

VII. Fejezet

Szervezeti modellek

A szakirodalom a szervezetek működését különböző magyarázó elméletekkel, modellekkel próbálja leírni és értelmezni. Az egyik ilyen korabeli első megközelítés Scott nevéhez fűződik, aki a szervezetek leírásának négy típusát különböztette meg. A nyílt és zárt rendszereleméletek elkülönítése azon alapult, hogy az elemzésbe bevonták a környezeti hatásokat (nyílt), vagy nem (zárt). Másrészt megkülönböztetett racionális szervezeti modelleket (amelyek a legjobb szervezet kialakításával foglalkoznak) és szociális rendszer elméleteket, amelyek a szervezeteken belüli társadalmi kapcsolatok elemzésére helyezték a hangsúlyt.

Azóta számos megkülönböztetés alakult ki, melyek lényege, hogy megkülönböztetik a szerzők hasonló gondolkodási, elemzési, szemlélettel rendelkező szervezeteleméletek közös jellemzőit kiemelni, egyben az eltérő eleméleteket módszeresen elkülöníteni, a különbségeket elemezni.

A továbbiakban a modellek egy másik megközelítést tekinthetjük át, a könyvben tárgyalt hatalom és konfliktus sajátos szempontjai szerint. Hátr modellelt különbözletünk meg, amelyek a következők:--

1. racionális szervezet,
2. korlátozottan racionális szervezet,
3. koordinatív szervezet (koordináción alapuló szervezet),
4. közvetítő mechanizmusokon alapuló (közvetítő mechanizmusok által vezérelt) szervezet,
5. irracionális szervezet,
6. hatalmi gépezet jellegű szervezet.

A leírt modellek közül az első kettőt ismeri és tárgyalja a szakirodalom, a harmadikat is ismeri, időnként önálló megközelítésként tárgyalja, időnként más modell típusokon belül (pl. korlátozott racionális, társadalmi szerződés, vagy társadalmi döntési modell keretében). A harmadikat és negyediket önálló modelleként nem tárgyalja a szakirodalom, habár a használt szervezeti leírások egyetelműen kidolgozott elméleteken alapulnak. Az irracionális modell, (Weick, Perrow) a szervezeti „szemléletkódja” modellnek tevékeni (March, Olsen) elméletre alapul, míg a közvetítő mechanizmusokon alapuló modell alapja a Steers (1977) által kidolgozott elmélet. A problémák azonban megjelennének mindenhol, ahol a hierarchikus irányítás kérdése felmerül, vagy más

viszonylatokban is, újabbban az ügyelméletekben. Az ismert modelleket (első három) sajátos aspektusból mutatjuk be. A hatodik modell pedig jelen könyvünk megközelítést tükrözi. Mindegyik modellt azonos szempontrendszerrel készített táblázatban is bemutatjuk az egyes fejezetek végén.

Racionális modell

A racionális modell azt a szervezeti működést mutatja be, amely esetén a szervezetet racionálisan, vagyis az ésszerűség alapján alakítják ki, s ez a mértékesen létrehozott szervezet koncepciója. A racionalitás is szűken értelmezett, alapvetően, mint gépi racionalitás. Azt a gondolatot fogalmazza meg, hogy minden szervezet kialakítható oly módon, ahogy a gépeket meg lehet konstruálni. Ez tulajdonképpen egy mechanikus racionalitást jelent.

E modell koncepciójában az áll, hogy az emberi viszonyokat minden szervezetben az irányítás akarata által elképzelt módon és formában meg lehet szervezni.

- Ez az elképzelés a következő, egymásra épülő elemekből áll:
1. minden szervezet struktúrája és folyamatai pontosan megtervezhetők;
 2. minden szervezet megtervezett képe a gyakorlatba pontosan átültethető, vagyis megvalósítható;
 3. minden létrehozott szervezet pontosan úgy működik, ahogyan azt elképzelték, és megtervezték;
 4. a működő szervezet teljesítménye, outputjai ugyanazt az eredményt produkálják, mint ahogyan azt eredetileg, az elsőként említett lépésben elterveztek.

A leírt négy lépésből álló folyamat megvalósulásának vannak feltételei. Ilyen például a környezet pontos ismerete, és annak feltételezése, hogy a szervezet létrehozása után a környezet pontosan olyan lesz, a környezeti szereplők pedig pontosan úgy viselkednek, mint ahogyan azt megterveztek.

A folyamattelítés azt is feltételezi, hogy a racionálisan kialakított szervezetek belső viszonyai is természetesen kialakíthatók. Nem kell felkészülni olyan várható helyzetekre, akciókra a szervezet és a tagok, egységek részéről, amelyek elértek a tervezálon kívülről helyzettől a működést és az eredményességet, valamint az outputokat.

Mivel tudjuk, hogy az egyéni aspirációk, érzelmeik kiszámíthatatlanok, miként a konfliktusok, érdekegyeztetések, érdekegyenestési taktikák, hatalmi játékok is, ezért ez a modell e tekintetben is lényeges átlátszókat foglal magába, illetve tételez fel.

Legfontosabb feltételek egyike az, hogy az emberek semmi önállósággal nem rendelkeznek, igazodniuk az eltervezett szervezéshez. Ilyen helyzet akkor áll elő, ha az embernek nincs cselekvési lehetőség, vagyis kényszerítik (fizikailag, vagy éppén a családja elvárása szorongás), vagy olyan mértékű a kizsákmányoltság, hogy nem vállalja az ellenmondást, csak az alkalmazkodik, vagy megéri számára a tökéletes alkalmazkodás anyagi, szakmai, vagy karrier szempontból. Így gyakorlatilag egy falanszervezetet jön létre, tökéletesen alkalmazkodó emberekkel.

Ez a szervezet nem ismeri a konfliktusokat, hiszen azok megjelenése, szakmai, érdeki, vagy egyéb ellentéteket hordozna, de ezt a modellt nem ismeri. Vagyis minden konfliktust úgy kezel, mint devianciát, amely káros a rendszer működésére. Ezzel a hatalmi konfliktusleplettel kapcsolatosan is mondható az elképzelés: azokat ellenállás nélküli megtervezheti a szervezet. Ezek Taylor-t, tudományos menedzsmentelméletétől látunk, ez nem más, mint a legalsó, lemeleti szint). Egyik legfontosabb ülepítői funkciót a végrehajtás területén dolgozók látják el, hiszen náluk ez a rendszer az emberi tényezői kikapcsolja, munkájukat gépszerűvé teszi (fűtőszalag munka). A másik hatalmi ülepítő a piacon jelenik meg, hiszen ahhoz, hogy a munkások egy ilyen szervezet felületét elfogadják, kényszerhelyzetben kell lenniük: ennek egyik lehetősége ez a rendszer, például a beszállítók terén, amikor a nagyobb vállalat a beszállítóit függőségi helyzetbe hozza, és szinte nullára csökkenti mozgásszabadságukat. Ekkor a beszállító cég lesz az ülepítő, amely elnyel bizonyos költségeket.

A racionális szervezeti modell hatalomfelfogása, az egyplúsi centrális hatalom képét mutatja. Csak a szervezetet kialakító és működőtől hatalmi cűcsnak, az irányítási központnak van hatalma. Minden más terület csak az előírt szabályozott módon működik. Az idézett tudományos irányítás elmélet az azt a felfogást vallja, hogy minden önállóságától meg kell fosztani a végrehajtási szintet. Az előírásoknak pontosan megfelelni kell mindenkinek dolgozni. Nem az ösztönzésen van a hangsúly, hanem az elvárások szankcionálásán. Vagyis a gyakorlati eszközök jelzett és más használt eszközökre is ennek a hatalmi koncepciónak a megvalósítását szolgálja.

Ennek megfelelően alkotja meg emberképét is: az ember lusta, önsz érdekei szolgálja a szervezettel szemben. A szervezetnek azokban vannak eszközei arra, hogy az egyémet szemben a szervezettel állítsa előtérbe, kialakítsa a tökéletes szervezeti embert. Ez pedig az úgynevezett totális szervezeti koncepció (a fogalmat Goffman dolgozza ki), mely szerint a szervezet az embert minden tevékenységében a munkaadó alatt és a munkanapon túl is igyekszik ellenőrzése alatt tartani. A börtönök a pszichológiai intézetek és a katonai taktikák leginkább hasonlítanak ehhez. A totalitásra való térkezés azonban más szervezeti típusokban, például iskolákban, kollégiumokban, kórházakban és különösen gazdasági szervezetekben is megfigyelhető.

A következőkben táblázatos formában foglaljuk össze ennek a modellnek néhány fontos jellemzőjét.

2. táblázat: Racionális modell

Szociális-technikai rendszer	A megkonstruálható kapcsolatok leírásaihoz. A spontán cselekvések kiküszöbölése (attól technikai). Eszközök: elnyomás, elfojtás, megvátszás (magus jutatókókkal: ne érje meg ellentmondani). Mindkét eset lényege: maximitálni növegni az ellenmondat kockázati. Maximalizálni növegni a szervezettel elvártas költségeit (pl. olyan központi kapjon, amely nem konvertálható más céghez, így nehéz elmenteni). Megfigyelés, beklamázás, lemelet, telefon, lehallgatás stb.
Szociális rendszer önállósági foka	Nulla, mivel minden önállósági fok növekedés növeli az álláhiatlanságot. Alsó szinten mérlegelés követelménye: nem tervezett cselekvések és hatások. A végrehajtási szféra gépszervitívé ítéle.
Szervezeti cél	Létezik szervezeti cél, amely kitűzhető. Ennek egyik fontos eleme a környezettel való teljes informáltság. Hogyan lehet ez? Stabli környezet. Környezet, mely feletti hatalma van, és mindenki cselekedetét kontrollálja. Új cégek piacra lépését megelőzheti technológiailag, vagy költséghos megállapodásokkal (pl. utazási: jroda és légi cégek közötti engedmények). Nem detektálja a környezeti (nem érdeklő) hány belég van, így nincs megelőzés.
Konfliktus	Fejtélezi, hogy a szervezet kapcsolódó elemektől tükéletesen összehangba lehet hozni. Nem ismeri a konfliktus egyetlen formáját sem (pl. érdekkonfliktus, kulturális konfliktus, szervezeti és kooperációs konfliktus, szakmai konfliktus). Ez utóbbi csak akkor értelmezhető, ha feltesszük, minden szakmai kérdésben levő vélemény, megközelítési elterésst a hierarchián fejlebbé tolnak, vagyis szakmai helyet mindig hatalmi döntés van: így a szervezeti nem szakmailag, hanem hatalmilag lesz racionális. Nem ismeri a konfliktuskezelés mechanizmusait, módszereit, nincs is ilyen. Helyette minden elterést devianciaként definiál: pl.: börtönben eléfés csak amatt van, hogy a fogoly vagy az őt nem tartotta be a szabályokat. Ezért szankcionálni kell és az eredet állapotot visszaállítani: egyszerű negatív visszacsatolás.
Visszacsatolás	Amak lehetőségeit nem ismeri, hogy az eléfésék azért rosszak, mert rosszak a technológiai módszert: a szabályozás (elsődleges korrekciós szabályozási kör), megváltoznak a feltételek (másodlagos korrekciós szabályozási kör). Mivel a visszacsatolás szankcionál, jellemző a visszacsatolás gátlása (információ visszatarthatás), a lehetőségek alternatív értelmezési változások visszatarthatása.
Irányítás	A szervezettel hányzik a tanulási folyamattal. Így a változtatás már csak egyértelműen megjelenség válság vagy krízis esetén történik. Egyipólusú hatalmi rendszer, központosított irányítás. Hierarchia élve. Döntések, problémák feltételei toldnak. Rugalmatlan horizontális kooperáció kicsi és feltöltött kontrollál.
Érdekegyesítés	A szervezeti logikája a részérdekek befogadására nem alkalmas. Ezért kialakul egy vezetés számára nem járható információs kapcsolati szféra, ahol a kapcsolatokban, időben, teljesítésben levő taralékokat cserélik. Fő jellemzője, hogy a kapcsolatok zárják, „titkosak”, hiszen devianciának számítanak, szankcionálást vonna maga után. Vagyis lokális, face-to-face érdekegyesítés van elérti utkos körökben.

