

NEMZETI  
KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM  
VEZETŐ-ÉS TOVÁBBKÉPZÉSI INTÉZET

VINNAI EDINA

# Szervezetszociológia



Budapest, 2014

A tananyag az ÁROP-2.2.19-2013-2013-0001 Elektronikus képzési és távoktatási anyagok készítése című projekt keretében készült el.

**Szerző:**

© VINNAI EDINA

**Kiadja:**

© NKE, 2014

**Felelős kiadó:**

PATYI ANDRÁS  
rektor



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
www.ufp.gov.hu



MAGYARORSZÁG MEGJÚL

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai  
Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

# Tartalom

<b>Bevezetés – A szervezetszociológia viszonya más tudományterületekhez</b> .....	4
<b>I. Max Weber szervezettelmélete</b> .....	6
1. A hatalom és uralom kérdései .....	6
2. A bürokratikus szervezetek kialakulásának feltételei .....	7
3. A bürokratikus szervezet működésének főbb jellemzői .....	7
Önellenőrző kérdések válaszokkal .....	9
<b>II. A weberi modell kritikája</b> .....	10
1. Funkcionalista kritika .....	10
2. Michel Crozier bürokrácia-felfogása .....	11
Önellenőrző kérdések válaszokkal .....	13
<b>III. A szervezettelméletek fejlődése az Egyesült Államokban</b> .....	14
1. A Hawthorne-kísérletek .....	14
2. Chester Barnard elmélete .....	15
3. Az institutionalista irányzat .....	15
4. A „human relations” irányzat .....	16
5. A döntéseméleti iskola .....	16
6. A kontingenciaelmélet .....	17
Önellenőrző kérdések válaszokkal .....	19
<b>Irodalomjegyzék</b> .....	20

## Bevezetés – A szervezetszociológia viszonya más tudományterületekhez

Életünk során a legkülönbélebb szervezetekkel találkozunk, azok behálózzák mindennapjainkat: szervezetekben születünk és halunk meg (kórház), tanulunk (iskola, egyetem), keressük a jövedelmünket (munkahelyek, vállalatok) és szervezettől szerezzük be a létfenntartáshoz szükséges javakat: **a modern társadalmak** tehát „**szervezetek társadalmi**”. Ennek alapján érthető, hogy számos tudományterület foglalkozik a vizsgálatukkal, és a különféle szervezetelméletek célja, hogy a szervezetek magyarázata és megértése érdekében rendszerezett ismereteket közvetítsenek azok jellemzőiről és működésükről. Ezek a törekvések azonban soha nem képesek a szervezetek teljes körű bemutatására, mindig csak valamely aspektusát tudják megragadni (mint az indiai mesében, amikor a vak emberek az elefánt különböző testrészei alapján adnak leírást arról).<sup>1</sup> A könnyebb eligazodás és átláthatóság érdekében ezért ebben a bevezető fejezetben röviden felvázoljuk a különféle tudományterületeket és egymáshoz való viszonyukat.

Az első legfontosabb szempont, hogy a szervezet iránt **különbéle tudományterületek** érdeklődnek, ami eltérő szemléletmódot és módszertant eredményez. A szervezet elemzésével a gazdaság és gazdálkodás vizsgálata során elsőként a **közgazdaságtan** foglalkozott, majd mintegy száz évvel később kezdte azt a **szociológia** is tanulmányozni – a közgazdaságtan és a gazdaságszociológia viszonya azonban a mai napig nem teljesen tisztázott.

*Az átfedés és összefonódás a két terület között abban is látható, hogy a szociológia klasszikus képviselői közül Karl Marx és Max Weber egyaránt kitért gazdasági szempontokra elméletében: Marx azt hangsúlyozta, hogy a gazdaság (mint alap) határozza meg a társadalmi élet összes többi szegmensét (ezek a felépítmény részei), Weber pedig egyetemi tanárként szociológiát és közgazdaságtant is oktatott, halála után megjelent fő műve (Gazdaság és társadalom) pedig már címében is jelzi, hogy elsősorban a gazdasági élet társadalmi feltételei érdekelték.*

Az összefüggés tehát úgy fogalmazódik meg, hogy a gazdaságot és a társadalmat nem lehet egymástól függetlenül vizsgálni, mert a gazdaság működésének megértéséhez látni kell annak társadalmi környezetét, és fordítva: a társadalmi folyamatok megértéséhez ismernünk kell a gazdasági környezetet. A gazdaság működésének egészét vizsgáló, erőteljesen elméleti igényű makrogazdaság-szociológia mellett idővel kialakultak a gazdaság egyes részterületeivel foglalkozó, alkalmazott jellegű szakszociológiák (mint például a munkaszociológia, az ipari és agrárszociológia, az üzemszociológia vagy a háztartásszociológia). A **szervezetszociológia** (ami egyébként nagyon közel áll a gazdaság-szociológiához) annyiban több ezeknél, hogy **mindenféle** (tehát nem csak gazdasági jellegű) **szervezet szociológiai sajátosságait vizsgálja**. Később a szervezetszociológiához kapcsolódva alakult ki a **szervezéstudomány**, ami a jó szervezet kialakításához és vezetéséhez ad tudományos tanácsokat, valamint a **vezetéstudomány**, ami pedig kifejezetten a vezető szerepére fókuszál a szervezeten belül.<sup>2</sup>

További csoportosítási szempont lehet a **vizsgált tárgy**: ennek alapján makro-, mezo- és mikroszintű elméletek között tehetünk különbséget. A **makroszintű elméletek** a szervezetek közötti kapcsolatokat, a **mezoszintű** pedig a teljes szervezet viselkedését és struktúráját vizsgálják (a szociológiai elméletek jellemzően ezen a két szinten vizsgálódnak), a **mikroszintű** elméletek viszont a szervezet tagjainak viselkedését és cselekvését kutatják (például a „human relations” irányzat képviselői). Ezen túl különbség lehet még az **alkalmazott módszer** tekintetében: eszerint vannak **leíró** elméletek, melyek csak objektív módon leírják és magyarázzák a szervezet

- 1 „Hat vak ember találkozik egy elefánttal. Egyikük az agyarárt ragadja meg és úgy gondolja, hogy az elefánt formája olyan, mint egy dárda. Egy másik az oldalánál érinti meg, és állítja, hogy inkább egy falhoz hasonlít. A harmadik az egyik lábát tapogatja végig, majd kijelenti, hogy az elefánt rendkívüli hasonlóságot mutat egy fával. A negyedik az ormányt kapja el és azon a véleményen van, hogy az elefánt a kígyóval rokon. Az ötödik a fülét fogja és egy legyezőhöz hasonlítja az elefántot, míg a hatodik, aki a farkát érte el, ennek ellentmond, és úgy véli, hogy az elefánt inkább olyan, mint egy vastag kötél.” Sokan állítják, hogy a szervezetelmélettel foglalkozók hasonló helyzetben vannak. Vö: Kieser, Alfred (szerk.): *Szervezetelméletek*. Budapest, Aula, 1995. 2. o.
- 2 Andorka Rudolf: *Bevezetés a szociológiába*. Budapest, Osiris Kiadó, 1997. 403-407. o.

működését, míg az ún. **interpretív** elméletek a szervezetekben értelemmel teli valóságot látnak, ami egyének cselekedetei révén jön létre, és maga a szervezet csakis ezen egyéneken keresztül érthető meg, célja pedig a szervezetek működésének befolyásolása, alakítása.<sup>3</sup>

Természetesen a különféle tudományterületek határát nem lehet nagyon élesen meghúzni, és sok tekintetben (elméletek, irányzatok, képviselőik) átfedik egymást (például a közgazdaságtanból származó intézményi közgazdaságtani megközelítést szociológusok is alkalmazzák). Most alapvetően szociológiai szempontok szerint fogjuk áttekinteni a szervezettel kapcsolatos ismereteket, valamint a szervezetelméletek fejlődését. Ennek során a klaszikus szervezetszociológia atyjának tekintett Max Weber ideáltipikus elméletéből kiindulva áttekintjük az azt ért kritikákat, majd rátérünk a szervezetelméletek tengerentúli fejlődésére, végül bemutatjuk a napjaink új kihívásaira választ kínáló irányzatokat.

