az egész munkáscsoport felett. A munkások között megjelenő konfliktus pedig nem volt más, mint a vezető és munkáscsoportja között kialakuló konfliktus áttétele munkás-munkás konfliktussá. Pontosán ez az áttét teszi lehetővé azt, hogy ilyen hatalomgyakorlási forma és hatalmi szerkezet mellett a műhely irányítható legyen, így a műhely globális érdekei felfelé védhetővé váljanak.

Lépjünk át a globális-strukturális szintre. Az alkatrészgyártás a végtermék költségében kis súllyal szerepel, csak néhány százalékot tesz ki. Nincs olyan árszűrés a piacon, amely egy néhány százalékos költségtényezőben történő kisebb-nagyobb ingadozást nehezen viselne el, veszélyeztetné a vállalat nyereségét. A szervezet működése számára a költségek helyett sokkal fontosabb az, hogy az alkatrészekből mindig rendelkezésre álljon a kívánt mennyiség, nehogy a szállítás határidejében csúszás legyen, mivel ez megzavarhatja a hosszabb távú üzleti érdekeket.

Maga az irányítás szívesebben foglalkozik a jelen piaci helyzetben a technológia fejlesztésének fontos kérdéseivel, valamint a javuló gazdasági körülmények között nagy energiákat fektet arra, hogy a növekvő, táguló piac minél nagyobb szeptét tudja megszerezni. Ezért számára alapvetően szükséges az, hogy a belső irányítási kérdések minél nagyobb részétől tehermentesíteni tudja magát. E globális szinten megint másképp néz ki a műhely, más elemek válnak fontossá.

Ha, bár túl sok erőforrást nem kap az alkatrészgyártás, mégis vannak bizonyos helyszínen mobilizálható és hatalmi alkura felhasználható tartalékai. Ilyen például az, hogy a gyártandó alkatrészek egy részét olyan célgépen kell megmunkálni, amely minden eddigi felsorolt tényező mellett szűk keresztmetszet. E ponton a műhely hatalmi pozíciója nagyon erős. Az adott célgép kapacitása elég lenne az igényekhez, de egyedi jellege, szűk keresztmetszete miatt konfliktus esetén hatalmi eszközt ad a műhely és csoportja kezébe. Így a vállalat vezetése úgy döntött, hogy a drága célgépből vásárol még egyet.

Látható, hogy ez a beruházás nem műszaki okokból történt. Nem is azért, mert a piac igényei olyan nagyok, hogy szükséges volt még egy célgépet venni. Ez a beruházás tipikusan hatalmi beruházás volt, hiszen a szűk keresztmetszet felszámolásába történő befektetés a helyi csoport hatalmát szüntette meg. E hatalomba befektetés egyben tehermentesítette az irányítást az utolsó olyan alkulhelyzettől és konfliktushelyzettől, amely e műhely normál működése során felléphetett volna.

Amennyiben megnézzük ezek után a műhely működését, látjuk, hogy benne még mindig számos tartalék fellelhető. A belső megosztás következtében, az eltérő érdekérvényesítési lehetőségek miatt az egyes dolgozók között komoly konfliktusok vannak, melyek nehezítik, időnként kifejezetten hátráltatják a munkát. Ha rosszabb pozícióban dolgozó munkások kevesebbet dolgoznak, teljesítményük visszaesik, és a szervezet iránt kialakult negatív magatartásuk miatt sem lehet rájuk bízni felelősségteljesebb, nagyobb minőségi igényű munkákat. A munkák elosztásával a személyi konfliktusok kezelésével foglalkozó vezető sok energiát fektet ebbe, ahelyett, hogy más érdekes kérdésekkel, pl. gazdasági ügyek intézésével, a minőség figyelésével, technológiai feyelem ellenőrzésével, a karbantartás koordinációjával vagy egyéb dolgokkal foglalkozna. E fontos vezetői munkák háttérbe szorulnak.

Ezek mind-mind kimutatható veszteségek lesznek időben, alkatrészfelhasználásban, selejtarányban, kapacitáskihasználásban. Ezek a tartalékok lesznek a műhelyen belüli egyéni érdekérvényesítés színterei. Látható, e játéktérnek komoly költségei vannak, azonban kiderül, hogy e költségek nem túl jelentősek a szervezet egésze számára, a globális szervezeti működés egyetlen lényeges paraméterét sem zavarják meg. Az itt elpocsékolható erőforrások lehetőséget adnak arra, hogy a műhely az előzőekben látottak alapján saját belső viszonyaival foglalkozzon és az egész számára elvégezze a szükséges feladatokat.

Ezért a műhelyen belüli hatalmi játékok és azok költségei más területek és a szervezet egésze számára mindaddig érdektelenek, míg el nem érik azt a szintet, hogy felborítják a kialakult feladatvégzést, veszélyeztetik a célok követését, megregeztetik a kialakult erőviszonyokat. Ez egyetlenegy esetben történt volna meg, ha az előbb említett hatalomba való beruházás, a célgép vétele nem teljesül.

Így egy érdekes egyensúly alakul ki a globális síkon nézve. A műhely számára a szervezet felhasználható, elpazarolható erőforrásokat biztosít olyan mértékben, mely az ottani irányíthatóságot és stabil hatalmi működést biztosítja és lehetőséget teremt arra, hogy a műhely az egész rendszerben fixen, annak működését nem zavarva épüljön be.

E hatalmi stabilitás mindaddig megmarad, míg a műhely működésében olyan erőforrások nem kerülnek az ott dolgozók kezébe, melyek az egészet veszélyeztetik. Ilyen lehet az, ha nagyon leromlanak a gépek, ha több munkás elmegy és a feladatvégzés válik veszélyezte-

tetté. Ilyen helyzet lehet az is, ha a piacon éleződik a verseny és a műhelyben a hatalmi játékokra elpazarolt költségek hirtelen már fontosakká válnak. Ekkor hatalmi konfliktusok, lépések és ellenlépések, kompromisszumkeresés, stb. következik be, egész addig, míg az új, működőképes rendszer létre nem jön.

Amíg azonban a rendszer egyensúlya megvan, a szervezet nyugodtan működik. A hatalmi játékok által elpazarolt tételek a hatalom működési költségeiként jelennek meg, biztosítva a szervezet egészének célélérést.