Információtámasz	Racionális, vagyis a legrovidebb, leggyazdaságosabb, legellenőrzhetőbb. Lényege a pontos áramlási utak, hozzáférések definiálása (pl. számítógépp). Minden olyan szervezeti megoldás, mely ezt nem támogatja, feleltörjia a rendet. Pl. szabad belső áramlás: egysegek belső információit tartalmazzza, megjelölik az igazgató körlevele – nem tudja, tájékoztatás-e vagy üsítés. Átlép hierarchikus szinteket. Dolgozó nem tudja, hogy egy adott információra – mely a területre – leljen azonnal, vagy csak amikor a közvetlen főnök utasítja. Sürgős kérdések átlépjik a hierarchiát, és olyan alvezetési sorrendről kell dönteni a beosztottnak, amelyben nem kompetens stb.
Irányítás költsége	Kiütszöböl: az irányítás, hatalomgyakorlás költsége közeli a szervezete nem tervezett működéséit, a konfliktusok, demokratizálás költségeit, az érdekegyesítés költségeit. Helyette a kézben tartás költségeit állnak. Pl. nagyobb vezetési szám, szorosabb ellenőrzés, a magasabb hierarchia, a lassabb információáramlás, a nehezebb döntéshozatal, a kitűs költségek, nehékes érdekeltségű, a lassú alkalmazkodásból származó költségek.
Formális és informális rendszer kapcsolata	Működés sűrűdési veszteségeinek és kockázatainak minimalizálása. Szabályozottság és tiliszabályozottság, elértés szankcionálás. Szabályon kívüli problémák kezelésének alacsony foka, vagy mellőzése. Egész addig a meglévő szabályok szerint oldják meg, amíg csak lehet, függetlenül attól, hogy az már alkalmatlan kezelési technika, hogy a szükséges szervezeti forma, a tudás, a szükséges kooperáció is hiányzik.
Emberkép	Lusta, a szervezettel szemben álló, csak akkor dolgozik, ha szorosan ellenőrzik, nulla önállóság esetén nem tud élni érdekei szervezeti érdekekkel szembeni érdekesítésével. Alapában az ember önállóan, kemény kézzel, szankciókkal a levekenység elvégzésére rávehető. Egyetlen, ami érdeklő a pénz, ezért felad minden emberi értéket, mint az önállóság, szolidaritás, gondolkodni akarás, érzelmei kinyilvánítása (X elmélet, McGregor)

Korlátozottan racionális modell

A korlátozottan racionális szervezeti modell az előbbiekben röviden felvázolt racionális modell korrekciójaként jelen meg. Azt lehet mondani, hogy a racionális szervezeti kialakítás folyamatainak azt a pontját kérdőjelezi meg, hogy az elképzeléseknek megfelelően kialakított szervezet valóban képes-e a tervezetnek megfelelően működni. Először a racionális korlátozó érveket és szempontokat vetjük elő. Nem lehetnek racionálisak a döntések például, mivel nincs teljes informáltság, mert a környezeti feltételeket nem lehet megfelelően megismerni, mert a döntések általában csoportdöntések, következményeiket kiszámíthatatlanok. A hierarchián minden irányban törzülnek a döntések, az információk, többek között az egyéni érdekek érdekesítése miatt. A korlátozott racionális modellje – nem a tervezés és annak átlitelése terén, hanem a valóságos működés során elismeri a mesterségesen létrehozott

szervezetten belüli az informális kapcsolatok megjelenését, és hatását: vagyis a szociális rendszer vitalitását. Ebben megjelennek az egyéni és csoportérdekek. Ezek kihatnak a döntések elkészítésére, alsóbb szinten a döntéshozatalra is. Befolyásolják a szervezet irányíthatóságát, az utasítások hatásosságát, a végrehajtásról származó információk pontosságát.

Az egyének szempontjából kiindulva elismeri azok saját érdekeit. Pontosabban azt, hogy ezek az érdekek a szervezeten belül megjelennek, artikulálódnak, és korlátozott mértékben harnak is. Emellett az egyéni érzelmeik, akaratok, értékek, egyének közötti kapcsolatok is a modell szerves elemévé válnak. Valójában azonban nem az a különbség a racionális és korlátozottan racionális megközelítés között, hogy az egyik elismeri az informális kapcsolatok, egyéni érdekeket, a másik pedig nem. A szervezetek működésének megértésénél a fő szempont az, mi válik szervezeti hatóanyagává. A klasszikus művek azt sugallják (különösen Taylor, Gullick, Urwick), hogy ezeket a negatív viszonyokat ők is elismerik. Fő tételük – és ez a racionalitás lényege – hogy ezeket a szervezeti működés köréből ki lehet kapcsolni teljes egészében: vagy kényszereszközökkel, vagy az érintettek megfizetésével (vagy mindkettővel együtt).

Azt a hatalmi alaptételt kell itt kimondani, hogy az az érdekek, amely mögött nincs hatalom, az eltűnik a szervezetheől, vagy háttérbe szorul mindaddig, amíg nem képes hatalmi tényezővé válni. I. átlens módon jelen van a szervezetben, hiszen az elnyomott érdekek elnyomására alkalmazott hatalmi eszközök, és költségeik a szervezet működésében megtalálhatók. Minden szervezetben megtalálható „elem” szervezeti tényezővé válik, akár képes érvényesülni, akár nem. (Akkor elnyomják, akár elvész a szervezetheől: az érdekeket hordozó szakember, az innovációra képes memók elmegy máshova dolgozni. Aki pedig bennmarad a szervezetben, az szervezeti tulajdonságává válik).

Ebben a megközelítésben a szervezet életébe beépült az informális kapcsolatok és érdekek rendszere, és a hatalmi gépezet paradigmáiban alapján hatalmi tényezővé is vált. Ez a modell azonban a hatalmat, a racionális megközelítéshez hasonlóan úgy fogja fel, mint egyplánst hatalmat, vagyis hatalma a szervezet felső szintjén levőknek, a hatalmi csúcsnak van. Az alsó szint csak kisebb játéktérrel rendelkezik olyan területeken, amelyet nem lehet bizonytalanság szervezeten belül és kívüli) vagy nem érdemes ellenőrizni, és tökéletesen kézben tartani. Így érdekeik csak annyiban valósulnak meg, amennyiben ez a játéktér engedi (nem kontrollált szervezeti terület: lokális hatalmi van), vagy amennyiben az egyeztetések során megjelent alternatívák kidolgozásában (amelyektől a hatalmi csúcson döntések) szerepet kapnak. Ez azonban már ténylegesen hatalmi pozíciót is jelent. Részletesebb nélkül is elég itt utalni munk a döntési folyamatairól irreverzibilitásáról mondottakra.

A szervezeti racionalitás tartalma megváltozik. A mesterséges racionalitás mellé felzárkózik az informális rendszer, a szociális rendszer működési racionalitása, és a kettő együtt határozza meg az optimális racionalitást – ha egyáltalán ez értelmezhető. Inkább a mesterséges és szociális alrendszer közötti hatalmi erőttérrel beszélhetünk. A technikai racionalitás mellett tehát a szociális racionalitás is megjelenik. A környezeti vonatkozásban a szervezet saját a környezet felélti fátalmát leíró viselkedés mellett a környezet ártékinté-hetőségének megérthetőségének, bizonytalanságának és a környezetben szereplők viselkedése mögötti hatalom felismerésének szüktséglete is megjelenik a modellben.

A korlátozott racionalitás modellje rendszertelméleti szempontból is értelmezhető. E szerint a rendszer egyes elemei, folyamatai nem rakhatók össze tökéletesen, nem lehet a rendszert a tervezetlezen hatalmi szóval kidolgozott módon tökéletesen megkonstruálni. Mindig lesznek kisebb ellentmondások a folyamatok technikai illesztésében, nem is beszélve az eltérő területek szemléletéről, céljairól, működési feltételeiről (Lawrence-Lorsch 1966). Vagyis minden nagy rendszer működési zavarokkal, összehangolási problémákkal küzd. Ezek a rendszer mikrorepedései. Ilyen zavarok statisztikailag nem mutathatók ki, hiszen magának a zavarnak a megjelenése is esetleges, szervezeti hatása elenyésző.

A nagy rendszerkatasztrófák azonban ilyen mikrorepedések egybeeséséből adódnak. Ilyenek a gyártási katasztrófák, repülőgépek, vagy atomreaktor balesetek okai is a legtöbb esetben, beleértve a világ eddigi legnagyobb ipari balesetét is, az indiai Bhopal-ban.

A szervezeti embertépek, vagyis, hogy milyen embertípus mellett hatékony ez a szervezeti forma, olyan szemlélyt feltételez, amely használja és kihasználja a szervezet adta lehetőségeket. Adott esetben ez azt jelenti, hogy ez az ember nem kíván hatalomra szert tenni, a neki biztosított mozgásterében azonban alternatívákban gondolkodik, igyekszik szakmai szempontjait közölni. Tehát ezen lehetőségeken belül önként (sőt ez az egyik fontos motívum) járul hozzá a szervezeti célok hatékony eléréséhez. Ez azt jelenti, hogy ha megfellelő számára a munkahelyi légkör, és bizonyos cselekvési feltételek együtt-lése, ez maga motíválja őt annyira, hogy csereben önként úgy viselkedik, aml egyben a szervezet érdeke is. Ezzel a modéllal a szervezetszociológiai irodalomban megjelent az ónálló érdekek nélküli ember, akinek csak megfellelő szervezeti feltételeket és ösztönzőket kell biztosítani, hiszen alapmagatartása egy-irányú a szervezettel.

Az alábbi összefoglaló táblázat egyébként, itt külön nem elemzett sorai – mint a költségek, konfliktusok – az eddigiekből már adódnak, illetve a fentiekhez kapcsolódnak.