---

3 Kieser, Alfred (szerk.): *i.m.* 1-4. o.

# I. Max Weber szervezetelmélete

## 1. A hatalom és uralom kérdései

Max Weber (1864-1920) a bürokratikus szervezetek elemzésekor kidolgozta a **bürokrácia ideáltípusát**.<sup>4</sup>

*Az „ideál” előtag nem a legtokéletesebb, ideális értelemben értendő, hanem arra utal, hogy a bürokratikus szervezet „tisztá formáját” alkotta meg Weber: az ideáltípus olyan absztrakt leírás, amelyben valós esetek bizonyos vonásait hangsúlyozzuk, hogy rámutassunk leglényegesebb sajátosságaira.*

Weber bürokrácia-elmélete a hatalom és uralom elméletébe ágyazódik,<sup>5</sup> ezért először ezekkel a fogalmakkal kell megismerkednünk. A két fogalmat úgy határolja el egymástól, hogy míg **a hatalom annak lehetősége, hogy a saját akaratunkat rákényszerítsük mások viselkedésére**, addig az uralom annak egy sajátos esete, amikor az alávetettek önkéntesen engedelmeskednek a hatalomnak, és ez a legkülönbözőbb formákban jelenhet meg. **Az uralom tehát az önkéntes engedelmességgel találkozó hatalom**. Attól függően, hogy mire tekintettel fogadják el az alávetettek a hatalom utasításait, azaz mi a hatalom igazolásának alapja, az uralom következő típusait különbözteti meg Weber:

1. **Tradicionális uralom** esetén a fennálló szokások, hagyományok (tradíciók) jelentenek indokot például a falu bölcse vagy a király utasításainak követésére.
2. **Karizmatikus uralomról** akkor beszélhetünk, ha a parancsadási joggal rendelkező személyes képességei, kvalitásai (karizmája) teszik alkalmassá arra, hogy mások alávéssék magukat az akaratának. Kezdetben ezeket a személyeket természetfeletti tulajdonságokkal” megáldott” embereknek, isten küldöttének vagy példaképnek, és ezért „vezérnek” tekintették.

E két uralmi típus össze is kapcsolódhat, amikor azt feltételezzük, hogy a karizma öröklődik, és az örökösben változatlanul megmarad. Mindkettőnél felmerülhet azonban az a probléma, hogy kinek engedelmeskednek majd az emberek, ha valamilyen oknál fogva a hatalommal rendelkező személy elveszti legitimitásának alapját (például meghal vagy méltatlanná válik a hatalomra). Weber többféle lehetőséget is megemlít az ilyen helyzetek megoldására, de épp a sokféleség miatt bizonytalanság állhat elő az utódlással kapcsolatban. Erre a bizonytalan helyzetre ad megoldást az uralom harmadik típusa, ami a modern demokratikus államok sajátja:

3. **A legális-rationális uralom** két fontos kritériumot fogalmaz meg a hatalom gyakorlásával kapcsolatban: egyrészt a hatalmat, annak gyakorlója, előzetesen felállított szabályoknak megfelelően szerezte meg és gyakorolja (legalitás), másrészt pedig bizonyos korlátok között bárkinek, bármikor lehetősége van ész érvek alapján vitatni a hatalom döntéseit, azoknak tehát racionális indokokon kell alapulnia, hogy kritika esetén elfogadható magyarázattal lehessen megindokolni a döntést (racionalitás).

A hatalom és uralom kérdései a miatt fontosak Weber elméletében, mert összefonódnak a bürokratikus szervezetekhez kapcsolódó igazgatás fogalmával. A mások engedelmességével találkozó uralom ugyanis „mindig igazgatás formájában nyilvánul meg, és igazgatásként működik. **Az igazgatás mindig rászorul az uralomra**, mert az igazgatáshoz elengedhetetlen, hogy valakinek parancsadási hatalom legyen a kezében.”<sup>6</sup> Az igazgatás a szervezeteken keresztül zajlik, melyek mint uralmi szervezetek a hatalommal rendelkezők és a hatalomnak alávetettek közé ékelődnek. Tehát a **bürokrácia a legális-rationális uralom megvalósulását** jelenti.

4 Fontos látni, hogy Weber elméletében a bürokrácia kifejezés még nem rendelkezett azzal a negatív konnotációval, amit manapság kapcsolunk hozzá a fogalomhoz; ez majd később, a hatvanas években, Michel Crozier elmélete nyomán kapcsolódott össze a bürokrácia fogalmával.

5 Weber, Max: *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai 2/3*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996. 47-53. o.

6 *Uo.* 53-54. o.

## 2. A bürokratikus szervezetek kialakulásának feltételei

A bürokratikus szervezetek viszonylag későn, a modern társadalmakban váltak általánossá és terjedtek el, mára pedig a társadalmi élet szinte minden területén találkozhatunk velük, a gyáraktól kezdve az iskolákon, kórházakon, pártokon át egészen a magántermészetű egyesületekig és alapítványokig. Weber a következő néhány pontban foglalta össze a szervezetek általánossá válásának feltételeit:<sup>7</sup>

1. A hatékony munkavégzés alapvető feltétele volt az **igazgatási eszközök koncentrációja**, ami elsősorban a dologi eszközök (termelési eszközök, felszerelések) koncentrációját jelentette, és lehetővé tette a szervezet vezetője számára a munka irányítását.
2. A **pénzgazdálkodás** kialakulása és elterjedése részben azért volt fontos, mert a szervezetekben dolgozó hivatalnokok egységes szempontok szerinti bérezése is így volt megvalósítható.
3. Az **igazgatási feladatok mennyiségének növekedése** tette szükségessé a munka minél hatékonyabb szervezését.
4. Az **igazgatási feladatok**nak azonban a **minősége** is folyamatosan **változott**, egyre összetettebb, komplexebb feladatokat kellett ellátni, ami ugyancsak nagyfokú szervezethez igényelt.
5. A **technikai fejlődés** úgyszintén szükséges volt ahhoz, hogy a szervezetek valóban hatékonyan legyenek képesek a nagyobb mennyiségű és más minőségű feladatok ellátására (a legutóbbi időkben ez az elektronikus közigazgatás formájában jelent meg).

Weber úgy látja, hogy miután általánossá váltak a bürokratikus szervezetek a közigazgatásban és a magán gazdaságokban egyaránt, többé már nem lehet megszabadulni tőlük. Nélkülük megállna az élet, és veszélybe kerülne a társadalom hatékony irányítása.