Pszichológiai síkon úgy tűnik tehát, hogy az egyik munkás ügyességével kiharcol magának valamit a másik munkással és a vezetőjével szemben. Lokális szinten úgy látszik, hogy a vezető olyan ügyesen tudja védeni műhelye érdekeit, hogy bizonyos belső tartalékokat tud magának megmenteni. Ezekkel a tartalékokkal a csoportot meg tudja osztani, plusz juttatásokat tud adni nekik formálisan és informálisan, így számára egy jól irányítható műhely adódik. Globális szinten viszont látszik, hogy a szervezeti egységben meglévő tartalékokat nem az egység harcolta ki magának, hanem maga a szervezet fektette bele. Mégpedig azért, hogy az így ott kialakuló belső hatalmi relációk sima működése biztosítsa azt, hogy a felső szintnek a technológiával és a piaccal, ne pedig a belső irányítás problémáival kelljen foglalkoznia.

5. A hatalom gyakorlásának költségei

Talán csak első hallásra meglepő az a felvetés, hogy a szervezetek működésének során fellépő különböző költségelemnek csak egy része az anyag, energia, bér stb. Egy más része az irányítással, még pontosabban a hatalommal, annak gyakorlásával függ össze. Már az eddigi példák is felvetették e kérdést, még ha részleteiben nem is foglalkoztunk vele. Amikor a szervezeti működés két részrendszerre, a szakmai és a hatalmi kerül a vizsgálat fókuszába, ez egyben már rávilágít arra is, hogy mindkét részrendszernek vannak működési, működtetési költségei.

Elég utalnunk az előző fejezet példájára. Látható volt, hogy a szervezet irányításának tehermentesítését szolgálja az, ha bizonyos plusz költségeket tűr meg a munkaszervezetek működésében, ezzel biztosítja a különböző hatalmi erőforrásokkal rendelkező sima, célkövető együttműködését. Más megoldások is azonban költségesek lehetnek. Amennyiben e veszteségeket a szervezet nem kívánja elviselni a példában szereplő alkatrészgyártó műhelynél, kénytelen szigorú ellenőrzési rendszert bevezetni, amely természetesen egy jól kiépített és működtetett információszolgáltató és -feldolgozó számítógépes hálózattal együtt igazán hatékony. Nyilvánvaló, hogy a szigorú ellenőrzés eszközöket és embereket kíván. A számítógépes hálózat kiépítése költség, az információ feldolgozása, elemzése szintén az. A rosszul kezelhető kérdések időnkénti vagy gyakori magasabb vezetői beavatkozást igényelnek, hiszen az alsó szintek ott tárgyalt hatalmi forrásai a munkából és a technológia egyes sajátosságaiból adódtak. E felső szintű beavatkozás vezetői időt és energiát fogyasztanak. Csökkenthető a beavatkozás mennyisége megfelelő ösztönzési rendszer kialakításával, de ekkor látható, hogy a bérek egy

része már nem a szakmai tevékenység megfizetésére, hanem a munkacsoport kezében levő hatalmi erőforrások ellensúlyozására szolgál.

Grenier (1988) a Jonhson & Jonhson egyik, a '70-es években újonnan épített vállalatának szakszervezetellenes politikáját mutatja be. A hatalom gyakorlásának költségei szempontjából esettanulmánya rendkívül érdekes és tanulságos. Az egyébként nagy presztízséről és jó szakszervezeti kapcsolatairól ismert vállalat elhatározta, hogy új üzemében kísérletképpen különböző módszerek együttes alkalmazásával megpróbálja megakadályozni azt, hogy szakszervezet jöjjön létre.

A kidolgozott stratégia több lépésből állt, sok elemet tartalmazott, mely segítségével közel egy évtizedig sikerült a kívánt célt elérni.

Az első fontos lépés az volt, hogy a zöldmezős beruházásban, vagyis teljes egészében újonnan épített üzemet olyan mértékben teszik kellemessé az ott-dolgozók számára, hogy ezzel megakadályozzák a munkakörülményekkel szembeni esetleges tiltakozást. Így az egyébként is korszerű, tiszta technológiájáról ismert vállalat különösen nagy energiákat és költségeket fektetett abba, hogy a munkakörülmények és munkafeltételek minél jobbak legyenek. Úgy gondolták, kedvező körülmények esetén semmi oka sincs az ott dolgozóknak, hogy érdekvédelmi szervezetet hozzanak létre.

A jó feltételek, a térségben levő munkanélküliség és a tisztességes bérek következtében a háromszáz munkahelyre közel hétezer jelentkeztek. Így volt lehetőség szűrni az embereket. A szűrés nemcsak szakmailag történt, hanem az erre alkalmazott szakember-gárda különböző elbeszélgetések és kérdőívek segítségével megvizsgálta azt, hogy a szervezetbe belépőnek jelentkezők milyen attitűddel rendelkeznek a szakszervezet irányába, az ő vagy családjuk múltjában fellelhető-e szakszervezeti vonások. A jelentős túljelentkezés lehetőséget biztosított arra, hogy az alkalmatlannak nyilvánított személyeket kiküszöböljék, nemcsak szakmai, hanem szakszervezeti értelemben is.

Az újonnan belépő dolgozók lakására több ízben küldtek levelet, melyben ecsetelték a szakszervezet kedvezőtlen tevékenységét és azt, hogy milyen jól tud működni egy üzem enélkül. Hasonló értelmű cikkek, tanulmányok jelentek meg időnként a munkaadóknál is, de e kérdés ilyen értelemben felmerült munkásgyűléseken is.

A vállalat úgy döntött, hogy létrehoz minőségi köröket. Ezek a munkát, a minőséget, a közösséget és együttműködést terjesztő, ún. munkahumanizálási csoportok, melyeknek feladata elvileg az, hogy új munkamódszereket keressenek, az ötleteket megvalósítsák, a problémákat megoldják. A minőségi kör a fenti feladatait olyan technikával közelíti meg, hogy ezt a dolgozók aktivitására alapozza, és a kérdéseket feldolgozó munkáscsoportok belső kapcsolatrendszere, közössége fejlődjön. E módszer lehetőséget ad a dolgozók számára, hogy ne csak rutin munkát végezzenek, hanem helyzetükről, ötleteikről, problémájukról gondolkozzanak, megoldásokat dolgozzanak ki és ha szükséges, azt vállalati segítséggel megoldják.