3. táblázat: Korlátozott racionalitás modell

<p>Szociális-technikai rendszer</p>	<p>A szervezeti kialakítás továbbra is a technikai normákra követhet, vagyis a racionalitás alapján épül fel. A szociális rendszer nem szerepel a szervezet felépítésében, mint szempont működtetésében azonban beépül. Tudomással veszi, hogy egyéni és csoportviszonyok vannak. Az informális kapcsolatok elismerni, a munkacsoportok működtetéséig csak átjárás és károkát okozva kibővíthetők ki a személyes kapcsolatok. Szakmai kérdésekben a felső szint nem veheti át a döntést, csak az alternatívák közötti végző döntést.</p> <p>Vagyis alsó szinten szakmai egyeztetések keltenek, amelyek részben szakmaiak, részben szociálisak (egyéni és csoport érdekeket egyeztetik). Sajátosság: az egyeztetést, az eltérő érdekeket elismerni, de a hatalmat még nem.</p> <p>Vagyis egyeztetés, megértés és beállítás és nem erőviszonyok alapján történik.</p> <p>Általában ez a modell még nem ismeri el az irányítás csúcán kívüli szervezeti hatalmi tényezőket.</p>
<p>Szociális rendszer önállósági fok</p>	<p>Megjelenik a szervezeti racionalitás mellett a szociális racionalitás is. A szervezet működtetésére két racionalitás kompromisszumra, vagyis a műszaki-gazdasági racionalitás és a szociális racionalításra. Feldíró még, hogy kezdetben nem bontja szét a műszaki racionalitást és a gazdasági racionalitást. Amikor a szervezeti diverzifikálódása (telepítés: fogyasztó, termelési költségek) megjelenik, akkor bontja szét a kettőt és lesz más tartalma a műszaki és a gazdasági racionalitásának.</p>
<p>Szervezeti cél</p>	<p>Szervezeti cél létezik, amelyet az irányítás cetszer határoznak meg. Három megközelítés lehetséges: A korlátozott racionalitást előidéző tényezők csak a cél elérésének pontosságát zavarják meg, vagyis kisebb elterést okoznak.</p> <p>Lehet, hogy a korlátozott cél csak a cél elérésének újában okoz zavart, de a végrehajtás tekintetében nem jelent elterést (létező mechanizmusok a szervezeten belül korlátozhat, vagy van amolyan belső tartalék a folyamatokban, ill. az illeszkedési pontokon, hogy semlegesíti a kisebb elteréseket).</p> <p>Lehet, hogy a célok kidrészébe a kevés racionalitás (műszaki-gazdasági és szociális) már beépül.</p>
<p>Konfliktus</p>	<p>Szervezeti szintű konfliktust nem ismer, ezért ilyen szintű konfliktuskezelésre nincs szükség. Lokális szinten ismer a konfliktusokat, de csak korlátozottan (egyeztetést igénylő témák, egyéni játékok). Vagyis egyik eleme a szabályozási elterő működtetés, kitérés elkövetés, mégpedig oly módon, hogy nem foglalkozik vele.</p> <p>Másik eleme az egyes kérdésekben való informális egyeztetés, alku elfogadás, amelyekkel szintén nem kell foglalkozni – a céljuk ilyen elteréseket kibírni. Illetve nem látszik meg a működtetésben. A szervezeti működtetési elterések elfogadása normális, de kezelésnek intézményesítésre elmarad.</p>

<p>Visszacsatolás</p>	<p>Csak a racionális szervezeti szankció orientált visszacsatolásra létezik. A legkisebb elterés is szankcionálják.</p> <p>Ténylegesen azonban korlátozott észlelési küszöb épül be a szervezetbe. Kétségkívül sajátos szervezeti kultúra, amely bizonyos devianciákat írt, de az észlelési küszöb alatt nem veszi észre.</p> <p>Szervezeti silaposság.</p> <p>Az észlelési küszöb kialakul, de nem tervezik meg.</p> <p>Az elterések észlelése érdekében szervezeti hatáskör kiszámíthatatlannak (légi katasztrófa, Csernobil, Bhopal).</p> <p>Később fontosabb irányítási területen megtervezik ezt a hatást, vagy beépítik a szervezeti működtetésbe.</p>
<p>Irányítás</p>	<p>Racionális, egyértelmű, bizonyos rugalmassággal.</p> <p>Ha beépítik a korlátozottságot a működtetésbe, megjelenik a fekete-doboz irányítás: nem tudom, mi történik a dobozban pontosan, de tudomással vezetem bizonyos határokon belül, hogy nem szököl bele az ottani viszonyokba és alkuha. Cserébe az irányítás végrehajtásról van: nincs konfliktus, teljesített elvárás van.</p> <p>Folyamatot szabályoz és teljesítmény: is kitalál.</p> <p>Alku: Kisebbségi kontroll – nagyobb teljesítmény (vezetés lételem alkuja a szervezettel, belátja, nem lehet mindent irányítani).</p>
<p>Érdektér-érvényesítés</p>	<p>Szervezeti szintű érdektér-érvényesítés nem lehetséges. Ha van mégis, mint a partcipatív vezetésnél, akkor is egy erős vezetői kontroll alatt, érdektérrel.</p> <p>Lokális érdektér-érvényesítés van: Egyrészt egyéni játékok bizonyos szintig eltertek a szervezetben (információs, döntési lánc).</p> <p>Másképp az csoporton belüli szociális folyamatok eltert vagy támogatott változást esetén.</p> <p>Emellett ismeri a szervezet a szakmai – horizontális és vertikális – egyeztetést, bizottságokat, amelyek a hierarchián belül működtetnek. A szakmaival összekötődve folyik a szociális érdektér-érvényesítés is.</p> <p>Az érdektér-érvényesítés a felső szintre is felnyúl, de csak abban a formában, hogy szakmai elemek (vagy annak felhatalmazott elemek) befolyásolják a felső szintű döntések kimenetelét. Az érdektér még csak átadva jelenik meg felső szinten.</p>
<p>Információáramlás</p>	<p>A racionális információáramlás alapvetően fennmarad.</p> <p>Ehhez az információk torzulását okozó működtetési jellemzők, a hiányos információk bejárás és kitalás viszonyokról, és az információáramlást torzó hatások (tartalom, érdekek, szakmai érvék mögé bújva, időbeliség, egyéni és csoportmegfontolások, önvédelem).</p>
<p>Irányítás költsége</p>	<p>Az irányítás költsége tartalmazza az erős, racionális szervezeti költségeket, de belátja – kényesítésből, vagy gazdaságosság megfontolásból –, hogy minden nem tud ellenőrzése alá vonni a racionális módját, vagyis direkt eszközökkel.</p> <p>Cserébe azonban a költségek egy része működtetési veszteségekben jelenkezik (a korlátozott racionalitás miatt), továbbá a működtetési kockázat növekedésében (kevésbé ismert a környezeti és a szervezeti is).</p> <p>Az informális kapcsolatok, a lételem érdekek nem átlátható kapcsolatok, működtetési pluszköltséget okoznak, nehezebb a helyes célkitűzést, bizonytalanságot visznek a visszacsatolásra, ellenőrzésre, és az informális alku és játékok szervezeti erőforrásokat cseleztenek fel.</p>

Formális és informális rendszer kapcsolatára	A formális rendszer továbbra is döntő. Az informális elem megjelenik, mikor bizonyos szociális elemek bekerülnek a szervezeti célkitűzés és működés kialakításának. (pl. elvárások, szövegzés egyéni v. csoport szintű) optimizációjába. Az informális inkább lényegesen megfontolt. Csak kapcsolati szinten értelmezhető, szervezeti informális rendszer nem jelenik meg. Az informális intézménye befogadása, alakításai kísérlete (pl. szervezeti emberkép, kultúra) ugyanon nem elem a rendszernek.
Emberkép	Az ember alapvetően a szervezet irányában mozdult, és ha megfelelő feltételeket biztosítanak számára – mint önállóság, visszacsatolás, motiválás, kommunikáció –, akkor a szervezet iránt szívesen és önkéntesen lesz elkötelezett. Alapvetően egyéni céljai egybeesnek a szervezettel (Y-elmélet, McGregor).

Közvetítő mechanizmuson alapuló szervezeti modell

A szervezetek közvetítő mechanizmus elmélete már egészen más megközelítést alkalmaz, hiszen abból indul ki, hogy sem a megvalósítás, sem a célleírás, de sok tekintetben már a szervezet megtervezése sem lehet elvileg tökéletes, vagyis racionális. Ennek oka, hogy a szervezet-irányítása a közvetítő mechanizmusokon keresztül történik, amelyek az irányítási akaratot eljuttatják az alsóbb szintek felé. Ezek a mechanizmusok pedig részben gyakorlati, részben elméleti okok miatt inkább pontatlanok. Ennek megfelelően az irányítás sohasem lehet jó, pontos, szakértői, sőt a visszacsatolás sem lehet megbízható hasonló jellegességűek miatt. Az irányítási diszsonancia helye és tartalma ráadásul sokáig rejtve maradhat.

Tekintsük át először a közvetítő mechanizmusokat, aztán pedig vázlatosan a közvetítés modelljét. A szervezetben minden közvetítő mechanizmus, amely a hatalom csúcának akaratát a végrehajtási szint felé közvetíti. A legfontosabb és legismertebb ilyen mechanizmusok az utasítások, a szabályzatok, a célok és azok lebontása, operacionálizálása, a kultúra (normák, értékek, elvárások, viselkedési minták stb.), az ösztönzési és előremutató rendszer, az elismerés és szankcionálás, az információadás és -szerezés, az ellenőrzés rendszere.

A közvetítés nem jelent más, mint azt a folyamatot, amelyben fentől lefelé eljut az elvárás, és ennek teljesítése visszajelződik, valamint az elvárás és teljesítés közötti összehasonlítás alapján a szervezet meghatározta a szükséges lépéseket.

A racionális modell alapja az, hogy a célok tökéletesen közvetíthetők a leírt folyamat alapján, a végrehajtásban pedig nem tesz eltérés. Jelen modell szerint ez nem helyes feltevézés. A célok általában sokrétűek, lebontásukkor torzúlnak, a mérhető célok mindig hátrébe szorítják a nem mérhető-

kat. És különben is mindenki viselkedését befolyásolja, hogy mit, hogyan el-
lenőriznek, mit mérnek, mit szankcionálnak és jutalmaznak, hiszen az embe-
rek igyekszének kivonni magukat mindentőlé kontroll hátsza alól.

A célok lebontása alkú. Talán valami vel könnyebben látszik egy gazdasá-
gi szervezetben, és sokkal nehezebb egy bürokráciában, iskolában vagy a kór-
ház esetében. A felelőtlen szervezeteknél a szervezet irányítása még azt sem
értékeli, hogy bizonyos céloktól eltértek, hiszen maga a szervezet immúnis a
környezeti visszajelzésekre. A vesztéseket sem a szervezet nyeli le, hanem
a környezete (pl. a bürokrácia ügyfele rohangál a szervezet hibás eljárásai,
számára káros következményeinek saját pénz- és időbefektetéssel való kiiga-
zítására).

Jól illusztrálja ezt egy kórházi példa. Az orvos az irányítástól kap elvárás-
kat a gyógyítással kapcsolatban annak érdekében, hogy azt a leginkább költsé-
gérthetőség formában tegye. Saját szempontjából a leghatékonyabb eljárás-
kat alkalmazná, de a költségek miatt nem teheti. Szembekerül orvosi értékei-
vel, sőt esakjével is. Az ő szintjén ez a természetes viselkedés. Ezzel szemben
az, aki ezeket a költséghatékony eljárásokat kidolgozza, lehet hogy országos
szinten optimalizált. Úgy határozta meg az eljárásokat, hogy adott pénzkere-
ten belül a legnagyobb egészségjavulás (legnagyobb fátsadalmi összhaszon –
Benham) jöjjön létre. Vagyis ezen a szinten is a hatalmi szintnek megfelelő-
en optimalizáltak. A két eljárás jelentős konfliktusban van egymással.

Nem is beszélve arról, hogy az országos szinten meghatározott eljárások
mögött a szakmák közötti pénzelosztás is megjelenik, és ott van az eljárások
mögött a gyártók és szállítók lobbizó csapata is. De az orvos által legjobbnak
tíelt eljárás is befolyásolja saját tudása, a beteg hálapénze, a professzor ki-
vánságai, az intézet szakmai koncepciója, pénzügyi forrásainak szűkösége, a
szponzorok igényei. Vagyis a felső szint elvileg más optimalizál, másként lát-
ja a dolgokat. Mindkét szinten más érdekcsoportok vannak, és más hogy térít-
tik el a szereplőket az optimumtól, gyakran általánosan folyamatokon ke-
resszül. Vagyis minden más, mint aminek látszik. Az egész alapja pedig olyan
pénzügyi és hatalmi erőtér, amely megváltozása esetén már ez sem lesz igaz
(vagyis, ha megváltoznak az árak, hirtelen más lesz a legjobb, és leghatéko-
nyabb gyógyítás, más betegéknél növekedik a halálozás, másokrál a gyó-
gyulás arányai, hirtelen a gyógyszeres kezelés helyett az árak miatt a műtét
lesz hatékonyabb, és így tovább).