## 3. A bürokratikus szervezet működésének főbb jellemzői

Weber munkásságának egyik megkülönböztető jellegzetessége, hogy leírja a vizsgálandó jelenség ideális működésének sajátosságait, és így alkalmas arra, hogy aztán a tényleges működést hozzá tudjuk mérni az ideálisan elképzelt állapothoz, és így könnyen felismerhetőek az ideálistól eltérő jellemzői. Így tesz Weber a bürokratikus szervezet jellemzésekor is: a gyárak működését alapul véve számba veszi azokat a sajátosságokat, melyek az üzemszerűen, profitorientáltan működő gyárakra jellemzőek, és ezek segítségével írja le a bürokratikus szervezet alapvető tulajdonságait.<sup>8</sup>

1. A bürokratikus szervezetek hatékony működéséhez elengedhetetlenül szükséges, hogy – a gyárakban dolgozó munkásokhoz hasonlóan – **a szervezet tagjai is el legyenek választva a működés dologi eszközeitől**. Ez azt az alapvető üzenetet hordozza, hogy a szervezet tagjai nem a maguk urai, nem rendelkeznek azokkal az eszközökkel, melyekkel dolgoznak, azokat csupán használják.
2. A **munkamegosztás** szempontjából ugyancsak párhuzam vonható a gyárak és a bürokratikus szervezetek között: a munkafolyamat egésze különböző szakaszokra, fázisokra bontható, és a munkások/hivatalnokok feladata csupán annyi, hogy a saját munkafázisukat elvégezzék, azt viszont a lehető legjobban. Ezáltal a munkavégzés személytelen lesz, hiszen bárki alkalmas az adott feladat ellátására, aki az ahhoz szükséges végzettséggel, képesítéssel rendelkezik (így a munkaerő bármikor „kicserélhető”). A munkamegosztás tehát valójában nem is a személyek, hanem **a szervezeti pozíciók között** valósul meg, melyek között **hierarchia**, alá-fölérendeltség figyelhető meg. Ez a hierarchikus és lineáris szervezeti struktúra, valamint a személytelen munkavégzés a záloga annak, hogy a működés folyamatos, egyenletes és üzemszerű legyen, ami a tervezhetőség, a munkafolyamatok összehangolása és a kiszámíthatóság miatt fontos szempont.
3. A bürokratikus igazgatás **tudás-alapú uralmat** jelent, működése a szaktudáson és a szaktudással rendelkező emberek együttműködésén alapul, és ez biztosítja az uralom racionális gyakorlását. Ez a tudás, racionalitás azonban több dimenzióban értelmezhető: a szervezet megfelelő működéséhez szükség van egyrészt **materiális, tárgyi tudásra**, ami a szervezet alaptevékenységéhez kapcsolódik (például orvosi, műszaki vagy jogi ismeret-

<sup>7</sup> Uo. 68-99. o.

<sup>8</sup> Uo. 61-63. o.

tek). Egy szervezet működtetéséhez azonban hasonlóan fontos a **formális, igazgatási tudás** megléte, hiszen magát a szervezetet is vezetni, irányítani kell, az abban dolgozókat ki kell választani, munkájukat össze kell hangolni. Végül az sem elhanyagolható elvárás, hogy a szervezet működésében megjelenjen a **politikai racionalitás** is, ami a külső (például politikai) kapcsolatok kiépítésére, a hatalmi rendszerben való fennmaradás szempontjából fontos „tudás” a szervezetben.

4. A szervezet **szabály-alapú működése** ugyancsak lényegi ismérve a bürokráciának: a (külső) jogszabályok, valamint a szervezet saját belső szabályai együttesen határozzák meg a működés feltételeit. A **szabályozás** fogalma azt a követelményt támasztja a szervezettel szemben, hogy minden hasonló ügyben hasonló döntés születessen, ami a jobbiztonság alapvető biztosítéka is. Egy szervezetben ugyanakkor szükség van **irányítási** tevékenységre is, ami alapvetően vezetői feladat, és azt az elvárást fogalmazza meg, hogy a szervezet legyen képes az új kihívásokra, az új feladatokra újfajta válaszokat adni, és ne a megszokott módon járjon el a korábbiakhoz nem hasonlítható ügyekben és helyzetekben. Ebben a követelményben benne rejlik a szervezet alkalmazkodóképessége a folyamatosan változó körülményekhez.
5. A bürokráciával szemben támasztott egyik legalapvetőbb követelmény az **írásbeli ügyintézés** (maga a bürokrácia szó is a „büro”, iroda szóból származik, az „acta” pedig eredetileg a hivatali cselekmények írásos rögzítését jelentette). Ma már elképzelni sem tudnánk, hogy bármilyen hivatalos ügyintézés nem írásban zajlik, de korábban is a jobbiztonság egyik alapvető biztosítéka volt az akták, ügyiratok készítése.

A fenti „tisztá” elveken felépülő bürokratikus szervezet Weber szerint monokratikus, melyben a feladatok és a hatásköröket nem testületekre, hanem az egyes hivatalnokokra telepítették. Weber a következő jellemzőkkel írja le a **hivatalnokok helyzetét**, melyek közül néhány akár a mai hivatalnokok helyzetére is vonatkoztatható:<sup>9</sup>

- „1. **személyükben szabadok**, csak dologi természetű hivatali köteleességeknek engedelmeskednek,
2. rögzített **hivatali hierarchiában** helyezkednek el,
3. hivatali **hatáskörük rögzítve** van,
4. állásukat **szereződés** alapján töltik be, tehát (elvileg) szabadon választják ki őket, és
5. **szakképzettségük** alapján – mégpedig, ha a dolgok igazán racionálisan alakulnak, akkor vizsgával elismert és diplomával hitelesített szakképesítés alapján – **alkalmazzák** (és nem választják) őket,
6. **fix fizetést** kapnak pénzben, többnyire **nyugdíj jogosultak**, állásuk bizonyos esetekben (kiváltképpen magánvállalatoknál) az úr részéről is felmondható, a hivatalnok részéről pedig bármikor **felmondható**; a fizetést elsődlegesen a hierarchián belül elért rangnak és ezen kívül az állással járó felelősségnek megfelelően állapítják meg, egyébként pedig az az elv, hogy a társadalmi ’rangnak megfelelő’ legyen a fizetés,
7. hivataluk jelenti **egyedüli vagy főfoglalkozásukat**,
8. az előttük álló hivatali pályafutás a szolgálati időnek vagy a teljesítménynek vagy mind a kettőnek megfelelő, s a hivatali előjáró ítéletétől függő **’előmenetelt’** jelent,
9. teljes mértékben **’el vannak választva az igazgatás eszközeitől’**, és nem sajátítják el hivatali állásukat,
10. szigorú és egységes **hivatali fegyelem és ellenőrzés** alatt állnak.”

Weber munkásságát követően a szervezetszociológiának számos, sokszor egymással is versengő irányzata alakult ki, rendkívül szerteágazó kutatások, vizsgálatok zajlottak az elmúlt évtizedekben mind Európában, mind az Egyesült Államokban.<sup>10</sup> Fontos azonban látnunk, hogy az amerikai szervezetelméletek más utat jártak be, mint az európaiak, aminek egyik oka éppen az, hogy Weber bürokrácia-elmélete csak az 1940-es évektől tudott hatást gyakorolni az amerikai elméletek fejlődésére, mert műveit csak akkorra fordították le. A következőkben először azokat a szerzőket és irányzatokat mutatjuk be, melyek közvetlenül Weber elméletére reagáltak, annak hiányosságaira, problémáira igyekeztek rámutatni, majd áttekintjük, hogy – kezdetben Weber elméletétől függetlenül – milyen utat jártak be a tengerentúli elméletek.

9 Weber, Max: *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai I.* Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1987. 228. o. (kiemelés tőlem: V. E.)

10 A szervezetszociológiai elméletek részletes áttekintését magyarul lásd: Perrow, Charles: *Szervezetszociológia.* Budapest, Osiris Kiadó, 2002., továbbá Kieser, Alfred (szerk.): *Szervezetelméletek.* Budapest, Aula, 1995.



# Önellenőrző kérdések válaszokkal

## 1. Hogyan határolja el egymástól a hatalom és uralom fogalmát Weber?

A hatalom annak lehetősége, hogy a saját akaratunkat rákényszerítsük mások viselkedésére, míg az uralom annak egy sajátos esete, amikor az alávetettek önkéntesen engedelmessé válnak a hatalomnak.