A minőségi körök azonban igen gyakran egy mögöttes funkciót is ellátnak. E vállalatnál a köröket pszichológusok vezették, akiket a vezetés fizetett. A pszichológusok feladata nemcsak a fenti cél szolgálata volt, hanem az is, hogy felfigyeljenek, adott esetben provokáljanak olyan véleményeket, melyek a szakszervezetekkel kapcsolatosak. Igyekezzenek e megnyilvánulásokat a csoportnyomás eszközével, vagyis a csoport, a kollégák bevonásával

elnyomni, lejártni. Különböző finomabb módszerekkel igyekeztek a szakszervezethez pozitívan viszonyulókat negatívan megbélyegezni.

Az esettanulmányban leírt különböző eszközök további folytatása nélkül is látható, hogy a szervezet egy sajátos hatalmi megoldást gondolt ki és alkalmazott. Az is pontosan látszik, hogy ennek a lépésnek milyen költségei vannak. Szükséges volt egy túlhumanizált beruházás, mely a munkakörülmények kifejezetten magas színvonalú kialakításával kivette a követelések és a szakszervezet megalakítása alól az egyik fontos alapot. Holott adott üzemben a feladatok ellátása természetesen egy komoly követelményt támaszt a munka feltételeivel szemben. A példában úgy tűnt, hogy ennél jobban vigyáztak e körülményekre, mondhatni, a szervezet működése szempontjából *túlberuháztak*. Különösen igaz ez, mivel a spanyol etnikum, a magas munkanélküliség és az egyébként is kedvező munkakörülmények, a nagy presztízsű vállalat már maga is vonzza a munkaerőt.

Emellett további befektetések voltak, mint például a felvételnél és a minőségi körök működtetésénél szakemberek folyamatos alkalmazása. Propagandaanyagok rendszeres másolása, szétküldése, valamint vezetői energiák befektetése abba, hogy a szakszervezet iránti pozitív attitűddel rendelkező emberek adatait gyűjtsék, elemezzék, további szükséges lépéseket dolgozzanak ki stb.

A fenti példa alapján azt is lehet mondani, hogy a vállalat vezetésének, a szakszervezet iránti viszonyulása négy lehetőséget foglal magában:

1. *Megakadályozza* a szakszervezet létrejöttét, vagy a meglévő szakszervezetet kísérli meg felszámolni.

2. *Megalkuszik* a szakszervezettel, enged, kompromisszumokba megy bele, bevonja a fontos szervezeti döntésekbe.

3. *Megvásárolja* a szakszervezetet vagy annak egyes vezetőit, eszközöket biztosít számára azért, hogy részben lanyha formális érdekérvényesítést tegyen, részben pedig saját dolgozóit féken tudja tartani.

4. Vállalja a vezetés a folyamatos *konfliktust* a szakszervezettel, tudva azt, hogy időnként komoly viták, sztrájkok, munkalassítás, géprombolás, stb. fordulhat elő.

Amennyiben csak ránézünk a négy lehetséges változatra, mindegyiknél rögtön szembejönnek a hatalomgyakorlás különböző költségei.

Kompromisszumot keresni egyből annyit jelent, hogy részben elfogadni a másik követeléseit is, ami egyből költséget jelent. Ennél azonban lényegesen több ekkor a költség. Erős érdekérvényesítő szervezet jelentéte azt jelenti, hogy minden fontos, lényeges beruházási, stratégiai döntésben meg kell e szervezettel alkudni. Így kénytelen lesz a vezetés beruházási döntéseinél nemcsak azt figyelembe venni, hogy abba a városba vagy faluba telepítsen-e új üzemet, ahol olcsó munkaerő áll rendelkezésre, vagy a legkedvezőbbek a szállítási költségek. Figyelembe kell venni ekkor a szakszervezet szempontjait is, amelyek például az anyavállalat településén levő munkanélküliséget, vagy éppen olyan alternatív beruházásokat vet fel, amelyek új üzem létesítése helyett a meglévő korszerűsítésével, munkavédelmének javításával kapcsolatosak.

Az előző alternatívával szemben egy lehetséges változat az, ha a szervezet az adott munkakörülményeket lényegesen jobban *túlfinanszírozza*, mint az szükséges, de ezzel nagy

biztosítékokkal akadályozza meg a szakszervezet létrejöttét. Kiveszi ugyanis — mint a fenti példában láttuk — a szakszervezetek szerveződésének néhány kulcskérdését, mint a bért, a munkakörülményeket, az elbocsátást vagy a balesetvédelmet. Néhány ilyen dolog túlfinanszírozása, túlberuházása, túlhumanizálása a szakszervezet megalakításának megakadályozásán keresztül az összes egyéb stratégiai és beruházási döntésben a menedzsment számára szinte teljes szabad kezet ad.

Minden ilyen túlberuházás teljesen fölösleges egy olyan szervezetnél, amely olyan piaci helyzetben működik, hogy kapacitásainak csak 60–70%-át tudja folyamatosan lekötni. Ez ugyanis olyan tartalék, amely mellett csökkent értelmű a sztrájk, amely mellett a periférián szerveződő csoportok akár el is bocsáthatók. Az ilyen szervezetek nem a túlberuházás irányába mozdulnak el, talán túl nagy érdekük sincs arra, hogy megvásárolják a szakszervezetet. Vélhetőleg egy olyan megoldás kedvező a hatalom gyakorlása szempontjából, hogy vállalják a konfliktusokat, mivel éppen a tartalékkapacitások következtében magának a szervezetnek igen nagy a felélhető erőforrása, így a toleranciája az ilyen helyzetekben.

A hatalom működés költségeinek egy sajátos és kiemelten fontos területe a *hatalomba való befektetés*, valamint annak *felélése*. Megfigyelhető, hogy időnként egy vállalat azért épít új épületet, azért vesz új gépeket, mert ezek szakmai munkájához feltétlenül fontosak. Máskor azonban nem teljesen érthető és magyarázhatók szakmailag e lépések. Nyilván, ha a felső vezetők szobájába luxusbútorok kerülnek, amennyiben hivalkodó épületek jelennek meg, mindenkinek egyértelmű, hogy itt a presztízsbe, a hatalomba fektettek be.