A modell-magában foglalja a végrehajtási fogadókészségét. Vagyis nem
csak letekerzik az irányítási akarat a közvetítő mechanizmusokon keresztül,
hanem azt a fogadó szociális közeg értékel, feldolgozza, és igazodik hozzá.
Ezért külön kérdés az, hogy a lokális hatalom mit kezd a hatalom csúcsáról
érkező irányítási akarral. A hatalom már nem egy központban jelenik meg,
hisz a szervezeti hatalmi struktúra már többpólusú. Ezek között a szintek és

4. táblázat: Közvetítő mechanizmus modell

Szociális-technikai rendszer	Egyértelműen technikai irányítási rendszertől van szó, de olyan helyzetben, amelyben a szociális rendszer autonómiája már létezik. A szociális rendszer aktív szerepe a szervezeti irányításában már a formális-technikai rendszerrel egyenértékű. Különbösen azon a területen, ahol a döntéseket és végrehajtásokat fogadják, értelmezik. Itt önálló folyamatok vannak, melybe az irányítás nemcsak nem lát bele, de kezelni is csak nehezen tudja. A racionalitások sokféleek: technikai, gazdasági, szociális, érdekérvényesítési (pl. koalíciók, részegységek ellenérdekű), adaptációs (törszabó és rövidebb távú egyeztetés), strukturális (mint kontrollálók és hogyan: szervezeti felelősség racionalitása).
Szociális rendszer önállósági foka	A felső szinten a szociális rendszer önállósági foka a nagy szervezetekben alacsony, a hierarchián lefele menve viszont nő, és egyre jobban elkülönülhetnek a fenti és lelti viszonyok. Kisebb szervezetekben pedig uralkodóvá válik a szociális rendszer, és egyenrangú szerepet tölt be a technikai irányítással. Az elkülönülés sokszor szakmai a kisebb szervezetekben: könyvelés, nyilvántartások, számonkérés, költséggazdálkodás dominál, munkaerőszedés, visszacsatolás, ellenőrzés, szociális dominanciája. A szervezetek definciójára: a szervezet célkivétel, irányított szociális rendszer.
Szervezeti cél	A szervezeti cél általános, és értelmezése már a szervezeti működésben módosul. A szervezeti cél strukturált. Szintjei: egyéni, csoport, szervezeti, Osztályozásai: Alacsonyabb és magasabb rendű, fontos és kevésbé fontos. Deklaratív – valós célok, manifeszt – látnans célok. Domináns – szemű – látnans – sponátn.
Konfliktus	A modell ismeri a konfliktusokat, leghangsúlyozottabban a hierarchikus konfliktusokat veszi figyelembe. Konfliktuskezelés: problémáknak felszínre hozatala, megnyitása, megoldása az alapveit. A konfliktusoknak csak a felszíni megjelenése ismert, a szervezeti állástanában, bonyolult rendszer. Külön egyeztetni kell a felszínre hozásról, mit fogadjunk el okoknak, (vagyis az ok sem mindegy és az is kérdéses, mi lesz a megegyezés az okokról és a megoldásról). Ebben a modellben tehát a tények is megegyezés tárgyai. A megoldás nem racionalis lesz, hanem amiben a felek meg tudnak egyezni. Jó szervezet az, ami viszonylag jól működik, és az érintettek számára pedig elfogadható. A racionalis felső döntések racionalitása bizonyos mértékben háttérbe szorul, felbőkiődik érdekektől. A legjobbat feláldozzák az érintettek által elfogadhatóért, ezzel a szervezeti célok még maradnak, de tartalmuk módosul.

területek között pedig hatalmi konfliktusok vannak, amelyek következtében az irányítás csak bizonyos korlátok között, alkukkal, és valószínűséggel éri el célját.

A modellben tehát megjelenik a sokszintű, bonyolult struktúrájú hatalom, amelyben egyáltalán nem természetes dolog, hogy a hatalom csúcsa elérje céljait. Ezért állandó szűksége van (a belső hatalmi játszmák és a külső hatalmi játszmák miatt is) a visszacsatolásra, és arra, hogy a szervezet megtanulja korrigálni saját magát. Ezzel a modell bevezeti a tanulást és a tanuló szervezet fogalmát, amely egyszeres (céloktól való eltérés esetén visszavezeti a szervezetet az eredeti célok eléréséhez), vagy kétszeres visszacsatoláson (ha a cél nem érhető el, a második korrekciós kör a célokat is megalköyjá, Argyris–Schon) kereszttül korrigálja viselkedését.

A szervezet éppen ettől válik rugalmassá. A hatalmi rendszer állandóan megkérdőjelezhető, állandóan kész az átalakulásra. A szervezet már nem racionalis, hiszen a szakmai, gazdasági racionalitás mellett a szervezeti integrációs részévé válnak a hatalmi és érdekkonfliktusok. Az irányítás racionalitása nehezen válik értelmezhetővé, inkább a szervezeti hatalmi rendszer működőképessége válik fontossá. Ha a hatalom nem képes a célokat megfelelően közvetíteni, végrehajtani, vagyis elfogadhatni, akkor a szervezet hatalmi stabilitása, irányíthatósága rendül meg. Szétválik ezzel az irányítás és irányíthatóság fogalma. Ha a hatalom csúcsa irányít, akkor még egyáltalán nem biztos, hogy a szervezet irányítódik is: vagyis irányítható. Ezzel végleg megrendült a racionalis és korlátozott racionalis modell fő megközelítése: az, hogy a szervezet egy mesterségesen létrehozott technikai rendszer, adott célok elérése érdekében. A mesterséges mellett a szociális rendszer is ugyanolyan szerepet kapott a közvetítő mechanizmus modellben.

Az emberkép is sajátos. A modell kulcsszereplői azok, akik a hatalmi csúcs felé extra lojalitást mutatnak, miközben a döntéseket, azok végrehajtását a helyi csoportok érdekeinek megfelelően átértelmezik. Fontossá válik az a viselkedés, amely úgy értelmezi a lokális érdekeket szerint a döntéseket, hogy még nem kérdőjelezi meg a szervezeti, hatalmi érdekeket. Gyakorlatilag a modell embere a lavírozás, egyensúlyozás mestere.

Visszacatozás	<p>Többszörs visszacsatolási rendszer van. A modellbe beépített alapvető elemmondat: racionálisan irányított szociális rendszer.</p> <p>Visszacatozás: hogyan fogadják a szociális szféra a racionális irányítást. Permanens visszacsatolás az elterjedtebb. Az elterjedt folyamatos visszacsatolása első körben: negatív visszacsatolás, vagyis az irányítási akarat keresztülvételének megpróbálása.</p> <p>Második visszacsatolási kör: a fogadókészség megvizsgálása, a fogadó közeg módosítása (szabályozási, szervezési).</p> <p>Harmadik visszacsatolási kör: egyeztetés a fogadó közeg és az irányítás racionális törekvése között – minél racionálisabb az irányítás, az elfogadhatóság, nagyobb az irányítási akaratok megvalósulásának valószínűsége.</p> <p>Negyedik visszacsatolási kör: tanulási folyamat arról, hogyan kell jobban irányítani.</p>
Értéktérnyvesztés	<p>Elismert, és a szervezeti működésbe integrált értéktérnyvesztés. Látni és értéktérnyvesztés, folyamatos alkuk.</p> <p>A döntési folyamat racionálisítása megszűnik: előkészítés demokratikus, de döntés után kemény, fegyelmet végrehajtás.</p> <p>A folyamat minden pontján, a végrehajtásban is, törekvés a döntések (pl. pénzek, feladatok elosztása, értékelések befolyásolása) ártalmatlanságára, átrendezésére.</p>
Információramlás	<p>Jelenősen megőrzi a szerepe a horizontális, a lentől fel, és a csak lent maradó információknak és nő a rajlott szféra.</p> <p>Új elemek lépnek be. Információáramlás minden irányban, különösen fentről le. Információ újratelmezés és újrafeldolgozás a különböző szinteken információval való taktikázás – visszahatározás, adagolás, informális körben terjesztés.</p> <p>Az információ helyét árucikké váltik, és így elszakad a racionális fellogás elgört követő pályás és költözö útvonalától. Információ tartalma minden szint értékekkel jöhet fel, így a szakmai és érdeklátarom elkülöníthetősége megszűnik (ez még megvolt a korlátozott racionálisan).</p> <p>Ezzel az információ, mint a racionális szakmai döntés alapjáé váltunk. Az információ alapú döntések bizonytalanság és költözés a nő.</p> <p>Csökkenten a kapacitáshasználatosság (alku a racionális rovatára megy). A gyengébb alkupozíciójuk vesztenek, pedig lehet, hogy szakmailag fontos dolgokat képviselnek, ez szakmai veszteség is.</p>
Irányítás költsége	<p>Új elemek kerülnek be:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Szervezeti kézhonartás (racionális); - Legjobb helyett optimális alku célok; - Optimális végrehajtás. <p>A végrehajtás racionális egyvonalú helyett többszörs visszacsatoláson és korrekción alapul. Információs bizonytalanság.</p> <p>Konfliktusok és konfliktuskezelés költsége (pénz, stressz, konfliktuskertől, nem-kooperatív magatartás).</p> <p>Előnyök (gyerekségek):</p> <ul style="list-style-type: none"> Rugalmasság nő, ezért csökkent a feltételek változása esetén a környezeti való elmaradás (pl. elmaradt haszon, piacvesztés, technológiai lemaradás). Adaptáció nő. A döntések végrehajtására nő. Csökkenten a racionális típusú költségek bizonyos fajai (pl. csökkent vezetési létszám), míg más fajai nőhetnek (naprakész vezetési információk). Vagyis hosszabb távú elemek épílnék be: ez a rendszer drága stabil környezetben, de olcsóbb változó környezetben.

Formális és informális rendszer kapcsolata	<p>A szervezeten belül a formális rendszer egyenletlen: a különböző részek, folyamatok úgy vannak szabályozva, amilyen mértékben az érdekkonfliktusok és hatalmi erőviszonyok az megengedik.</p> <p>A szabályozás racionálisnak lehet, „altruizál” a boldó erőviszonyoknak megfelelően.</p> <p>A nehezen szeszülleszhető részeket a szervezete elválasztja egymástól (területileg, vagy külön cégekbe sítb) mert túl költségesseé váltik az érdekek és hatalmi konfliktusok megoldására.</p> <p>A hatalmi szövel töréni hierarchikus irányítási felváltási sok területen a koordináció (pl. lapos szervezeti hierarchia).</p> <p>Az egységek munkájának összehangolásán bejön a spontán kooperatív elem (koordináció, verseny).</p> <p>Megőrzi az informális kapcsolatok mellett az informális hálózatok szerepe, vagyis kialakult az informális rendszer.</p> <p>Nem csak feladatokat kell ellátni egy szervezetben, hanem az egyének önmegnevelése, saját maguk eladása is fontosabbá váltik. Kialakult a belső informális piac, a kapcsolat kapcsolatú öltévé, ez pedig áruvá váltik.</p> <p>Az informális kapcsolatok a szervezetben örökös tényezővé válnak, ezek kezelése szervezeti szintű feladat lesz (kultúra, ellenőrzés, személyek megvétele: vagyis az eszközök széles skálája).</p>
Emberkép	<p>Az érdeklérterechiában a szervezeti érdek elsődlegességét (felsőbbségét) ellogadó személy, akitől a szervezethez lojális magatartás bármely kritikus szituációban is elvárható (Extrajóális személy).</p>

A koordinatív szervezeti modell

A koordinatív szervezetelemélet még tovább lép, és azt is kétségsbe vonja, hogy egyáltalán – a kinudó folyamamunkra visszautalva – bármilyen szervezettel megtervezhető előre. Természetesen tudják a szervezetelemélet képviselői, hogy minden szervezet egy kigondolt struktúra realizálása, csak úgy vélik, maga a kigondolás-memete is nélkülözi a racionális elemeket: egységségeken, érdekek és hatalmi kompromisszumokon nyugszik. A modell egy alutróli felépítést felelteszt és működését, hanem a kompromisszumok, amelyek alapján idén az érdekek és erőviszonyok alapján rendeződnek. A szervezethez mindenki önként csatlakozik, és addig marad ott, amíg a megégyezések megfellelnek számára.