## 2. Milyen fajtái léteznek az uralomnak?

1. *Tradicionalis uralom: a fennálló szokások, hagyományok (tradíciók) jelentenek indokot a hatalom parancsainak követésére.*
2. *Karizmatikus uralom: a parancsadási joggal rendelkező személyes képességei, kvalitásai (karizmája) teszik alkalmassá arra, hogy mások alávéssék magukat az akaratainak.*
3. *A legális-racionális uralom két fontos kritériumot fogalmaz meg a hatalom gyakorlásával kapcsolatban: egyrészt a hatalmat annak gyakorlója előzetesen felállított szabályoknak megfelelően szerezte meg és gyakorolja (legalitás), másrészt pedig bizonyos korlátok között bárkinek bármikor lehetősége van ész-érvek alapján vitatni a hatalom döntéseit, azoknak tehát racionális indokokon kell alapulnia, hogy kritika esetén elfogadható magyarázattal lehessen megindokolni a döntést (racionalitás).*

## 3. Milyen feltételei voltak Weber szerint a bürokratikus szervezetek általánossá válásának?

1. *Az igazgatási eszközök koncentrációja a vezető kezében.*
2. *A pénzgazdálkodás kialakulása és elterjedése.*
3. *Az igazgatási feladatok mennyiségének növekedése.*
4. *Az igazgatási feladatok minőségének változása.*
5. *A technikai fejlődés.*

## 4. Melyek a bürokratikus szervezetek fő jellemzői Weber szerint?

1. *A szervezet tagjai el legyenek választva a működés dologi eszközeitől.*
2. *Munkamegosztás és hierarchia a szervezeti pozíciók között.*
3. *Tudás-alapú uralmat valósítanak meg (tárgyi, igazgatási és politikai tudás kombinálásával).*
4. *Szabály-alapú működés (a szabályozás és irányítás egyidejű megvalósításával).*
5. *Írásbeli ügyintézés.*

## 5. Milyen jellemzőkkel írja le Weber a hivatalnokok helyzetét?

1. személyükben szabadok, 2. rögzített hivatali hierarchiában helyezkednek el, 3. hivatali hatáskörük rögzítve van, 4. állásukat szerződés alapján töltik be, 5. szakképzettségük alapján alkalmazzák (és nem választják) őket, 6. fix fizetést kapnak pénzben, nyugdíjjogosultak, állásuk bármikor felmondható, 7. hivataluk jelenti egyedüli vagy főfoglalkozásukat, 8. a szolgálati idő és a teljesítmény alapján biztosított az „előmenetel”, 9. el vannak választva az igazgatás eszközeitől, 10. szigorú és egységes hivatali fegyelem és ellenőrzés alatt állnak

## II. A weberi modell kritikája

Előjáróban annyit érdemes megjegyezni, hogy Weber bürokrácia-elmélete olyannyira alapvető és meghatározó a szervezetszociológiában, hogy minden későbbi elmélet támaszkodott vagy legalább hivatkozott rá bizonyos mértékben. Amikor a következőkben a weberi modell kritikáját ismertetjük, akkor elsősorban azokra az elméletekre gondolunk, amelyek valóban közvetlenül arra reflektáltak.

### 1. Funkcionalista kritika

A 20. század közepétől kezdődően olyan szervezetszociológiai vizsgálatok jelentek meg, melyek a **szervezetek belső, tényleges viszonyaival** foglalkoztak, amire Weber elmélete kevésbé tért ki. A weberi ideáltipikus modell szerint ugyanis a szervezet teljes mértékben racionális, üzemszerű, szabályozott és szakszerű működése kizárja még csak a lehetőségét is annak, hogy abba bármilyen emberi tényező által hiba csúszszen. A kezdeti kritikák épp arra figyelmeztetnek, hogy ahol emberek dolgoznak, ott az emberi esendőség, és mindaz, ami az ember emberi mivoltából fakad, nem hagyható figyelmen kívül, hisz ezek a szervezet működésére is hatással vannak. A hatékonyságot tehát – állítják a kritikusok – nem garantálja az, ha a szervezetben jelen van a szakértelem, a személytelenség és a hierarchia.

**Robert K. Merton** (1910-2003) tanulmánya eredetileg 1940-ben jelent meg, melyben a szervezetek manifeszt, látens és diszfunkcióiról értekezik.<sup>11</sup> A szervezet **manifeszt funkciója** az az elsődleges, látható feladata és célja, amivel alapvetően azonosítjuk annak működését, míg a **látens, rejtett funkciók** kevésbé nyilvánvalóak a külvilág számára, mint például a szervezet tagjai számára fontos karrierépítési lehetőségek a szervezeten belül. Végül a **diszfunkciókkal** azokat a zavaró funkciókat azonosítja, melyek megzavarják a szervezet működését, és gátolják azt a hatékony feladatvégzésben. Merton tehát arra hívja fel a figyelmet, hogy a bürokratikus szervezet hatékony, üzemszerű működéséhez szükséges szabályok betartása és a fegyelem egy bizonyos ponton túl váratlan másodlagos következményekkel jár. Merton három diszfunkcióra világít rá a szervezet működésében, melyek alapvetően a szervezet jellemzőiből erednek és a **túlzott megfelelés következményei**:

1. A **fegyelem túlbúrjázása** miatt a szabályok követése már nem egy eszköz lesz valamilyen cél elérése érdekében, hanem maguknak a szabályoknak az alkalmazása lesz a cél, az eszközből tehát (ön)cél válik. Ennek eredményeként egyfajta rituális viselkedés alakul ki a szervezet tagjaiban, így nem lesznek képesek megfelelően alkalmazkodni az új helyzetekhez, a működés megmerevedik és eltorzul, lényegtelené válik a valódi feladat, például az ügyfelek megfelelő kiszolgálása, a színvonalas szolgáltatás stb.
2. A testületi szellem helyes formájában a dolgozók között sors- és érdekközösséget alakít ki, aminek számos kedvező hatása van a szervezet működésére nézve. A **testületi szellem elburjánzása** azonban oda vezethet, hogy a szervezet tagjai bezárkóznak, befelé fordulnak, céljuk a saját elért pozíciójuk minden áron való megtartása. Nem érdekli már őket a szervezet egészének működése, kizárólag saját önös érdekeik vezérlik őket. Ez dezintegrálódáshoz, széthúzáshoz vezet.
3. A személytelenség ugyancsak fontos és hasznos jellemzője a szervezet működésének, hiszen ez biztosítja a pártatlanságot, a kiszámíthatóságot, a megbízhatóságot és az önkény hiányát az ügyek elbírálásakor. A **túlzásba vitt személytelenség** azonban már inkább lélektelenséget jelent, ami érdektelenségbe torkollik; ilyenkor a hivatalnok nincs tekintettel az ügyfél érdekeire, az eset egyedi körülményeire, csupán a szabályok mindenkélti alkalmazására törekszik.

Merton gondolatmenetén elindulva további diszfunkciókat is fel lehet tárni, melyek már nem annyira a szervezet jellemzőiből, hanem sokkal inkább abból a tényből fakadnak, hogy a szervezetben emberek dolgoznak, és bizonyos esetekben **túlzott távolságtartás** jellemző rájuk a szervezettel szemben:

<sup>11</sup> Merton, Robert K.: *Társadalomelmélet és társadalmi struktúra*. Budapest, Osiris Kiadó, 2002. Különösen: „Bürokratikus struktúra és személyiség” c. fejezet, 278-289. o.