A felsoroltaknál azonban lényegesen gyakoribb változatai is megjelennek a hatalomba való befektetésnek. Ezek pedig éppen az előző befektetések feléléseivel kapcsolatosak. Minden befektetést természetesen egyszer felél a szervezet. A megvásárolt anyagot felhasználja. A használatban levő gépek a munka folyamán elkopnak, amortizálódnak, erkölcsileg és fizikailag elavulnak. Az épületek állaga leromlik és újabb befektetésekkel kell azokat rendbehozni. Így maga a befektetés, illetve annak felélése normál, természetes folyamat.

Azt mondhatjuk, hogy a normális szervezetek természetes velejárója az, hogy mind a szakmai részrendszerébe, mind a hatalmi részrendszerébe befektet és ezeket fel is éli. A hatalmi részrendszerben lehet materiális, anyagi dolgokat befektetni és lehet az emberi kapcsolatokba befektetéseket eszközölni.

Vannak olyan szervezetek és olyan helyzetek, amikor azt látjuk, hogy szinte kizárólag csak a hatalomba fektetnek be újra és újra. Ez elég általános jelenség pl. a krízisbe került szervezeteknél. Amennyiben élesednek a belső hatalmi konfliktusok, ezek egyre határozottabban és durvábban akadályozzák a szakmai munkát. Ilyenkor nem a szakmába, hanem a hatalomba kell befektetni azért, hogy a normalizálódó helyzetben ismét komoly erőfeszítéseket lehessen tenni a szakmai munka színvonalának emelésére.

Vegyünk egy egyszerű fiktív példát. Egy önkormányzat oktatási és művelődési osztályvezetője úgy látja, hogy a testület mellett működő oktatási bizottság sorban olyan döntéseket készít elő és hozat meg a testülettel, amelyek egyre inkább zavarják a körzet vagy település oktatási és művelődési intézményének munkáját. E döntések a beruházásokkal, a pénzek felhasználásával, a vezetők kinevezésével, a dolgozók ellenőrzésével, a tananyagokba való beleszóllással stb. kapcsolatosak. Egyre inkább kezdenek lázadni a fenti érintett intézmények

vezetői, a hivatal osztályvezetője is. Egyre nehezebbnek érzi pozícióját, az általa fontosnak tartott szempontok képviselője egyre több nehézségbe ütközik.

Úgy gondolja, létrehozza az intézményi vezetők bizottságát, amely mint szakmai és érdekérvényesítési szerv is fog működni. Ezzel hatalmi ellensúlyt tud kiépíteni az önkormányzati testület oktatási bizottságával szemben, továbbá megakadályozza, vagy legalábbis nehezíti az olyan bizottsági döntéselőkészítési munkákat, melyek az intézmények működését nehezítik, a vezetők tiltakozását vonják maguk után. A következőkben a kialakuló együttműködés és kompromisszumkeresés eredményeként a meghozott döntések egyre elfogadottabbá válnak.

Az idilli hangulatban akkor kezd zavar beállni, mikor kiderül, hogy a meghozott döntések egy része a résztvevők számára megfelelő, de kimaradtak olyan komoly társadalmi csoportok, akik az oktatási intézményekbe járnak, akik a művelődési intézmények látogatói lennének. Lehet, hogy a művelődési ház pénzügyi megszorításával együtt sikerül kiharcolni, hogy bevétel programokat egyre nagyobb arányban működtessenek. Ezzel viszont alacsony bevételű programok és hozzá kapcsolódó csoportok (pl. óvodások, hátrányos helyzetűek) kiszorulnak. A létrehozott döntési struktúrában már ott van a hivatal, a testületi bizottság és az intézmény vezetői garnitúrája, de nincs ott a leginkább érdekelt, a klientúra.

E megoldás egészen addig működik, míg ki nem derül, hogy a klientúra szempontjainak figyelmen kívül hagyása olyan mértékű konfliktusokat és problémákat idéz elő, melyek egy más oldalról ismét megzavarják, akár nyilvános botrányok megjelenésével fűszerezik ezen intézmények működését. Két lehetséges lépés van. Az első, hogy a klientúra érdekképviseleti szerveit is bevonják. A második, hogy az adott konfliktus megszüntetésének vagy csökkentésének érdekében egyszerű beruházást határoznak el. Átcsoportosítanak egy nagyobb pénzeszköz néhány olyan program indítására, amely a kiszorult csoportok számára fontos. Egyszeri beruházásként számítógépet vásárolnak az iskolának.

Ez látszólag szakmai befektetés, ténylegesen azonban olyan szakmai befektetésről van szó, mely tartalmában hatalmi befektetés. Szakmai elemek felhasználásával azért fektettek be a hatalomba, hogy ne kelljen egy másik lépést megtenni: a kiszorult csoportokat bevonni az érdekérvényesítésbe, a tárgyalásokba, a kompromisszumok kialakításába.

Egész addig, amíg a befektetést a szervezet föl nem éli, ismét hozhatók újból és újból a klientúra kihagyásával döntések, amelyek tudatosan vagy véletlenszerűen sértik az ő érdekeit. Mihelyt a számítógépesítés okozta megnyugvás és öröm, valamint plusz lehetőség kezd leolvadni, mihelyt az újabb érdekeket sértő döntések egyre inkább elkezdnek kumulálódni, egy idő után ismét nehéz konfliktusos helyzet alakul ki.

A néhány év múlva kialakuló új konfliktusba újból egy nagyobb befektetést kell tenni, hiszen az előző befektetést a kialakult hatalmi rendszer addigra felélte. Így kialakul a hatalomba való befektetés és annak felélési folyamata.

Ez a szociális kapcsolatok javítása szempontjából egy érdekes befektetési forma, ami a rugalmas szervezeti struktúrákkal és a hozzá kapcsolódó belső mozgásokkal, átszervezésekkel kapcsolatos. Számos korszerű szervezési megoldás éppen arra alapul, hogy kevésbé legyenek kötöttek a feladatok, a csoportok, sőt, a hierarchia és hagyományos osztályrendszer is rugalmasan átalakítható legyen. Emögött természetesen igen gyakran szakmai érvek és

indítékok húzódnak meg, hiszen a gyorsan változó feladatok és leterhelések pl. rugalmas struktúrát követelnek meg. Az az igény, hogy minden dolgozó minden más szervezeti területbe is belelásson, szintén a rugalmasság irányába helyezi a hangsúlyt.