Ilyen szervezetekre jól közzelítő példa egy zöldmezős beruházás, egy vállalkozás, amely a kialakítás stádiumában van, valamely gyorsan növekvő szervezet (vagy éppen gyorsan krízisbe rohanó szervezet), amely jelentős átalakuláson megy keresztül.

Egy példával világítjuk meg a modell lényegét. Valamely nyaralóhelyen 150 fábórozó kívánja megszervezni nyaralását. Megégyeznek abban, hogy 50-en hegyekbe mennek, 60-an vízi sporttal, 40-en pedig légi sportokkal foglalkoznak. Ezzel kialakult a szervezet lényegi struktúrája (mint egy gazdasá-

gi szervezeteit, ahol eldől, mely termelési vagy éppen tanácsadási területtel kívánunk foglalkozni, egy iskolánál megegyeznek a speciális tagozatok kialakításáról). Mindig sport rész tovább tagozódik, eldönti például, hanyan fognak a nagyvess légi sport csoportból vitorlázó repülő, előtérnyővel ugrani, vagy éppen sárkányrepüléssel foglalkozni. Az is megállapítják, hogy víz felületi igrást nem tudnak megszervezni, mert túl drága lenne, illetve a vízi sportosok nem akarnak ebben kooperálni. Hasonló okok miatt nem lesz a másik csoportnál vízisízés. Ezután kell kialakítani a közös tevékenységeket, mint a főzés, táborozás, orvosi ellátás, mentés megszervezése, eszközök kölcsönzése (egyúttas kölcsönzésnél olcsóbb), élelmiszerek beszerzése, tárolása, közös esti programok stb. Itt derül ki, hogy a barlangászati nem lehetséges, mert akkor a csapat nem képes beszállni az őrzésbe. Emiatt ötven más táborba mennek át. A ttrázók sem tudnak a túra idejére beszállni az őrzésbe, de az ő kocsijukkal lesz az árubeszerezés, és ezt a megegyezést mindenki elfogadja. Végül kialakul a szervezet. A legfontosabb megegyezéseket leírják, például házirendet, az őrzés beosztását. Néhány dolgot nem írnak le, mert aki elvállalta, nem egyezik bele, hogy pontosan megszabják kötelességeit: de mivel más nem vállalja el, engednek a követelésnek. Ugyanez játszódik le egy gazdasági szervezetben, vagy kórházban, csak a megfélelő szavakat kell beteljesítesíteni (munkakör, gyógyítási protokoll, eljárás, a kórházi részlegek száma, tevékenysége, saját CT vagy bérlet szolgáltatás, gyógyszerbeszerzés szervezése).

A modell legfontosabb elemei a példa alapján: A szervezet struktúráját, tevékenységét, célját és folyamatait, a belső koordináció és kooperáció formáit a résztvevők megegyezése alapján alakítják ki. A megegyezés után a legfontosabb az ezen alapuló koordináció, amely részben a megegyezés betartását jelenti, részben azt, hogy az új helyzethez újbbi megegyezések szükségesek. A modell kooperációs elnevezése arra utal, hogy az egész rendszer lényege nem a hatalmi csúcsból adott utasítás, hanem a megegyezés alapján való együttműködés. Ez kulcsfontosságú kérdéseket vet fel: Így a formális szervezet már nem a lényege a szervezetnek (nem az, amit racionálisan kidolgoznak és megvalósítanak), hanem az, amit a megegyezésekből leírnak, rögzítenek. Tartalmát az informális érdek és hatalmi alkuk adják. Addig érvényes a formális szervezet, amíg az alkuk meg nem változnak. Ekkor lehet, hogy a leírásokat is módosítják, de az is lehet, hogy a leírások már csak a más tartalmat alkuk elfedésére lesznek alkalmasak: egy másfajta gyakorlat legalizálására. De lehet, hogy teljesen érdektelennek válnak, amelyet nyíltan mellőznek. Egyéb lényeges funkciója is kialakulhat a formális szabályoknak, például az, hogy nem kell betartani azokat, de adott esetben alkalmas (legalizáló normaként) a rosszabb pozíciókban levők felelősségére vonására. Vagyis a nem realizálódó formális elemek újbbi hatalmi funkciókkal telítődhetnek (lásd még Jávora 1988). Alkálában elmondható, hogy a formális struktúra öt jelenik meg, ahol

az az erős hatalmi pozíciójuknak érdeke, vagy nem érdeke az, hogy ne legyenek formalizálva az eljárások, és elvárások. Ott nem lesznek leírva a folyamatok, és szabályozva az eljárások, ahol az erős hatalmi pozícióban levőknek ez érdeke (kérjük az egyetelmű követelményeket, az átlátható viszonyokat), vagy éppen érdekeljenek a tekintetben, hogy a szabályozás kialakult-e és milyen mélyéig. (Itt kerülhetnek előtérbe a lokális hatalmi játszmák, amelyek például a hatalmi telepítőknél jelennek meg. Az átláthatatlanság számukra hatalmas felhalmozás, a konfliktusok negatív következményei elviselésének jobb lehetőségét jelentik).

Ez a modell veti fel azt a kérdést is, hogy legitim-e a vezetők cselekedete, egyáltalán miért alkalmazkodik a beosztott a vezetéshez, a szervezethez, miért fogadja el a kapott utasításokat. Ez felveti továbbá, hogy az engedelmesség egyáltalán nem magától értetődő dolog. Mitől lenne normális, hogy az egyik ember aláveti magát a másiknak? Kivéve persze, ha a másik hatalmi eszközei, tudása vagy emberi tekintélye nem teszi a beosztott számára őt legitim vezetővé. Emellett kell a kényszer, az alternatív cselekvések hiánya, vagy túli költséges volta, vagy az, hogy mégéje alkalmazkodni. Természetesen ezen belül a kialakult játszmák széles köre figyelhető meg a vezetési szintek, a vezető és beosztottak között, vagy éppen a különböző területek, funkciók csatlakozásánál.

A megegyezésen alapuló szervezet felveti a szervezeti célok problémáját is, amelyet Későb a társadalmi szerződés elmélete (Kealey, Georgin) vitat tovább. E szerint nincsenek szervezeti célok, csak a megegyezések kimenetelei, amelyek a részérdekek és törekvések, vagy azok közötti kompromisszumok szervezeti célként való megfogalmazása. Így a cél elsősorban hatalmi és csak másodsorban szakmai kérdés. Ez már csak azért is így van, mert adott hatalmi harc eredményeként könnyebben kleshetnek a szervezethez tevékenységek. Persze a másik oldali korlát is létezik, hiszen a gazdaságtalannul működő szervezet hamar tönkremegy: a hatalom finanszírozhatatlanná válik.

Mindenesetre ebben a modellben a formális, a mesterséges, a technikai rendszer háttérbe szorul és elsődlegessé válik a szociális rendszer. A célok képzési folyamata és elterése a legkeményebb hatalmi harcok mezejévé válik. Nem a szervezeti célokat kell most már a szervezeti tagoknak elemnie, nem a szervezeti érdek lesz a döntő. Az elvárt viselkedés lényege: ahhoz a csoporthoz kell lojaltságnak lenni, amelyik tagjaként igyekszik a részérdekeket szervezeti szintűvé tenni. A szervezeti érdek követése csak másodlagos, és semmiképpen sem mehet a helyi-érdek rovására (ez árulás lenne). A csoport az, amely saját érdekeit és céljait küzd. A csoporthoz való tartozás lesz az alku és (koordináció) keresztlínia a szervezetként való működés biztosítéka.

A csoporthoz tartozás azonban lehet annyira erős, hogy a szervezetben már nem működik megfelelően a koordináció. Ez azt jelenti, hogy a szervezet

szétesik. A tulajdonos az egyes tevékenységeket önálló szervezetekbe rendezi, amelyek ezután vagy valamilyen piaci, esetleg egyéb formájú kapcsolatban lesznek egymással, vagy más megoldásokat hoznak létre a tulajdonosok (eladják, teljesen önállósítják, stb.).

5. táblázat: Koordinatív szervezeti modell

<p>Szociális-technikai rendszer</p>	<p>A formális rendszer egészen háttérbe szorul, a legitim helyen legitímító (mögöttes) esztelvények, általában erővonalak (legitimációs) funkciót töltenek be. A szociális rendszer nem csupán erős, hanem a szervezeti működésben döntő befolyása van. Ilyen szervezet lehet a haza technológiai szervezeti, ahol a technológiai racionalitás, és a gépsorok által determinált kapcsolatok nem határozzák meg, vagy csak kis mértékben a szervezeti viszonyokat.</p> <p>Nagy a szerepük mozgáster: Hiszen hasonló célokat, hasonló eredményességgel, egészen más struktúrákban és működési formákban, folyamatszervezési változatokban is el lehet érni.</p> <p>De az egyes változatokban eltérőek a pozíciók, a pénzek elosztása, az érdekek érvényesíthetősége (pl. iskola).</p> <p>Racionalitás: az egyes érdekt csoportok által képviselt partikuláris racionalitások és kultúrák valamilyen kompromisszumra szervezeti, és csak ezen kereteken belül lehet helye a technológiai, szakmai és gazdasági racionalitásnak.</p> <p>A technikai racionalitások kialakítását: Nehézíti, hogy ezrei átláthatóvá válik egy egység, amelynek romlik a pozíciója az alkúban.</p> <p>Segíti, hogy a nagyobb hatékonyság nagyobb hozzájárulást jelent az elfogadott célok eléréséhez.</p> <p>Az összerfogottabb területek egységesen tudnak fellépni.</p>
<p>Szociális rendszer önállósági foka</p>	<p>A szociális rendszer önállósági foka nagy, de nem egyéni szinten, hanem érdektényvesztési csoportok szintjén.</p> <p>A mozgáster növelhető nemcsak a szervezeten belül, hanem kívül is: egész addig, hogy a szervezeti egység önállósítja magát.</p> <p>Az egyéni érdektényvesztés korlátozottabb, hiszen az megbontja az egység rendjét. Ez egy sajátos belső rendet kíván meg: nem a rationális szervezeti modell rendjét, hanem a lojalitás racionalitását (ezt hatalmi logikának, racionalitásnak nevezük).</p> <p>A szervezet egységének egyik legfontosabb értéke az, hogy megérinti nekik egyútt, egy szervezetben maradni. Ezért a szociális rendszert az integráció foka és jellege is jellemzi; két alapfajta:</p> <p>– A minimális együttműködés típusa (minimális szervezeti): a legkevésbé együttműködési akarat hárdozza meg az együttműködést (általában egyenrangúak között).</p> <p>– A maximális együttműködés típusa (maximális szervezeti): az együttműködésben legértékesebb hárdozza meg az együttműködés fókát (domináns hatalmi pozícióval rendelkező esetén). Köztes: pl. a minimális szervezet esetén az erősebb együttműködésben érdekeket megvesztik a többiek együttműködés hasznának egy részéből mások együttműködési hajlandóságát, vagy a domináns a flügőség egy részét csiklandi, de az alacsonyabb együttműködésért cserébe átadot hasznát két (pl. holding szervezeteleknél).</p>