4. A **motiválatlanság** az egyik legfontosabb oka annak, hogy a szervezet dolgozói nem a legjobb tudásuk szerint látják el feladatukat, és ezen megfelelő motivációs tényezőkkel lehet javítani. A szociálpszichológia, és azon belül a motivációelmélet (klasszikus képviselője Abraham Maslow)<sup>12</sup> szerint az embernek különféle igényei, szükségletei vannak, melyek hierarchikusan egymásra épülnek. (A motivációelmélet későbbi képviselői ugyan inkább tagadták a szükségletek hierarchikus egymásra épülését, de Merton megállapításai alapvetően ezt a modellt követik.) A hierarchia legalján a **fiziológiai szükségletek** állnak, melyek a szervezet tagjainál a megfelelő anyagi juttatásokkal, fix fizetéssel kielégíthetőek, hiszen ebből finanszírozni tudja saját és családja alapvető szükségleteit, a lakhatást, megélhetést. A második szinten a **biztonság iránti igény** áll, hogy tervezhető legyen a jövő, ami ugyancsak a megfelelő fizetéssel, továbbá azzal a szabályozással biztosítható, ha a hivatalnokok munkaviszonyát csak megfelelő indokolással, adott esetben végkielégítés mellett lehet megszüntetni. Ha ezt a biztonság-érzetet biztosítja a szervezet, akkor felmerülhet az **összetartozás iránti szükséglet**, a „kollektíva-feeling”, hogy egy közösség tagjaiként annak céljaiért közösen fejtenek ki erőfeszítéseket. A **szeretet iránti igényt** a szervezet tagjainak megbecsülésével és az elismerés különböző, nem feltétlen anyagi formáival lehet kielégíteni. Végezetül a hierarchia csúcán az **önmegvalósítás igénye** jelenik meg, amikor valaki olyan munkakörben dolgozhat, ahol képességeinek legjavát nyújthatja, kibontakoztathatja önmagát. Mindezen feltételek teljesülése esetén lehet joggal elvárni, hogy egy hivatalnok a legoptimálisabb teljesítményt nyújtsa a szervezet tagjaként.
5. A **csoporthézag** arra a folyamatra utal, amikor a szervezetben dolgozók között nem csupán a formális szervezeti struktúra által biztosított kapcsolatok jönnek létre, hanem azokkal párhuzamosan további, ún. informális kapcsolatok is kialakulnak. Ezek bizonyos esetekben felül is írhatják a formális struktúrákat, és akár a szervezet céljainak rovására is működhetnek.
6. Végezetül a **konfliktusképződés** is egy olyan jellemzője a szervezeteknek, mellyel Weber egyáltalán nem számolt, holott a konfliktusok kialakulása elkerülhetetlen egy olyan közegben, ahol emberek dolgoznak együtt és különféle érdekek mozgatják őket. Weber úgy gondolta, hogy mindenféle konfliktus megoldódik a hierarchia segítségével, pedig épp az alá-fölérendeltség lehet az egyik fő oka a nézetkülönbségek kialakulásának. A konfliktus azonban önmagában véve nem feltétlenül rossz, hanem lehetőséget ad arra, hogy felszínre kerüljenek a szervezeten belüli problémák, és ha sikerül azokat megfelelően kommunikálni, akkor végeredményben a szervezet működésének javulásához vezetnek.

## 2. Michel Crozier bürokrácia-felfogása

A francia Michel Crozier (1922-2013) bürokráciára vonatkozó elméletét a hatvanas évek elején fejtette ki. Weberrel szembeni kritikája alapvetően abban foglalható össze, hogy szerinte minél inkább diadalmaskodik a formális működésre alapozott modell (tehát működik úgy a szervezet, mint egy gép), az annál kevésbé hatékony, ezért a weberi modellt a múlt bénító hagyatékának tekinti.<sup>13</sup> Crozier az elsők között volt, akik a szervezetet a **környezetével együttesen** próbálták megérteni, és nem csupán felismerte, hanem igazolni is próbálta azt, hogy **a társadalom kulturális sajátosságai hatással vannak a szervezeti jelenségekre**. Merton funkcionalista elméletére reflektálva (bár alapvetően vitatva azt) arra a következtetésre jutott, hogy a különféle diszfunkciók megjelenésére a szervezet valószínűleg azzal reagál, hogy fokozza az ellenőrzést és a szabályozást, ami viszont a diszfunkciók további erősödését okozza, majd végső soron a szervezet felbomlásához vezet. A valóságban azonban nem ez történik, a szervezetek csak a legtrikább esetben omlanak össze, tehát kell, hogy legyen a bürokratikus szervezeteknek olyan jellemzője, ami a tagok számára is vonzóvá teszi. Crozier arra hívja fel a figyelmet, hogy a **szervezet** nem csupán a kényszerítés és az ellenőrzés eszközeit alkalmazza, hanem **kielégíti tagjainak bizonyos lelki szükségleteit**, pontosabban működtethető úgy, hogy erre alkalmas legyen. Ezek a lelki szükségletek a következők:

1. A **szabályozottság és kiszámíthatóság iránti igény** fontos szempont az emberek számára, ezt egy jól működő szervezet biztosítja, és abban nem feltétlen a kényszer elemét látják a szervezet tagjai, hanem ezen igényüknek való megfelelést.

12 Maslow, Abraham: A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* (July 1943) 370-396. o. Magyarul megjelent: Sutermeister, Robert (szerk.): *Ember és termelékenység*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1966. 85-111. o.

13 Crozier, Michel: *A bürokrácia jelensége. Esszé a modern francia szervezeti rendszerek bürokratikus tendenciáiról, valamint a társadalmi és kulturális rendszerrel való kapcsolataikról*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1981. 33-34. o. (Az eredeti mű 1963-ban jelent meg.)

2. Crozier azt állítja, hogy sokan egyáltalán nem vágnak arra, hogy döntési helyzetbe kerüljenek, épp ellenkezőleg, **a vezetés nehézségeit készséggel átengedik** mások számára. Ennek számos oka lehet, mint például a kényelem, a személyes függetlenség vagy az integritás megőrzése, ugyanis nagyobb szabadsággal rendelkeznek azok, akik nem belső elköteleződésből, hanem csupán kötelességből látják el feladatukat a szervezetben.
3. A bürokratikus szervezet **személytelensége védettséget és biztonságot kínál** tagjai számára. Ez a felelősségvállalás szempontjából fontos tényező: ha elfogadjuk azt a feltételezést, hogy az emberek általában nem szeretnek felelősséget vállalni saját (esetleges rossz) döntéseikért, akkor a szervezet és a pozíció által kínált személytelenség remek lehetőséget biztosít rá, hogy elhárítsuk magunktól a felelősséget, és a szervezet szabályaira, a pozíciótól megkívánt elvárásokra hivatkozunk. Arra is felhívja azonban Crozier a figyelmet, hogy a szervezet tagjai védettek ugyan, de ezzel el is szigetelődnek a valóságtól, ami miatt egyfajta szorongás alakul ki bennük.