E rugalmasságnak azonban, függetlenül a szakmai szempontok lényeges vagy lényegtelen voltától, gyakran jól kitapintható hatalmi szerepe is van. Egy kialakult stabil, talán mondhatni merev szervezeti rendszerben elkerülhetetlenek a munkavégzés során megjelenő konfliktusok. Ezek egy része a lehető legtermészetesebb módon, stabilan, intézményesen be van építve a szervezeti struktúrába, szerves része a folyamatoknak. Elkerülhetetlen, hogy bizonyos szempontok, érdekek ne ütközzenek állandóan és ne jelenjenek meg konfliktusos formában. A problémáktól, az erőforrások szűkösségétől, a személyi toleranciától, vezetési stílusoktól függően e konfliktusok hevesége, élessége változó. Az azonban egyértelműen elmondható, hogy bizonyos idő után egyes relációkban a konfliktusok mélyülnek, melyek rövidebb-hosszabb távra megrontják az érintettek egymás közötti kapcsolatait, együttműködésre való hajlandóságát, így munkakapcsolataik és maga az elvégzett munka színvonala is esik.

E helyzetet több módon lehet feloldani. Az egyik lehetséges mód a személyek cseréje, áthelyezése, a keményebb irányítási eszközök bevetése, jelentős összegek befektetése, a konfliktusban lévő vezetők együttműködésének finanszírozására. Egy másik típusú megoldás azonban a szervezet belső rendszerének és viszonyainak időnkénti átszervezése. A feladatok új csoportosítása, az egy osztályba tartozó munkák összetételének, a csoportok szerkezetének módosítása belső kapcsolatokat, így a konfliktusokat, különösen pedig a kiküszöbölhetetlen intézményesített konfliktusokat átcsoportosítja, új relációkba telepíti.

Ezzel a módosításokkal a régi konfliktus csökken, az addig konfliktusban állók kapcsolata elkezd normalizálódni, miközben más területek között kezd a konfliktus folyamatosan megjelenni és erősödni.

A hatalomba való befektetés nem jelent mást, mint azt, hogy az átszervezésen keresztül az egyik helyen regenerálódnak a régi sebek, a másik helyen pedig elindul a konfliktusos helyzet erősödése. A két-három éves regenerálódási periódus során rendbe jönnek, mondhatni, ismét terhelhetővé válnak bizonyos relációk. Eközben az átszervezést mint a hatalomba befektetés eredményét, az újonnan kialakult konfliktusok szép lassan felélik. Ismét befektetni, ismét átszervezni kell, és kezdődik a befektetés, felélés folyamat elölről.

Végül a felélési folyamat utolsó elemeként azt a jelenségek említeném meg, melyben a szervezet a felélés során folyamatosan egyre likvidebbé teszi bizonyos helyre beépített erőforrásait.

Előfordul igen gyakran az, hogy a régi műhely által gyártott, már kifutóban levő termék még szükséges, van valamennyi piaca és nyereséget hoz. E területre már beruházni nem érdemes, sőt egyre inkább ki kellene vonni az erőforrásokat. Ennek egyik eszköze lehet, hogy a műhelyt azonnal leállítják, az embereket elbocsátják, a gépeket leselejtezik, az épületet felrobbantják. A másik eszköze azonban a fokozatos felélés, likvidé tévés.

A felélési folyamat során a kevésbé használható munkásokat ide, a még átképezhető jó szakembereket az új termékre csoportosítják át. A karbantartók már tudják, hogy gépek leállása esetén e műhelybe kell menni utoljára és minden más gépsort vele szemben előnybe kell részesíteni. Ha valahol munkáshiány van, természetesen innen csoportosítanak át szem-

lyeket. Olyan anyagnál, ahol megbízhatóbb a minőség, a felhasználást csak itt vállalják, hiszen legfeljebb a válogatással több idő megy el, esetleg nő a költség, és talán még a minőség is romolhat. Új műszereket, gépeket, mérőeszközöket sem vásárolnak már.

Megkezdődik az erőforrások kivonása, az itt keletkezett amortizációs összegek máshová történő befektetése. Az alkalmazott munkaerő használható részét egyre gyakrabban csoportosítják máshová, küldik el továbbképzésre. A műhelyvezetők, a karbantartók, az ellenőrök, a gazdálkodók stb. időbeosztásában, preferenciáiban egyre háttérbe szorulnak. A fokozatos elvonásokkal, átcsoportosításokkal tulajdonképpen a likviddé tehető, vagyis mozgósítható erőforrásokat gyakran kivonják innen és máshol, fontosabb helyeken hasznosítják.

A jól kigondolt stratégia tehát nem csinál mást, mint olyan sebességű felélést tervez be az említett műhelybe, hogy mire a termék életgörbéje teljesen kifutott és termelését le kell állítani, magát a műhelyt is teljesen felélték, minden belőle kivonható, felhasználható erőforrást elvittek.

6. A hatalom újratermelőési folyamata

Eddig a hatalom szót differenciálatlanul használtuk, összekeverve, egybemosva két, gyakran eltérő megjelenésű, tartalmú dimenzióját, amely a

1. befolyás,
2. védettség.

Amikor hatalomról beszélünk, tulajdonképpen mindig azt mondjuk, hogy valakinek befolyása van vagy éppen védettsége. Más szóval ez azt jelenti, hogy befolyásolni tud másokat, vagy éppen meg tudja védeni magát.

A befolyás alatt azt értjük, hogy az érintett el tudja érni céljait, érdekeit, ennek megfelelően tudja irányítani, módosítani a döntéseket, az események folyását.

Védettsége akkor van egy személynek vagy csoportnak, ha ki tudja zárni mások olyan döntéseit, cselekedeteit, a szervezet olyan irányú működését, amely sérti a céljait, értekeit.

E két változó szempontjából vizsgálva a hatalmat, láthatjuk, hogy minden egyénnek, csoportnak, szervezeti egységnek a különböző kérdésekben van befolyása és védettsége. Az azonban már nem állítható, hogy e kettő pontosan egyforma, sőt inkább ennek az ellenkezője igaz. Általában az figyelhető meg, hogy valamely személynek vagy csoportnak bizonyos kérdésekben, bizonyos területeken, bizonyos funkciókban van befolyása, amely akár elég nagy is lehet. Eközben a védettsége nem feltétlen ezen szempontok és dimenziók mentén alakul ki.