<p>Szervezeti cél</p>	<p>Nincs szervezeti cél, amely a szervezet egészét jellemzőné. A cél az erős hatalmi csoportok, időleges kompromisszum. Társadalmi szerződéselmélet szerint cél az, ami a szervezeti közösség nyílt és látnas alkuk folyamában elfogad (aktíván, vagy beletyűgölvén).</p> <p>Csak rendszerszinten megfogalmazható cél: ültelési célok. Amyira nincs cél, hogy a célképzés, döntés és végrehajtás fázisában mindig mindent újratárgyalnak a szereplők: vagyis cél az, ami a végén a rendszer outpujantként megjelenik.</p>
<p>Konfliktus</p>	<p>A szervezet egészenek működése integrálja magában a konfliktusokat. Két elem együttese jelenik meg egyszerre: konfliktus és koordináció.</p> <p>Konfliktus a megegyezésig.</p> <p>Utána kooperáció a megegyezést végrehajtásában.</p> <p>Egészen addig, amíg valamelyik félnek nem érdeke a konfliktus újabb kibontakozása, más jellegű megegyezés érdekében (verseny-egységnek között, vezető legitimitásának megkérdőjelezése, pénznek elosztásának módosítása a környezeti feltételek változása miatt stb.).</p> <p>Jellemzők a hatalmi konfliktusok.</p> <p>Ezek a konfliktusok, és a kooperáció jellemző rugalmassággal visznek a rendszerbe szakmai oldalról.</p> <p>Mivel a megegyezések erőpozíción múlnak, semmi sem garantálja, hogy az átalakuló szervezeti jöuhan alkalmazkodjon a környezetéhez. Sokszor az erőviszonyok miatt megegyezést alakul ki, amely bizonyos változásokkal lobbolko.</p>
<p>Visszacsatolás</p>	<p>Kétös visszacsatolási rendszer: az egyes érdekcsoportokon belül, és az érdekcsoportok közötti.</p> <p>Az érdekcsoportok nem szeretik, ha kiszáradognak rójuk információk. Ennek megfelelően a visszacsatolási információknak felhasználását a saját szakmai érdekük és az érdektényvesztési státuszuk kifejező megőrzése befolyásolja.</p> <p>Ez a visszacsatolási kör elzárt az érdekcsoportok kapcsolatában levő másik visszacsatolási köről.</p> <p>A második visszacsatolási rendszer két elemből áll: 1. A megállapodások fenntartását biztosító negatív visszacsatolási körből, amely folyamatos működést, célja az eltérések kiigazítása, vagy jóváhagyása (vagyis az első és második típusú visszacsatolás nem független egymástól). Ez fontos, mert azt jelenti, hogy a rendszer működésének megállapodás (szabályok) szerinti menete nem különbözik el az érdekektől (pl. az, hogy valami jogos, vagy szabályos volt-e, függ a szabálytól és függ a szabálytól eltérést érdekelő érdekektől is). 2. Az eseti konfliktusok között: itt a visszacsatolás az, a régi megállapodás valakinek nem felel meg.</p>
<p>Érdektényvesztés</p>	<p>Az egész rendszer lényege az érdektényvesztés:</p> <p>Közös érdek az egy szervezetre tartozás (ha már nem, akkor szétesik a szervezet). Közös érdek a kooperáció, és ezen érdek keretében belül vannak hatalmi és érdekkonfliktusok.</p> <p>Az érdekcsoportokon belül érdektényvesztésnek a lojalitási elvárás a kofájta.</p> <p>Oyan típusú intézményesített érdektényvesztési rendszer: mint a formális szervezeteleken van, nehezen tud működni: ugyanis az több érdekcsoportot kellene (pl. azokban dolgozó adminisztrátoroktól) magában foglaljon: ez pedig definíció szerint az adott érdekcsoportok szempontjából értnak (pl. információkadás: másoknak kiálal, náluk mik zajlanak).</p>

Információtartalom	Érdekcsoportokon belüli, érdekcsoportok közötti, szervezeti, szervezeti szintű információáramlás elvileg szakmai, és a szervezeti egységek irányítást jelent. Tokevések: Mielőttek, rendezetlenebb, szakmailag, racionálisabb információáramlás a szervezeti egységek irányítása, átláthatóság érdekében. Első hatalommal rendelkezők átláthatóbbá akarták tenni a gyengebbeket, saját magukat kevésbé átláthatóvá. Mielőttek törekvés van a szervezeti szintre, annál integráltabb és szakmailag az információrendszer, annál átláthatóbbak az érdekcsoportok (pl. vállalkozások növekedése, bürokratizálódás). Mielőttek decentralizáltabb a szervezet, annál inkább elvlik a decentralizált belüli és a szervezeti szintű információrendszer.
Irányítás költése	Csakken a racionalitáson alapuló költés, nő a konfliktusok költése (fő, pénz). Szakmailag is konfliktusossá válik a szervezet a belső kapcsolatok alapja nem a szakmai racionalitás lesz, hanem az informális alku. Csakken a szervezet adaptivitása (mely hatalmi struktúra, átláthatósága, célterő képessége. Gyakori az átszervezések, átrendezkedések, személyi változások költése.
Formális, informális rendszer kapcsolata	A szervezetben az működik, aminek van képviselője. Ezért a formális szervezet működésének alapvető kritériuma: minden, ami szükséges, megfellel hatalommal. Ezért van az, hogy a lapos hierarchiákban, új elem bevitel (pl. IT, Minőség Biztosítás) általában új pozíció létrehozását kívánja. A jogika lenyge: ha valaki, vagy valamilyen tevékenység egy rész hierarchiába tartozik, egy érdekcsoport eleme, akkor annak a számdékainak lesz alárendelve (érdekcsoport: zárt, jófális), pl. ha a kontrolling a gazdasági igazgató alatt van, nem az információrendszerfejlesztés lesz a fő cél, hanem a gazdasági információrendszer, és mindenki fél, hogy ez a terület mindenki más átláthatóvá akar tenni. Ha külön szervezet, akkor kemény küzdelemben az egész rendszert átlanhatóvá kívánja tenni, a mindenki által elfogadott irányítási célok érdekében, és nem a gazdasági igazgató hatalmának növelése érdekében. Ekkor az információforrás való hozzáférést, jobban halldozzák meg szakmai és irányítási, mint hatalmi érdekek.
Emberkép	Nem a szervezethez, hanem az érdekcsoporthoz, szervezeti egységhez, szakmához lojális ember (bizonyos szempontból egyetelmű típus: mindenki borszi, taktikázik, csal, de kiszámíthatóan, hiszen ismert melyik oldalon áll).

Az irracionális szervezeteleméleti modell

Az irracionális szervezetelemélet a szervezetek racionális működésének egész koncepcióját tagadja. Álláspontja szerint a racionalitás, mint olyan, alapvetően nem létezik. Pontosabban rászacionálisak vannak, amelyek mögött eltérő érdekek, motivációk léteznek. Ha a racionalitás egyik lehetséges értelmezést vesszük, azt, hogy a szervezeti események ok-okozati folyamatokként

megérthető, akkor ez az elmélet azt monfja ki, hogy ezeket az ok-okozati láncokat sokféleképpen fel lehet építeni. Egy eseménynek számos oka lehet. Két vezető közötti konfliktusnál lehet az egyik vezető maradi gondolkodási, vagy a másik túlságosan kockázati. De vitájukat okozhatja az is, hogy a szervezetnek nincs elfogadott stratégiája, vagyis az ok az első számú vezetőnél keresendő. Lehet azonban, hogy információtovábbítási és értelmezési kérdések állnak mögötte, vagy éppen a piac váratlan mozgása, esetleg az egész szervezeti struktúra nem felel meg a környezeti feltételeknek – és ekkor már a pénzügyi és szakmai befektető tulajdonos eltérő stratégiájában kell keresni a konfliktus gyökereit (a két vezető közötti konfliktus pedig csak ennek lecsapódása: fogalmankkal, hatalmi konfliktusúlepletté jelenik meg).

Ebből a szempontból mindennek sokoldalú megközelítése létezik, és a maga módján mindegyik érvényes. Ez a modell szintén úgy jelenik meg, hogy megköszöröződik a válóság, mind a formális struktúra, mind az informális struktúra. Mindegyikben ugyanannak a dolognak, eseménynek, célterésnek, lehetőségeknek, kockázatnak számos értelmezése van. E nélkül számos konfliktus el sem kezdődne, hiszen, ha mindenki ugyanúgy látná a dolgokat, már az elején megmondható lenne a vége.

Ezt mutatja meg a modell döntési folyamat kritikája is (Weick). A racionális döntés elmélete szerint a döntési folyamat kezdetén összegyűjtik az információkat, amelyeket alapján alternatívákat képeznek. A döntési ponton jelenlevők ezeket megvitatják, értékelik és döntenek, a végrehajtás pedig a döntésnek megfelelően szigorú elvárások mellett pontosan megteszi, amit elhatároztak. Mondhatni, az előkészítés demokratikus struktúrájú, a végrehajtás autoriter irányítást kíván (Zald).

Az irracionális szervezeti modell szerint az előkészítéshez összeszedett információk esetlegességek, hiszen azt sem tudjuk, hogy azok mennyire hitelesek. A teljeskörűség szinte, még a fontos információk esetén sem becsülhető meg. Sok a törz információ. Az alternatívákat ezekből képezik, amelyeket továbbforzít, hogy elhagyják azokat a változókat, amelyeket rossz tapasztalat, szakmai tudáshány, márt nem tudnak kidolgozni. Ezután jön a döntés. A résztvevőket a szakmai kérdések mellett jobban foglalkoztatja a koalícióalkotás, a klikkterés, a kéz kezet mos elv. Ha ezt megszavazod nekem, a másik ügyben én állok melletted. Végül a végrehajtás: a fenti klikkdöntéseken, már rég elavult adatokon alapulva szeretné kikényszeríteni a jövőre nézve azt a végrehajtást, amelynek jövőbeli feltételei nem is ismernek. Ez a folyamat – ha így betekintünk a tartalmába – minden csak nem racionális.

A másik közkevdelt példa az információrendszerre vonatkozik. A modell alapján gondolkodók tétele szerint, minden információ törz. Nem tudni pontos számarasát, hány érdekekkel bír, közvetlenül keresszül jutni el az információ használóhoz, általában a bizonytalansága, elévültsége sem ismert.

Ugyanaz a felhasználó elértő tartalmú, megbízhatóságú, elavultságú információkat kezel úgy, mintha azok ezekből a szempontokból nézve egyszerűbbek lennének. Ezért a döntéshozó igyekszik számos helyről megértseni információt. Vagyis a redundancia már azt jelenti, hogy növeli a megbízhatóságot. Ezzel szemben a racionális modell leggazdaságosabb információs rendszere, amelyben nincs redundancia, a teljesen megbízhatatlan adatokról jelenti ki, hogy tökéletesen jók. Vagyis az irracionális szervezelméleti modellek szerint ez nem racionális. Az irracionális, redundáns információrendszerek az irracionális forrású és tartalmú információ, biztos-e, hogy növeli a megbízhatóságot, vagy a döntési pontosságot.

Csak megfigyelzünk, hogy a könyvünk által képviselt hatalmi gépezet modellel a döntési folyamat más aspektusát is vizsgálta: az irreverzibilitáshoz kapcsolódó hatalmi játszmákat.