A számos diszfunkció, probléma és nehézség ellenére mégis azt tapasztaljuk, hogy a szervezetek életünk valamennyi területén léteznek, már-már nélkülözhetetlennek tűnnek. A fennmaradásuk záloga Crozier szerint az, hogy **a szervezetek képesek folyamatosan megújulni**, képesek **alkalmazkodni** a környezet változásaihoz. Ehhez szükségesek az ún. „feed-back” mechanizmusok, a különféle visszajelzések, visszacsatolások a külvilág felől a szervezet irányába, melyekre építve képes korrigálni az újra és újra felmerülő problémákat. Crozier azt vallja, hogy azok a szervezetek „érdemlik ki” a negatív felhangú bürokratikus jelzõt, melyek alkalmatlanok erre a megújulási folyamatra: „a bürokratikus szervezet olyan szervezet, amely nem képes az elkövetett hibákhoz mértén korrigálni magát”.<sup>14</sup>

14 Uo. 285. o.

# Önellenőrző kérdések válaszokkal

## **1. A szervezetek milyen funkcióiról beszél Robert Merton?**

*Manifeszt (a szervezet elsődleges, látható feladata és célja, amivel alapvetően azonosítjuk annak működését), látens (a külvilág számára kevésbé nyilvánvaló, rejtett funkciók) és diszfunkció (olyan zavaró funkciók, melyek megzavarják a szervezet működését, és gátolják azt a hatékony feladatvégzésben).*

## **2. Melyek a túlzott megfelelés következményei Merton szerint?**

- 1. A fegyelem túlburjánzása rituális viselkedést okoz a szervezet tagjaiban, a működés megmerevedik és eltorzul*
- 2. A testületi szellem elburjánzása miatt a szervezet tagjai bezárkóznak, befelé fordulnak, ami dezintegrálódáshoz, széthúzáshoz vezet*
- 3. A túlzásba vitt személytelenség lélektelenséget jelent, ami érdektelenségbe torkollik*

## **3. Melyek a túlzott távolságtartás következményei?**

- 1. Motiválatlanság, ami miatt a szervezet tagjainak igényei, szükségletei (fiziológiai szükségletek, biztonság, összetartozás, szeretet, önmegvalósítás iránti igény) nem teljesülnek*
- 2. A csoportképződés miatt a formális struktúra mellett informális struktúrák is létrejönnek*
- 3. A konfliktusok, ha megfelelően kezelik, pozitív változást idézhetnek elő a szervezetben*

## **4. Milyen lelki szükségleteket kell kielégítenie a szervezetnek Crozier szerint?**

- 1. szabályozottság és kiszámíthatóság iránti igényt*
- 2. a tagok nem akarnak részt venni a vezetésben*
- 3. a személytelensége védettséget és biztonságot kínál*

### III. A szervezetelméletek fejlődése az Egyesült Államokban

Weber munkáit csak a harmincas évek folyamán fordították angolra, ezért elmélete csak a negyvenes évektől kezdve gyakorolt hatást az amerikai elméletek fejlődésére, addig ott más szerzők (mint például Henri Fayol klasszikus vezetéselmélete, vagy Frederick Taylor tudományos menedzsment elmélete) hódított. Charles Perrow az amerikai elméletek fejlődésének áttekintésekor rámutat arra, hogy Weber világosan látta a bürokratikus szervezetek azon jellemzőit, amire az Egyesült Államokban nem figyeltek a kutatók, nevezetesen, hogy a modern bürokrácia a polgári társadalom szerkezetével van szoros összefüggésben: a polgárok már nem képesek az önellátásra, így kénytelenek mások számára meghatározott bérért dolgozni, még hozzá többet dolgozni, mint amennyiért fizetést kapnak. Mivel ez a fajta munkavégzés rendkívül lealacsonyító volt, sokaknak a rabszolgaságot juttatta eszébe, így alakult ki a 19. századra a „**bérrabszolgaság**” kifejezés az angliai majd az amerikai gyárakban folyó munkavégzés leírására. Ennek ellensúlyozására erősödtek meg a szakszervezeti mozgalmak, és kérdéses volt, hogy milyen irányba fejlődhet tovább az üzemi bürokrácia. Végül az 1920-as évekre egy olyan háromszereplős modell alakult ki, ahol a tőkés, a menedzser és a munkás **együttműködése** valósult meg. Néhány évtized leforgása alatt tehát a bürokráciában a bérrabszolgaság megvalósulását látó elméletektől eljutottunk az együttműködést hangsúlyozó irányzatokig. A vezetéselméletek területén a kooperációs elem megjelenése azt jelentette, hogy egyre inkább elterjedt az a szemléletmód, hogy a vezetés maga is szerves része a vállalat belüli emberi kapcsolatoknak, és a munkaadók kötelesek tevékenyen fellépni a dolgozóik érdekében. A vezetők felelősségének növekedése változást hozott a vezetői tulajdonságok terén is: míg kezdetben a jó vezető szervezőkészségét, előrelátását, óvatosságát és kitartását hangsúlyozták, addig az 1920-as évekre fontossá vált az intelligencia, ügyesség, lelkesedés, becsületesség és méltányosság, majd egy évtizeddel később már megjelentek az olyan elvárások, hogy a vezetőnek méltónak kell lennie a tisztségére, figyelnie kell a legújabb információkat, nyitottnak kell lennie a beosztottak felé, törődnie kell a fejlődésükkel, bírnia kell a kritikát és adott helyzetben el kell ismernie a hibáit.<sup>15</sup>

#### 1. A Hawthorne-kísérletek

Az „emberi kapcsolatok” fontosságának hangsúlyozását a munkában, és annak igazolását, hogy ezek hogyan hatnak a termelékenységre, a „human relations” irányzathoz szokás kötni, de valójában már a 19. század végén megjelent ez a felismerés a gyakorlatban, a vállalati vezetésben és a különféle elméletekben egyaránt. Ezt alapozták meg tudományosan az 1924 és 1932 között a Western Electric Company telepén végzett ún. Hawthorne-kísérletek, melyek eredetileg csupán azt akarták vizsgálni, hogy a megvilágítás erőssége hogyan hat a munkások teljesítményére, de végül a több fázisban, eltérő körülmények között végzett számtalan kísérlet<sup>16</sup> mintegy véletlenül vezetett az emberi kapcsolatok jelentőségének felismeréséhez: ezt a váratlan eredménnyel járó megfigyelést nevezzük **Hawthorne-effektusnak**.<sup>17</sup> Ennek eredményeként indult útjára a „human relations” mozgalom, erősödött meg a szervezetpszichológia, majd kialakultak a szervezetfejlesztési és munkahumanizálási elméletek is. Ugyanakkor említsük meg azt is, hogy – ahogy ez lenni szokott – természetesen a Hawthorne-kísérleteket és azok eredményeit is kritizálták, elsősorban amiatt, hogy a kutatók elfogultak voltak, és eleve olyan eredményeket céloztak meg, melyek igazságáról már a vizsgálat előtt meg voltak győződve mind ők, mind a gyakorlati szakemberek, és a nagyvonalúan finanszírozott kutatás-sorozat lehetőséget adott arra, hogy nézeteiket tudományosan is alátámasszák. Még az a vád is megfogalmazódott, hogy – nem tudatosan ugyan, de – a kísérleti adatokat is meghamisították a kívánt eredmény elérése érdekében.

<sup>15</sup> Vö: Perrow, Charles: *i.m.* 71-72. o. és Kieser, Alfred (szerk.): *i.m.* 132. o.

<sup>16</sup> Összesen három fázisban végezték a vizsgálatokat, és a következő paramétereket variálva figyelték a munkások teljesítményének változását: a világítás erőssége, az ösztönző fizetési rendszer, a munkanap hossza, napi pihenési időszakok beiktatása, személyorientált vezetés.

<sup>17</sup> Roethlisberger, Fritz J., Dickson, William J.: *Management and the Worker*. Cambridge, MA, 1939. A Hawthorne-kísérletek részletes bemutatását magyarul lásd: Kieser, Alfred (szerk.): *i.m.* 125-146. o.