Egy vállalati reklámszakembernek igen nagy befolyása lehet a szakmáját érintő olyan konkrét döntésekben, hogy milyen reklámhordozót vegyenek igénybe, milyen ötleteket használjanak fel, mely külső reklámcéget bízzanak meg rádió- vagy televízióreklám elkészítésére, milyen legyen a reklámkampány lefolyása. Szinte teljhatalma van annak eldöntésében, hogy milyen legyen a reklám pontos megjelenése az újságban, esetleg mi legyen a részletes forgatókönyv a TV-ben.

Eközben teljesen védtelen olyan érdekeit sújtó döntésekkel szemben, melyek a szervezeten belül a beruházások elosztásáról vagy éppen a bérek emeléséről, a létszám csökkentéséről szólnak. Szakmailag is kiszolgáltatott a téren, hogy a reklámozott áru tényleg tudja-e a reklámozott tulajdonságokat. Vállalnia kell a felelősséget, miközben kiszolgáltatott és védtelen abban, hogy milyen legyen a reklám alapfilozófiája: kihívó, agresszív, meggyőző; mely csoportoknak szóljon. Diktálják neki azt, hogy mely fogyasztói csoportokhoz szóljon, még akkor is, ha ő szakmailag és saját felmérései alapján úgy véli, hogy e termék más társadalmi csoportoknak értékesíthető. Ezzel szemben amennyiben a reklám nem volt elég hatékony, nem nőtt megfelelően a termék forgalma, nála jelenik meg a felelősség. Hiába állítja vagy kísérli meg bizonyítani, hogy nem a reklám tartalma, jellege és médiája volt rossz, hanem a filozófiája és a célzott közege; védtelen, kiszolgáltatott e kérdésekben.

Egy kevésbé jelentős területen dolgozó munkáscsoport, amely nehezen átlátható, sok bizonytalanságot magába foglaló tevékenységet végez, kis befolyással rendelkezik, de saját territóriumán belül elég nagy a védettsége. Pont a bizonytalanság feletti rendelkezés biztosítja számukra, hogy békén hagyják őket, kevésbé próbálnak beavatkozni.

Egy kiemelten fontos tevékenységet végző munkáscsoport, amely jól ellenőrizhető és mérhető feladatot lát el, nagyon nagy védettséggel és szerény befolyással rendelkezik. Védettségének köszönhetően a szervezet érdeke az lesz, hogy biztosítja számára a megfelelő munkafeltételeket, eszközben, bérben pontosan azt adja nekik, amely szükséges a létszám feltöltéséhez, a tevékenység folytatásához. Pontosan mérhető, hogy mi kell a munkához, de jól mérhető az is, hogy mikor teljesítették a feladatot és mikor nem. Ennek megfelelően befolyásuk szerény, nem terjed túl saját védettségükön. A szükséges feltételek biztosításán túl érdekérvényesítési lehetőségük elhanyagolható mértékű.

Az eddigieket összegezve látszik, hogy minden egységre, csoportra vonatkozóan meghatározható az a különböző fontos vállalati kérdésekben, hogy milyen befolyása és milyen védettsége van. Ez a befolyás-védettségi szint eléggé jellemző a csoportokra, és tulajdonképpen meghatározza azt, hogy milyen lesz az egyes szervezeti szereplők egymáshoz viszonyított relatív hatalma. A különböző befolyási és védettségi szintekkel rendelkező egységek egyben szakmai feladatokat látnak el, melyet segít vagy nehezít a hatalmi rendszerben elfoglalt helyzetük.

A szakmai döntések meghozatalában a döntéselőkészítési információ gyűjtésében, elemzésében igen fontos az, hogy kinek milyen lehetőségei vannak. Egy szervezetben azok a szakmai elemek határozzák meg döntően a működést, amelyek mögött komoly hatalmi bázissal rendelkező csoportok vannak, vagyis olyanok, amelyeknek a befolyás- és védettségi szintjük relatíve elég nagy. Azok a szakmai elemek, amelyeket nem elég erőteljesen képviselnek, kiszorultak a döntéshozatalból, kevés szerepet játszanak benne.

A fentiek alapján kimondható az a tétel, hogy a szervezet csak azokat a szakmai célokat képes elérni, amelyet a belül kialakult hatalmi struktúra megenged. A hatalmi struktúrának megfelelő szakmai célokat azonban eléri — ha akarja, ha nem.

Az előző állítás tulajdonképpen azt jelenti, hogy amennyiben a gazdasági terület rossz pozícióban van, úgy a tervezett költségcsökkentés nem fog megfelelően sikerülni, még akkor sem, ha erre rendkívül nagy szüksége lenne a szervezetnek. Amennyiben viszont erős pozíci-

óban van a gazdasági vonal, akkor a költségcsökkentés még azon az áron is sikerülni fog, ha a rosszabb pozícióban levő kereskedelem üzletkötési feltételei romlanak, vagy a termelés kénytelen csökkenteni készleteit a biztonsági szint alá is.

Moss (1986) tanulmányában az IBM számítógéppóráis '70-es évek végi, '80-as évek elejei döntéseit elemzi. Miközben a '70-es évek végén megjelentek a személyi számítógépek, és látszott piaci terjedésük, az IBM továbbra is a nagy számítógépek fejlesztését preferálta, megállapítva: a személyi számítógépeknek nincs komoly jövője. E döntés oka annak a hatalmi helyzetnek a konzerválódása, amely a múltban gyökerezett.

A nagy számítógépekre építő és ebben hatalmas piaci részesedést elérő IBM belső hatalmi viszonyaiban is azok a személyek, igazgatóságok voltak komoly pozícióban, akik, amelyek a nagy számítógépes rendszerek fejlesztésében voltak érdekelték. Ennek megfelelően az adott hatalmi struktúra a szakmai vonalon is állandóan újratermelte önmagát. Minden döntésbe azok a személyek vonódtak be, akik a múltban gyökerezően komoly pozíciót értek el, sikereket mutattak fel. E személyek ismét és ismét újratermelték a kialakult hatalmi struktúrát, pénzt, beruházást, fejlesztést kértek meglévő programjaikhoz, más lehetőségeket elvetettek.

Csak a '80-as évek elejére derült az ki, hogy komoly veszteségei voltak a hatalmi struktúra konzerválódásának az IBM-nél, magáncégek sora nőtt ki naggyá a személyi számítógépeken. Ekkor derült ki, hogy a nagy számítógépes rendszerek piaca hanyatlóban van, sőt, a hozzákapcsolódóan elindított memóriafejlesztések is zsákutcának bizonyultak.