Érdemes a modellel fejlesztéssel kapcsolatos koncepcióját is röviden megismerni. A racionális modell szerint a fejlesztés akkor hatékony, ha átgondolt program után az erőforrásokat koncentrálják. Az irracionális elve szerint, ékkorra már a környezet változik és az sen biztos, hogy a fejlesztés eredményes lesz, esetleg nem lép valaki jobb dologgal korábban a piacra. Ezért a fejlesztés lényege, hogy több területen kell lehetőleg jelentősen előrelépni, és ezzel ugrásra készen válni, hogy melyik félíg kész projektek kell befejezni. Vagyis a racionalitás egy kiszámíthatatlanul nagy kockázatú témára fekteti be az erőforrásokat, s ez értelmetlen, nem racionális. Az irracionális modell a szervezet fejlesztési potenciálját növeli (az alapkoncepciót meg Abernathy dolgozta ki, aki megkülönböztetett mikroinovációt, mely felhalmozza a szervezetben a tudást, és makroinovációt, amely az eredményeket hozza). Sok felesleges befektetés is lesz (irracionális), de végül is eredményesebb lehet a fejlesztés.

Az irracionális szervezeti modell alapján, tehát egymással is versengő racionalitásokra, értelmezési és vonatkoztatási csoportokra, párhuzamosan mérő érték, érdek, motiváció alapú értelmezésekre esik szét a szervezet. A hatalmi rendszerre is felfordul, állandó legitimitási problémával áll szembe (ennek első megjelenése a kooperatív modelnél volt), hiszen a szervezet formális struktúráját már ezen jellemzők mentén nem lehet megkonstruálni. Az irányítási akaratok pedig állandóan alternatív értelmezésekbe ütköznek.

A szervezet csak úgy lesz működőképes, ha ezeket a feszültségeket a szervezeti struktúráján is beépíti, és az állandó konfliktusokat tudomásul veszi. Erre alkalmas szervezeti forma a mátrixszervezet, vagy a projekt-szervezet (ez utóbbinak nincs is stabil struktúrája, hanem mindig projektekre alakítják át, pl. egy építési vállalkozás, vagy egy tanácsadó cég).

Másik lehetséges megoldás, ha a szervezetet szétszedik, és kiszervezésekkel, profilizálással, cégcsoport létrehozásával az egyes területeket elkülönítik egymástól. Az alternatív értelmezések így intézményesülhetnek többek között egymással is versengő, önálló divíziókban, leányvállalatokban. A leírásokat a szokásos módon, elemzési szempontrendszerünk alapján táblázatba foglaljuk:

6. táblázat: Irracionális szervezelméleti modell

Szociális-technikai rendszer	Alap megközelítése a klasszikus racionális, technikai rendszer, amelyről kimutatja, hogy sajátos kivételes feltételektől elkülönve pontosan fordítva, irracionálisan viselkedik. Vagyis a szervezeten belül a létszám, formai, racionális elemek tartalmilag irracionálisak, a költséghatékony megoldások a legköltségesebbek.
Szociális rendszer önállósági fok	A szociális rendszernek nem az eddig tárgyalt önállósága van meg. Az önállóság abban nyilvánul meg, hogy a természetszerű racionális folyamatok tartalma nem az, aminek látszik, ezért az ebből a szempontból létszámilag irracionális elemek szervezetebe vittele növeli a szervezeti működés racionálitását. Vagyis a szervezeti formális rendszernek tartalma valik kiszámíthatatlanná, irracionálissá. Az irracionálissá tett formális rendszer működési racionalitása azonban javul. Ezért a dehiszencia, kaotikus vonala nem a formális-informális rendszer viszonylatában hibázik meg, hanem a formális szervezet és az informális szervezet többszörözésén keresztül. Ennek egyik lényeges eleme: nem az a kérdés, hogy a kidrtzt célkhoz képest az eredmény torzult-e vagy sem, hanem az, hogy a torzulás irányát állítjuk-e. Ezért nem a torzulás kiválasztása a kérdés – mert az jelentené, hanem a torzulások többszörözésével növelhető az igazságtartalom, és a kívánt irányba terelhető (vagy konvergál) a végeredmény.
Szervezeti cél	Van szervezeti cél, csak nem tudjuk megmondani, hogy: Az akaratok-e, amit kidrtznék. Amit elérünk, az el akarunk-e érni. Hogy a legjobbat értük-e el.
Konfliktus	Értelmezési konfliktusok: hiszen minden más, mint aminek látszik. Tény konfliktusok: hiszen egyetlen tény sem az, ami a területtel rendelkezik, amit a másik gondol (itt nem az értelmetlenség a probléma, hanem inkább ismerelméleti és lételeméleti: amit megismertünk, tényleg az-e ami; amit lesz belőle tényleg az lesz-e és ami lett belőle, az meggyezik-e azzal, amit akarunk, semmi sem összehasonlítható semmivel).
Visszaszoftolás	A szervezeti egyik lényegi működési eleme a visszacsatolás, de a visszacsatolás alapjai hiányoznak: semmi nem lehet racionálisan semmivel összehasonlítható. A visszacsatolás ezért nem csak formalizált, hanem permanens, sok informális: fel kell készülnie a szervezetenk arra, hogy bármikor elterelés lehet olyan területen, kérdésben, amely teljesen váratlan. Vagyis a hagyományos szervezeti formában működő szervezeti visszacsatolási formák keletkeznek, de itt megint az a baj, ezek túl irracionálisak, ezért többszörözésük szükséges. Az egyik visszacsatolási pályá, ha nem megfelelően informál, vagy az információfeldolgozás nem jó (elérhetéseket nem észleli, vagy rosszul értékeli) majd a párhuzamos rendszeren keresztül megjelentek valamilyen észlelés, értékelés. Ha ott sem, akkor valamelyik ad hoc csoporton érzékel meg a jelzés, ez így létszámra körtiműtényes, drága, de nagyobb eséllyel eredményes.

Érdékértevényesség	<p>A modell az érdekértevényesítés egy sajátos változatát hozza be: a legáltalánosabban irányítás, információirányítás, döntések, érdelemzések alkalmazását névvel, részben elbizonytalanítással a döntés és a végrehajtás, másrészt az alternatívák közti választást, kiválasztást folytatja a kérdéskör.</p> <p>Érdekek vannak (a szervezeti alapvető jellemzői miatt) minden élváltozat (pl. megszerzett döntés, bejuttatott információ) elbizonytalanítására. Ezt a szervezeti ügy fogja fel, mint az irracionális működés jobb átkövetését, társas vizsgálataira, jobb megértésére való törekvést. A racionális rendszer csak korlátozott alternatívákkal és azok fokozatosan egy végző változatra való szűkítésével tud foglalkozni. Itt az alternatívák bővítése, a megjelölt döntések elbizonytalanítása, a végrehajtás elterítése idink a leggyakoribb állapotban.</p> <p>Ezzel együtt a „zavarosban mozgás” típusú érdekértevényesítési helyzet (pl. előindítanak egy szakmai programot, de azért valaki kipróbál egy másik variációt). Ehhez megszerzett a szervezeten belülről, támogatókat, plusz pénzt stb., azaz ha valami eredménye van, jobbnak a főáram megújításáért).</p>
Információirányítás	<p>Deklaráltan a formális információrendszerrel működött a cég, de egyben deklarálja ezek rossz működését. Ezért párhuzamos csatornák működnek, az információ ellenőrzés ellenőrzése.</p> <p>Emellett az ad hoc és informális információkat beengedő szervezeti struktúra (pl. lapos szervezeti), jellemző a hierarchián való átlépés lehetősége minden irányban, a hierarchikus körtüzettség nélküli munkacsoportok, az érdekkritikus és a szakterület szerinti kapcsolódások.</p>
Irányítás költsége	<p>A megközelítés szerint a racionális szervezeti irányítási költsége nagy, de igazán az irányításból következő alkalmazási költségek, veszteségek, alacsony alkalmazkodási képesség miatt veszteségek és a lemaradás behozásának költségei nagyok. Vagyis az, hogy többszörös bizossítást vezetünk be, látszólag növekednek a költségek, ténylegesen azonban csökkennek a veszteségek, és a kockázatok.</p> <p>A kétféle szándék pedig pozitív: kisebb a költség, mint a megnyert veszteség.</p> <p>Egyetlen döntésről sem állítható, hogy jó – hosszú ideig – és értékelése csak hosszabb idő múlva lehetséges, utólag. Vagyis a döntések optimális volta nem ezen értelemezhető, így a legjobban döntés meghozatala sok bizonytalanságot rejte.</p> <p>Hajlamos van ezért a szélsőségre: vagy megalapozatlan intuitív, de gyors döntés, vagy utólagosan körülhatárolt (lassabb, költségesebb, de nem feltétlenül jobb) döntés.</p>

Formális, informális rendszer kapcsolata	<p>Az összekapcsolást már nem ezen a szinten kell keresnünk. Az új összekapcsolási forma a spontán elkötelezett kooperáció: senki nem ismert egymást, nem tervezik meg az együttműködést. Az egyik alkalmazkodik a másik kimeneteléhez: átvesszi irányját – az van, ami van – outputokat gyárt belőle. Ekkor a formális rendszerből együttműködés lesz strukturált spontán koordináció lett.</p> <p>A formális utakon érkező információkat az informális szféra értelmezi, vagy bizonytalanítja el új formális vagy informális pályák kitérésével. Vagy az informális rendszert kísérik meg formálisabbá, rendezettebbé tenni, hogy használhatóbb legyen.</p> <p>Lényegileg: szoros integráció és sok kölcsönhatás. Tartalmilag: pályával, ciklikusan bizonytalanulják el egymást, illetve próbál egyik vagy másik rendszer ideiglenesen domináns lenni.</p>
Emberkép	Racionálisan intuitív.

Hatalmi gépezet modell

Az utolsóként bemutatandó megközelítés a hatalmi gépezet modellje. Ez egyben a könyv megközelítésének és alapvető gondolatainak is összefoglalása (Jávör 1988, 2003, 2004).

A hatalmi gépezet modell lényege, hogy a szervezetet egységes hatalmi irányítás alá kell venni. E nélkül a szervezet belső szakmai kapcsolatai, pénzügyi sikeressége, céljait hatékonyan jeleníten meg. A központosított hatalom lesz a szervezet lényege. Azonban a belső és külső körülmények megkérdőjelezhetik az ilyen hatalmi rendszer életképességét, ha sem szakmai teljesítményét, sem hatalmi pozícióját nem képes a piacon megfelelően értékesíteni. Ez elvezethet a szervezet szébonsághoz és kiszervezéshez, vagy szervezeti csoport létrehozásához, tevékenységek, profilkok értékesítéséhez, területi átfundezéséhez, a központ és az egyes egységek kapcsolatának módosításához.

A szervezet hatalmi és szakmai kapcsolatai jellemzésére használható legfontosabb változók a feszültség és a konfliktus. Ezeket úgy kell kezelni, hogy tudomásul vesszük a konfliktusok hasznai és költségei különböző helyeken jelennek meg. Egyrészt szervezeti szinten, másrészt lokálisan. A legfontosabb mégis az, hogy ezek kezelése ne veszélyeztesse a szervezeti hatalmi stabilitását, az emiatt és folyamatok kézbemartását és az irányíthatóságot. Ennek következtében nem mindegy, hogy hol jelennek meg a konfliktusok költségei. Ha ezek a vezetés legfelsőbb szintjét zúzódnak szét, akkor irányítási és végző fokon túlélési problémák jelennek meg. Ezért alapvető szervezeti érdek, hogy bizonyos konfliktusokat pufferteljünk, vagy éppen negatív következményeit más szervezeti területekre hártásuk át. Btkor jelennek meg a szervezetben a hatalmi konfliktusleplezők. A konfliktusok elemzésénél látnuk, hogy vannak nyertesek és vesztesek. A szervezeten belül, ha ezek eloszlása nem megfelelő.

lő, ott jelennek meg a konfliktusok költségei, ahol az a szervezet hatékony-
ágát, alkalmazkodó képességét rongja. Ez alapján kialakul a szervezeti egysé-
gek, szereplők között egy sajátos, a szervezet egészét jellemző hatalmi struk-
túra, vagyis az, hogy milyen az egyes egységek befolyási és védettségi szint-
je (B-V-szerkezet). A szervezeten belül nincsenek semleges dolgok, események.
Mindennek van hatalmi tartalma, hatalmi oka és következménye. A hatalom
azonban sajátos egységbe fűzi a folyamatosokat és a megértés, valamint csele-
vés számára is sajátos logikát hoz létre: ez a hatalom logikája. Ennek megie-
lenését számos helyen kimutattuk, de a bizalommal foglalkozó fejezet külön,
részletesebben is összehasonlította az eltérő logikák szemléletét. Más oldalról
kimutatta, hogy mennyire teliföldik hatalommal még az olyan erkölcsstani ki-
fejezés tartalma is, mint a bizalom, ha bekerül a szervezeti hatalmi konfliktu-
sok erőterébe.