Nem volt ugyan domináns figurája a kísérleteknek, és időben is később, csak 1928-ban csatlakozott a programhoz, mégis gyakran találkozhatunk a Hawthorne-kísérletek kapcsán az ausztrál származású pszichológus, **Elton Mayo** (1880-1949) nevével.<sup>18</sup> Jelentősége abban áll, hogy a kísérleti eredményeket tudományosan értelmezte, elméletét azonban sokan nem tartották kellőképpen megalapozottnak és kidolgozotttnak. Mindezzel együtt hatása mégsem elhanyagolható, hiszen Mayo műveit még az ezredforduló után is újra kiadták, másrészt pedig sokan őt tekintik a „human relations” irányzat tudományos megalapozójának.

## 2. Chester Barnard elmélete

Az Egyesült Államokban a harmincas évek végére valójában nem volt olyan elméleti irányzat, ami megfelelő módon le tudta volna írni a szervezetek működését. Ezért jelentett hatalmas áttörést **Chester Barnard** (1886-1961) elmélete, ami ezt az űrt próbálta betölteni. 1938-ban jelent meg *A vezető feladatai* című írása,<sup>19</sup> ami a negyvenes évek folyamán, amikor már Weber bürokrácia-elmélete is hozzáférhetővé vált az amerikai tudósok számára, egy reális alternatívát jelentett Weber elmélete mellett, mint a szervezeten belüli **együtműködésre** fókuszáló irányzat. Azt is mondhatjuk, hogy a szervezetelméletet sokáig ők ketten uralták két különböző modellel. Az olyan, kissé leegyszerűsített meghatározások, hogy a szervezet mechanikus avagy organikus rendszer, merev és rugalmatlan avagy adaptív és reagáló, racionális avagy irracionális, vagy hogy autoriter esetleg demokratikus jellegű, tulajdonképpen a két modell vázát jelentik. Barnard a Weber által hangsúlyozott racionalitással kapcsolatban egyébként azon az állásponton volt, hogy a szervezet képes racionálissá tenni az ember nem-racionális viselkedését azáltal, hogy kikényszeríti a szabályokat.

Természetesen Barnard elméletét is érték kritikák: annak ellenére, hogy vállalatigazgatóként, tehát gyakorló vezetőként a mindennapi munkája során látta a szervezetek működésének csínját-bínját, bonyolult és részletes elméleti leírásainak alátámasztására csupán néhány együgyű példát hoz fel. Nem is találhatjuk meg elméletében egy valódi, működő szervezet leírását, nem mutat be valódi konfliktusokat, nem vezet be egy szervezet működésének, vezetésének rejtelseibe sem. Ehelyett inkább egy tiszta kooperációs, együtműködésen alapuló rendszer modelljét próbálja bemutatni, de amint valódi problémákat kell megoldani, rögtön szakít ezzel a modellel. Sokan vádolták azzal Barnardot, hogy elmélete szélsőségesen funkcionalista, mert úgy véli, hogy a szervezet mindenki által elfogadottan funkcionális, és ebből egyenesen következik, hogy morális céllal kell bírnia.<sup>20</sup>

A kritikák ellenére Barnard jelentősége mégis elvitathatatlan, már csak azért is, mert – egyes szerzők szerint legalábbis – az ezt követő harminc évben nagyrészt az ő elméletére reflektálva alakultak ki a legmeghatározóbb irányzatok a szervezetszociológiában. A számtalan irányzat közül most csak hármat említünk meg: (1) az **institucionalista**, (2) a **döntésméleti**, valamint (3) az **emberi viszonyok („human relations”) irányzatát**. Ezeket az elméleteket itt mint amerikai elméleteket mutatjuk be, de természetesen mindegyiknek voltak/vannak követői a világ más tájain.

## 3. Az institucionalista irányzat

A vezetés és a szervezet institucionalista (intézményi) megközelítését az amerikai **Philip Selznick** (1919-2010) dolgozta ki 1957-ben megjelent művében,<sup>21</sup> és talán azt mondhatjuk, hogy ez az elméleti irányzat áll legközelebb a szervezet valóban szociológiai megközelítéséhez. Alapvetően az 1950-60-as évek szociológiai hagyományaira ráépülve a strukturális funkcionalizmus elméleti kereteit használja, aminek lényege, hogy a szervezetek struktúráját a funkciói határozzák meg, ezért a struktúrákat a funkciókon keresztül érthetjük meg. Az institucionalista irányzat **az egész szervezetet teszi az elemzés tárgyává**, azt egészként vizsgálva próbálja feltárni szerves, organikus természetét. Azt vallják az elmélet képviselői, hogy a szervezeten belüli folyamatok elemezhetőek ugyan magukban, különállóan, de valódi értelmüket az adja meg, ahogyan beépülnek a szervezet működésének egészébe. Ezért ha bizonyos folyamatokat (például a vezetéset vagy a kommunikációt) kiszakítunk szervezeti környezetükből, akkor értelmetlenné válik azok

18 Nézetét elsőként az 1933-ban kiadott „Az ipari civilizáció emberi problémái” című könyvben gyűjtötte össze, majd azokat folyamatosan továbbfejlesztve publikálta újra 1945-ben, majd 1947-ben. Vö: Mayo, Elton: *The Human Problems of an Industrial Civilisation*. London, 1933.; *The Social Problems of an Industrial Civilisation*. New York, 1945.

19 Barnard, Chester: *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

20 Perrow, Charles: *i.m.* 84-86. o.

21 Selznick, Philip: *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New York, Harper and Row, 1957.

vizsgálata. Fontos szempont továbbá az is, hogy a szervezeteknek van valamilyen története, ami nélkül nem érthető meg igazán a szervezet működése.

Charles Perrow három pontban foglalja össze az institucionalista iskola jelentőségét a szervezetelméletek fejlődésében. Először is az irányzat nyomatékosan felhívja a figyelmet a **szervezetek sokféleségére**, ami miatt azokat csoportosítani, osztályozni szükséges. Másrészt rámutat arra, hogy bizonyos szervezetek **önálló életet élnek**, és a szervezetekre mint a saját életüket élő entitásokra is tekinthetünk. Harmadrészt pedig nagyon fontos a szerepe abban, hogy a **környezet szerepét hangsúlyozza**, aminek része az is, hogy a szervezet milyen feladatot, funkciót lát a környezete részeként.<sup>22</sup> Selznick szerint például a szervezet feladata a társadalom értékeinek védelme és képviselése. Azt viszont nem veszi figyelembe, hogy a társadalomban konfliktusok léphetnek fel, ami a szervezeteket is érinti, továbbá hogy a szervezetek is képesek értékek kialakítására és azok közvetítésére a társadalom felé.

#### 4. A „human relations” irányzat

A „human relations” irányzat (emberi viszonyok tana) előzményeként említettük a Hawthorne-kísérleteket és Elton Mayo munkásságát, melyek eredményeként **az egyén került a vizsgálódások középpontjába**. Gyakorlati jelentőségük pedig abban állt, hogy a vállalatoknál a korábnál is tudatosabban kezdtek odafigyelni arra, hogy az anyagi ösztönzés mellett az emberi kapcsolatok, a munkamorál, a megelégedettség is befolyásolja a munkások teljesítményét. A nagyobb vállalatok gyakran alkalmaztak például pszichológusokat, akik a munkások motiválatlanságának okait igyekeztek feltárni, és a vezetőség felé intézkedéseket is javasoltak azok megszüntetésére, másrészt pedig a vezetőket képezték ki a „human relations” technikákra. A gyakorlatban is megjelent tehát az a felismerés, hogy egy hatékonyságra törekvő **vezetőnek mindig foglalkoznia kell a beosztottak emberi problémáival**, ismernie kell az általa irányított csoport jellemzőit ahhoz, hogy feltárja, megértse az egyes egyén motivációit, speciális szükségleteit és elégedettségének forrását. Az irányzat képviselői szerint tehát a vezető a demokratikus vezetési stílussal érheti el a legjobb eredményeket, és alapvető feladatává vált a jó munkahelyi légkör megteremtése.