A hatalmi struktúra újratermelődése tehát azt jelenti, hogy a kialakult befolyás és védettségi viszonyok is újratermelődnek. A következő periódusokban ismételtelen azok lesznek rossz pozícióban, akik az előzőekben voltak, és azok lesznek jó döntési helyzetben, akik abban is voltak. A hatalmi pozíciók éppen azt az elosztást mutatják, hogy mindig a már kialakult struktúra legbefolyásosabb személyei és csoportjai döntenek arról, hogy a továbbiakban hogyan osszák el az erőforrásokat, megváltozzanak-e a befolyás és védettségi viszonyok vagy ne.

Ezért a hatalmi szervezeteknek igen erős a hajlamuk arra, hogy saját magukat konzerválják, így a mögöttük meghúzódó, általuk képviselt szakmai alrendszer is megmerevülsék.

Az újratermelődési folyamatot négy rövid példával szemléltetném. Az első esetben egy munkás tiltakozik a vezetés nem tetsző cselekedetével szemben. Munkájában lehet hibát találni, átszervezés címén elbocsátani vagy áthelyezni. Egyedül van, védtelen. Elképzelhető, hogy többen tiltakoznak, ekkor az embereket meg lehet osztani: egyeseket elbocsátani, másoknak megemlíni a bérét.

Lehetséges, hogy az egész munkáskollektíva összefog és szervezeten lép, szükség esetén sztrájkol. Felmerül a kérdés, kinek használ a sztrájk? A dolgozók nem kapnak erre az időre pénzt, miközben lehet, hogy a leállás elviselhető szerény veszteséget okoz a vállalatnak. A konfliktus kimenetele, mint Crouch (1982) írja, attól függ, hogy milyenek a résztvevők erőforrásai, ki mennyire tudja kalkulálni az adott helyzetet és a konfliktus kinek milyen veszteségeket okoz.

Az információk jelentős részét a vezetés tartja a kezében, és lehet, hogy számára éppen jókor jön a konfliktus, hiszen megrendelés hiányában amúgy is le kellett volna állítani üzemeleket. Függetlenül azonban e helyzet konkrét megoldásától látható, hogy a dolgozók-

nak nagy veszteségeket kell elviselnie, és még mindig csak egy adott kérdést tudnak konkrétan megoldani, de a játékszabályok számukra nem voltak módosíthatók. Amennyiben azonban a *játékszabályokban* is változtatásokat tudnak elérni, olyan hatalmi konfliktusról volt szó, ahol a régi rendszerben kialakult erőviszonyok nem voltak fenntarthatók, változások következtek be.

A változtatások nélkül a hatalom újratermelődési folyamata az eredeti viszonyok újratermelődését jelenti, hiszen éppen a rossz pozíciójú csoportoknak nincs erőforrása, tartaléka, információja arra, hogy változtasson.

A második példa a teljesítmény és a hatalmi szerkezet összefüggését veti fel. A szervezeten belül kialakuló erőviszonyok befolyásolják a teljesítményt, de ez fordítva is igaz. Amíg egy vállalat jól működik, profitot hoz tulajdonosának, amíg egy bürokrácia teljesíti a felülről rá hártott feladatokat, addig a belső viszonyai sokkal kevésbé kerülnek reflektorfénybe. Más szóval: a *teljesítmény, a célelésés önmagában is visszaigazolja* a hatalmi rendszer jóságát, függetlenül attól, hogy e szervezetben benne dolgozók azt hogyan élik át.

Akkor is visszaigazolja a hatalmi viszonyokat, az alkalmazott eszközöket, megoldásokat, ha azok demokratikusak vagy autokratikusak, erkölcsösek vagy erkölcstelenek, legálisak vagy illegálisak, tisztességesek vagy megalázók.

A teljesítmények romlása azonban akkor is megkérdőjelezi a belső hatalmi viszonyokat, ha azok egyébként tisztességesek, demokratikusak. A svédországi munkaszervezetek demokratizálódása, amely a '70-es években nagy lendületet vett, kimutatottan a gazdasági válságoknál megtört, ekkor ugyanis úgy tűnt, hogy a demokratizálás költséges és kockázatos, összehasonlítva a hagyományos, közvetlen kontrollt alkalmazó hatalomgyakorlási technikákkal szemben.

A harmadik példa arra mutat rá, hogy a *piaci hatalom visszaigazolja belső szervezeti hatalmat és belső szervezeti gazdasági teljesítményt* akkor is, ha a teljesítmények sokkal alacsonyabbak másokhoz képest. Wright (1979) könyvében a General Motorsról írja, hogy a piacon kivívott komoly hatalmi pozíciója következtében egyre inkább elhanyagolta a belső viszonyok racionalizálását. Eközben a piacon szerzett pozíciója, értékesítési hálózata, neve, hatalmas tőkeereje önmagában akkora szervezeti teljesítmény elérését tette lehetővé, mely visszaigazolta a belső gazdaságosságát, fejlesztési irányokat, és azokat úgy tüntette fel, mint a legkitűnőbb, legragygóbb, legjobb szakmai teljesítményeket. Így a szervezet piaci hatalmi pozíciójának újratermelődési folyamata egyben hozzájárul ahhoz, hogy a szervezeten belüli hatalmi és szakmai viszonyok is változatlan formában újratermelődjenek.

A negyedik példa arra mutat rá, hogy *jelentős profitot hozó teljesítmény alkalmas arra, hogy az előző fejezetekben említett módon megfinanszírozza a szervezeten belüli konfliktusok eltűrését*. A jelentős profit annyi tartalékot rejt magában, hogy komoly, extra befektetések váljanak lehetségessé a hatalomba.

Szokásos szervezetiirányítási magatartás (amelyre talán az előzőekben említett fordí példa a legjobb), hogy magasabb bérekkel finanszírozza meg a szervezet azt, hogy minden egyéb téren olyan döntéseket tud hozni, melyek akár adott esetben a munkáscsoportok érdekeit, egyes területek szakmai értékeit sértik. A magasabb bérekkel megfinanszírozzák e feszültségek eltűrését.