Az emberek irányítása is a hatalom alapján érthető meg. Egy munkacsoport
vezetése nem jelent mást, mint azt, hogy a csoportot kéiben kell tartani és el-
érni, hogy minél hatékonyabban végezzék el feladataikat. Vannak olyan esz-
közök, amelyek a csoport megszűrésére alapulnak. Más hatalmi eszközök a
munkacsoport egységét erősítik, ezért a remiensek tagokat maga a csoport közö-
síti ki, tehermentesítve eltérő a vezetést. A lelkes moivált tag hatalmi szem-
pontról is értékelhető. Természetesen az alkalmazottnak is az a jó, ha jól érzi
magát a szervezetben. A moivált személy azonban ellenőrzési költségek nél-
kül gyakran jelkesedéssel is megteszi azt, amit egyébként más csak pénzért
vagy kényszerből tenne meg. A lelkes, cég iránt elkötelezett dolgozó, léteho-
zása” is költség, a hatalmi rendszer működési költsége. Kérdés, hogy ezzel le-
het-e annyit nyerni, vagy akár sokkal többet, mint a kevésbé lojális dolgozók
alkalmazásával. Ha igen, akkor a hatalom ezzel a költséggel működik, ha
nem, más területen (pl. szoros ellenőrzés, részletes feladammeghatározás) fek-
tet be a hatalomba.

A hatalom hatalmi mechanizmusokat és erőtereket foglal magában. Hatal-
mi rendszerek is vannak, mint a hierarchia, amely különböző szintjeinek
más a hatalmi funkciója. Felül politikai elem válik erőssé, alul sokkal fonto-
sabb a szakmai elem. Ezért, az egyes hatalmi pozíciókban vagy strukturális
területeken (hatalmi zónákban) más szempontok, értékek érvényesülnek.
Olyan embertépre van szükség a hatalmi gép modeliben, aki ezeket a hatalmi
különbségeket elfogadja, a hozzá tartozó következményekkel együtt: eltérő
cselekvési lehetőségek, lojalitás; tudni kell, hol vannak a kemény hatalmi vo-
nalak, amelyek megsértése szankciót von maga után. És természetesen nem
utolsó sorban tudni kell többsz játszmát játszani. Másaképpen kell mozogni egy
hatalmi mechanizmuson belül és a hatalmi erőterében.

Csak egy, a könyv írása közben aktuálissá vált példa. Két magyar verseny-
zőtől elvették a XXVIII. athéni olimpián az aranyérmét a dopingvizsgálat

közben elkövetett véttség miatt. A véttség mellett kiderült az is, hogy az ellen-
őrök szinte gátlástalanul sértik meg az alapvető emberi jogokat. Fizikailag
fogdosíták a versenyzőt, szexuálisan megalmazták. Egy harmadik versenyzőt -
öttszázó - a verseny előtti éjjel felköltözték mintavételre, és ezzel szinte tönk-
retették esélyeit a másnapi versenyen. Vagyis a hatalom is súlyos hibákat vé-
tet, ha nem súlyosabbakat, mint a versenyzők. Mégsem szűnt meg az állásuk,
nem jelentette fel a NOB vagy a MOB. A kalapácsvető esetében még úgy
légt, hogy az érem elvételeben bizonytalanság van. Pedig a döntést hirtékol-
ni lehetett. Ha a hatalom enged, precedens szolgáltat a hatalommal való
szembeszállásra. Ha saját embereit - az ellenőroket - bünteti, saját legitimitá-
sát kérdőjelezi meg. Csak egyet tehet, lecsap arra, aki szembeszáll vele. Az-
tán - ha nagyon korrekt akar lenni - csendesen, néhány hónap múlva eltávo-
líja a hibát véteit ellenőroket: persze a fenti eseményekkel összefüggésbe
nem hozva az eltávolítást. Ha a hírfőség mégis visszaadná az érmet, az már
más eset. A konfliktus így átment a második konfliktusterepre, hisz addig
egyedi ügyvé vált, és nem az ellenőrzés hatalmi gépezetében rejlő hatalmi és
pénzügyi érdekeket zavarja meg. Ez teljesen független attól, hogy kinek van
igaza, akár az ellenőroknak, akár a sportolóknak a doppingolás tényleges
megítérlente vonatkozásában.

Csak megjegyezzük, hogy a szervezet többsz strukturával rendelkezik, s ez
nemcsak a hatalmi gépezet tárgyalásánál került elő, hiszen a kettős szerveze-
ti kultúra, vagy éppen az irracionális szervezeti modell kapcsán is elemeztük
ezt a problémát.

Végül a szervezet és a környezet kapcsolata is szervesen illeszkedik be a
modellbe. A szervezet a hatalmi viszonyokhoz, vagyis a függőségi relációk-
hoz alkalmazkodik a környezetben, ahol függ, ott veszi, ahol tölle függnek,
ott nyeri, hatalmi nyereségre tesz szert. Az egyes szervezetek egymással nem-
csak kapcsolatban vannak, hanem hatalmi erőteret is kifeszítenek. Ebben a
szervezetek és más szereplők viselkedésének leírására az egyik legfontosabb
szervezeti jellemző a szervezet hatalmi ereje, valamint hatalmi tulajdonsága
(vagyis felelőtlenség szervezettől van-e szó). A felelőtlenség szervezeti érdekeit
nem, vagy csak minimális mértékben képesek sérteni a szereplők, így ez a
szervezeti típus immunitás a környezeti válaszokra, és történésekre. Ez jelentős
mértékben befolyásolja az erőterében zajló konfliktusok kimenetelét, a hatal-
mi, gazdasági és egyéb nyeresi és veszítési esélyeket, ezen keresztül pedig a
hatalmi játszmákat, s mindez jelentősen kihat a szervezet belső viszonyaira is.

7. táblázat: Hatalmi gépezet szervezeti modell

Szociális-technikai rendszer	Mindeki megközelítési magában foglalja. Azt feltételezi a szervezetről, hogy adott cél elérésére alakították ki a hatalmat, azonban ez a hatalom lejjárson más hatalommal rendelkezik, mint azt a racionális szervezeti feltevelzi. Az egész rendszer hatalmi rendszer, ebben vannak különböző B.V. szinttel rendelkező szereplők.
Szociális rendszer önállósági foka	A hatalmi mechanizmusokon belül kisebb (itt jobban érveljessül) a formális, technikai elem), a hatalmi erőterekben nagyobb. Emellett a lokális játékok szabadabban érveljessülnek a keményebb hatalmi vonalakon belül, mintha azt kívánva közvetlen konfliktusba kerülhének a hatalmi csúcson.
Szervezeti cél	Létezik szervezeti cél. Egyszerben azért, mert a rendszernek vannak oupujain, amely rendszerjellemzők, és nem egy terület akaratának megnyilvánulása. Emellett a hatalmi játszmák a célképzés és a célérés (a hozzá kapcsolódó erőforrás- és hatalomelosztás) körül csúcsosodnak ki.
Konfliktus	A modell szerves része a konfliktus, hiszen minden kapcsolatot egyik alap jellemzőjének tartja. A konfliktusok közül kiemeli a hatalmi konfliktusokat, amelyek a szervezet működésének, a hatékonyságának, a szervezeten belüli és szervezeten kívüli erőterekben való viselkedés megértésének fontos magyarázóit.
Visszacsatolás	A visszacsatolás fontos, de sajátos eleme a modellnek. A hatalmi különbségek csökkenti a visszacsatolás lehetőségét és fogadókészségét. Szervezetek közötti viszonyban a feleltőlten szervezet (púsa ennek a problémának intézményesülése is).
Irányítás	Hatalmi irányítás amelynek fontos eleme a hatalmi mechanizmusok megléte és stabilitása. Olyan kérdések kapnak kulcsszerepet, mint a irányítás és irányíthatóság, hatalmi olók: hatalom és feleltőség elvállása, a irányítás, kézhentárs.
Érdektérvelnyesítés	Érdektérvelnyesítés a hatalomhoz kapcsoló kategória. Érdék énmagában lehetetlen, csak akkor válik szervezeti tényezővé, ha hatalommal tud szerveződni. Azonban ha nem tud, akkor is a probléma megjelenti a hatalom működési költségeket, hogy megakadályozza jelenik meg a hatalom működési költségeket, hogy érdekek hatalommal szerveződjének. Ugyanez igaz a szervezeti kultúrára is, hiszen a hatalommal szembeni kultúra, szintén hatalommal szervező erő lehet.
Információáramlás	Az információáramlás sajátosságaihoz annyit tesz hozzá, amennyi a hatalom és konfliktuselméletből adódik. A konfliktusok kielezett helyzetet jelentenek, ezért minden szereplőnek az az érdeke, hogy a helyzetet manipulálja. Ezért ez a törekvés az információáramlás alapvető jellemzője. Azonban a hatalmi viszonyok ezeket a törekvéseket módosítják, hiszen nem mindenkinek egyforma a lehetősége erre, és nem ugyanolyan súlyos hatást tud elérni vele. A döntési folyamat irreverzibilitásánál látunk egy lehetséges hatalmi játékok az információval.
Irányítás költsége	Szakmai és hatalmi költségek jelenkeznek. Ezen belül is a költségek szétszátásának hatalom által befolyásolása fontos elem. A hatalmi konfliktusleplezők, a feleltető források, pufferek, sajátos hatalmi költségek.

Formális és informális rendszer kapcsolata	Fonos a formális rendszer, amely a hatalom megkéséről mesterségesen kialakítani. Azonban nem működik a racionalitás modellje szerint, hiszen elemmondanak a racionalizmus és ezért hatalmi játszmái önmagában konstruál, benne a hatalmi, kulturális és érdekkonfliktusok tere jelenik meg. Ebben nagy szerepe van az informális kapcsolatoknak erre jelentik szervezeten belül mind a formális, mind az informális kapcsolatoknak értelmegesen, pl. a konfliktusokról a különböző helyzetekben az alkuk kialakításában, a hatalmi üléstőlknél az erőforrások felhasználása körüli meggyezésekben.
Emberkép	Olyan emberképpel rendelkezik a modell, amelyik képes a hatalmi rendszer működését elfogadni. Tudomásul veszi, hogy az erkölcs és etika más fent és lent és ezek nem összehyvezhetők mechanikus módon. Tudomásul veszi, hogy az igazság és igazságosság felveszi a hatalom formáját. A nyeresi és vesztesési esélyek, a feleltőség megosztása hatalomfüggő. A modell embere képes kettős játékra, vagyis igazodni a hatalmi mechanizmusokhoz, és játszani a hatalmi erőterben. Tud mozogni a rendszerben, amelyben minden kettőzdök: hatalmi vonalakon belüli és azt metsző játszmák, lokális hatalom és szervezeti hatalmi rendszer, hatalmi és érdekkonfliktusok, szakmai és hatalmi hatalmi döntések.