Amíg egy kórház megfelelő nagyságú központi pénzeket kap és a gyógyítás társadalombiztosítási, szakmai és lakossági kontrollja szerény, kis jelentősége van annak, hogy milyen műszereket szereznek be. Ennek következtében a gyógyító és diagnosztikai szakmák műszerezettségének kialakításában azok tudnak előre lépni, akiknek valamilyen szempontból nagyobb a szervezeten belüli hatalmuk. Ettől függetlenül fog működni a gyógyítás, sőt, szinte érdektelen lesz az, hogy a megvásárolt műszer a betegek 3, 5 vagy 80%-a számára hasznos.

A finanszírozási források csökkenése megnehezíti a szervezet működését. A külső kontroll erősödése, a betegek szabadabb kórházválasztása, a finanszírozási forrás és a kórházválasztás közötti összefüggések megjelenése megingatja a régi hatalmi struktúrát és az újratermelődés folyamatában változásokat indukál. Új piaci erőviszonyok, új szervezeti hatalmi viszonyokat igényelnek.

Ha ezt meg tudja tenni a kórház, akkor fennmarad és hatékonyan tudja ellátni feladatait. Ha nem tud változtatni, akkor működésképtelenné válik. Több dolog történhet, sőt, meg is szűnhet a kórház végső esetben. Elképzelhető, hogy az irányító hatóság vagy tulajdonos lecseréli a vezetést, de talán realitása van annak is, hogy a kórház tevékenységét átirányítja és kisebb igényű, szegényebb betegek ellátója lesz, akik kevésbé tiltakoznak, többet túrnak. Új piacot szerezve a régi hatalmi rendszer vissza tudja igazolni önmagát. Ilyen piac szerzése nélkül lehet, hogy a kórházban jelentős visszafejlesztések, leépítések lesznek.

A leírtak alapján látszik, hogy a szervezeten belüli hatalmi viszonyok jelentős mértékben függenek attól, hogy milyen erőviszonyok uralkodnak a környezetben. Nyilván a környezetét a szervezet alakíthatja, sőt stratégiai döntéssel új környezetet, új klientúrát szerezhet magának. Az alapösszefüggés azonban fennáll, a külső függőségi viszonyok jelentős mértékben befolyásolják a belsőt.

A külső függőségi rendszer olyan *hatalmi vonatkoztatási* rendszerként szolgál, amely meghatározza azt, hogy tulajdonképpen mi a jó, mi a racionális szervezeti döntés.

Önmagában nem lehet eldönteni azt, hogy a készletek csökkentése vagy felhalmozása a racionális. Az sem dönthető el, hogy az a jó, ha a vállalat egy fejlesztési vonalba fektet jelentős összegeket, hogy gyors eredményeket produkáljon, vagy az-e a jobb, hogy sok fejlesztési irányt indít el egyszerre, elaprózza a pénzeit. Önmagában az sem dönthető el, hogy a fejlesztés osztályvezetője okos vagy buta legyen, hogy mechanikus végrehajtó vagy kreatív lángelme jó-e ebbe a pozícióba.

Minden a hatalmi vonatkoztatási rendszertől függ. Ez alapján lehet megmondani, hogy mely döntés volt racionális és melyik nem. Kiszámíthatatlan szállítóknál nyilván a készletezés a fontos. Azonban, ha a szállítási határidőcsúszás simán lenyelethető a vásárlóval, akkor a készletek felhalmozása a legnagyobb pazarlás és irracionális. Látszólag pazarlás az a döntés is, amely nagy veszteségeket tűr el a termelés folyamatában. Láttuk azonban a példát arra, hogy ez időnként tehermentesítheti az irányítást, amelynek az a racionális cselekedete, hogy inkább a fejlesztésre és a piacok kibővítésére helyezi a hangsúlyt.

Az a fejlesztő vállalat, amelyik abból él, hogy nagyon gyorsan új termékeket hoz ki és dob piacra, learatva a belőle származó extra profitot, tönkremenne egy aktív pénzügyi elemző szakember tevékenységétől. Az illető ugyanis állandóan a költségek csökkentésével, a pazarló helyek kimutatásával és a döntések ilyen irányba való befolyásolásával foglalkozna. Erre

nemcsak ideje, energiája sincs ennek a szervezetnek, de úgy elhúzódnának esetleg a fejlesztések, hogy előbb jönne ki az új termékkel vetélytárs. Ez pedig akár a szervezet halálát is jelentené.

Ezért visszatérve az első paradigmaként említett racionalitásra, az lehet mondani, hogy általános racionalizálás nincs. *Racionális az a szervezet, amely egy adott hatalmi vonatkoztatási rendszerhez alkalmazkodik.* Olyan területeken tartalékokat felhalmozni, amelyeken át lehet hártani más partnerekre a költségeket, örültség és nem racionális. Olyan helyeken nem tartalékolni, ahol külső bizonytalansági tényezőket kellene kivédeni, szintén nem racionális.

Az erős munkáscsoportokat, mint láttuk, meg kell vásárolni, hiszen ez a befektetés a racionális. A gyenge munkáscsoportoktól meg kell szabadulni, hiszen még az is teljesen felesleges menedzseri energiabefektetés, hogy e csoportokkal a legkisebb mértékben foglalkozni kelljen.

Így amit Taylor alapján a racionalitási felfogás a műszaki racionalitásból vezetett le és a tökéletesen kézbe tartott, kiszámíthatóan működő szervezet képét tárta elénk, csak bizonyos hatalmi vonatkoztatási rendszerekben értelmezhető. Olyan helyzetben, ahol a munkáscsoportoknak nagyon rossz a pozíciójuk, képzetlenek, nagy a munkanélküliség, olyan technológiánál, amely tökéletesen feldarabolható és mellette az emberi tevékenység teljes mértékben kontrollálható. Ha bármely környezeti technológiai és egyéb feltétel megváltozik, változik a hatalmi vonatkoztatási rendszer, és az előzőekben említett gépjellegű szervezet alacsony hatékonyságú, irracionálisan működő, alkalmazkodásra képtelen struktúra lesz. Ugyanúgy, ahogy egy szabályozottan működő bürokratikus gépezet csak addig lesz hatékony, míg valamely lakossági érdekvédelmi csoport azt nem mondja, hogy ellenőrizni kívánja e gépezet eredményességét. Ebben a pillanatban a hatalmi vonatkoztatási rendszer megváltozik, és kiderül, hogy az új vonatkoztatási rendszerben az addig racionálisan működő gépezet teli van irracionális, alacsony hatékonyságú elemekkel.