A „human relations” irányzathoz sorolható különféle elméleteket és empirikus kutatásokat tovább lehet bontani két nagyobb irányzatra: a **szűkebb értelemben vett emberi viszonyok tana** a munkamorál, a vezetés és a termelékenység összefüggéseit hangsúlyozza, míg **az emberi erőforrások tana** („human resources”) inkább csoportorientált irányzat, és arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezet minden tagja értékes erőforrást jelent, amit fejleszteni, felszabadítani és „lecsapolni” kell.<sup>23</sup> Arról az egészen hétköznapi tapasztalatról van itt szó, miszerint az emberek nem szeretnek olyan munkát végezni, ami nyilvánvalóan értelmetlen, inkább végeznek értelmes munkát még akkor is, ha az a szervezet érdekeit szolgálja. Mivel ez az irányzat alaposan vizsgálja az emberi természetet, gyakran hivatkoznak Abraham Maslow szükséglet-piramisára is. Azt is említjük meg végül, hogy bármennyire szerteágazó és kiterjedt vizsgálatokat végeztek is a kutatók az évtizedek során, a „human relations” irányzat sem képes mindenre kiterjedő és hiánytalan magyarázatot adni a szervezetek működésére. Legfőbb hibája talán az volt ezeknek a munkáknak, hogy túlságosan is az egyénre koncentráltak, így számos ezen túlmutató szempont elsikkadt. Ezt a hiányosságot is igyekeztek korrigálni a döntéseméleti iskola képviselői.

#### 5. A döntéseméleti iskola

A döntéseméleti irányzatok jellemzője, hogy a szervezet elsődleges feladatát magában a döntésben, a **döntési folyamatokban** látják. Gyakran találkozhatunk azzal is, hogy magatartástudományi (behaviorista) döntéseméletként hivatkoznak erre az irányzatra, mivel a szervezetben zajló döntési folyamatokat **emberi döntéshozatali magatartásként**, és nem döntési logikaként értelmezik. Érdeklődésének középpontjában annak a kérdésnek a megválaszolása áll, hogy a szervezetek miként biztosítják saját fennmaradásukat egy bonyolult, komplex és változékony környezetben. A magatartástudományi szemléletmódból következően ez az irányzat annyiban jelent újat a korábbi elméletekhez képest, hogy ezt a túlélési és alkalmazkodási problémát az emberi magatartás általános problémájaként fogalmazza meg. Ennek kapcsán a következő alapvetésekből indulnak ki:

<sup>22</sup> Perrow, Charles: *i.m.* 179-180. o.

<sup>23</sup> *Uo.* 107-108. o.



1. az emberek csak korlátozott információ-feldolgozó képességekkel rendelkeznek,
2. csak korlátozott mértékben hajlandók a szervezeti célok érdekében erőfeszítéseket tenni,
3. a szervezeteket „személytelen” rendszernek tekintik, melyhez képest az egyének, a szervezet tagjai a környezet, és nem a szervezet alkotóelemei.

Az irányzat képviselői két különböző problémával foglalkoznak és eszerint két csoportra oszthatóak. (1) Az egyik területen a szervezeteken belüli döntéseket vizsgálják, melyeket a környezet gyakran a „**szervezet döntése**”-ként értekel. Itt az a kérdés fogalmazódik meg, hogy – az első alapvetésből kiindulva – a korlátozott információ-feldolgozó képességekkel bíró egyének hogyan képesek racionális „szervezeti döntéseket” hozni egy olyan környezetben, ahol (mármost a szervezet környezetében) változó, bizonytalan, bonyolult viszonyok uralkodnak. Ezzel a kérdéssel foglalkozik például a közgazdasági Nobel-díjjal is elismert amerikai **Herbert Simon** (1916-2001) és az ugyancsak amerikai **James March** (1928-). 1958-ban megjelent „*Organizations*” című művükben abból indultak ki, hogy a szervezet elsősorban emberek közössége, akiknek döntéseit, magatartását, cselekvéseit személyiségük egésze, és számtalan egyéb körülmény (például a munkamegosztás, a hatalom, a kommunikáció, a képzés, vagy akár az érzelmeik) határozza meg. Azt állítják, hogy az ember, bár szándéka szerint racionálisan cselekszik, valójában az információ-felvétel és információ-feldolgozás kognitív korlátai megakadályozzák abban, hogy objektív értelemben racionális döntéseket hozzon. Ez a **korlátozott racionalitás** azonban nem csak egyéni szinten jelentkezik, hanem olyan helyzetekben is, mint amilyen egy szervezet, ahol emberek döntéseit a szervezet döntéseinek tudjuk be. Ha tehát az emberek korlátozott racionalitással rendelkeznek, akkor a szervezettől sem várhatunk mást, és a „szervezeti döntés” sem mindig tekinthető teljes mértékben racionálisnak. (emiatt mondják azt, hogy ezzel a gondolattal a szerzők megalkották a bürokrácia „emberi modelljét”).<sup>24</sup>

(2) A döntéelméleti iskola másik ága azokkal a döntésekkel foglalkozik, melyek az fent tárgyalt „szervezeti döntések” előfeltételét jelentik, tehát a szervezeten kívül vagy annak „határmezsgyéjén” születnek. Itt olyan egyéni döntésekről van szó, amit konkrét személyek hoznak meg arról, hogy csatlakoznak-e egyáltalán egy szervezethez és hajlandók-e annak érdekében cselekedni. A kérdés tehát úgy fogalmazódik meg, hogy milyen feltételek mellett hozza meg az egyén ezt a döntését, mi motiválja arra, hogy a szervezet fennmaradásához, a szervezeti célok eléréséhez személyesen hozzájáruljon, hiszen a szervezet céljai és saját egyéni céljai gyakran összeütközésbe kerülnek egymással. Az ún. „**részvételi és hozzájárulásról szóló döntések**” elemzése tehát ennek az ellentmondásnak a természetével és feloldásával foglalkozik. Röviden összefoglalva, arra az eredményre jutnak az ezirányú vizsgálódások, hogy a szervezet működésének, fennmaradásának záloga, hogy a szervezet által felkínált jutalmak, előnyök, (anyagi és nem anyagi jellegű) ösztönzők, valamint a résztvevők által teljesített hozzájárulások egyensúlyba kell hogy kerüljenek (ez a „hozzájárulás és ösztönzés egyensúlyának” nevezett koncepció).<sup>25</sup>

## 6. A kontingenciaelmélet

Míg a döntéelméletekben a döntési folyamatok állnak a vizsgálódás középpontjában, addig a kontingenciaelméletek a **szervezeti struktúrára** koncentrálnak. Abból indulnak ki, hogy a formális szervezeti struktúra jelentősen befolyásolja a szervezet hatékonyságát, mégsem létezik egy általánosan alkalmazható hatékony struktúra minden szervezetre, azoknak ugyanis a mindenkori környezeti feltételekhez kell alkalmazkodniuk. Empirikus vizsgálatokkal kell tehát kideríteni, hogy az adott környezetben milyen struktúra a legmegfelelőbb, így előre lehet jelezni, hogy a környezet változása milyen változást idéz elő a szervezet struktúrájában, és szervezet-alakítási javaslatokat is meg lehet fogalmazni az adott környezethez való alkalmazkodás érdekében.

Más irányzatokhoz hasonlóan, a kontingenciaelmélet területén is számtalan empirikus kutatás zajlott, melyek eredményeit röviden két pontban foglaljuk össze. (1) A legmagasabb korrelációt, összefüggést a **szervezet mérete és annak struktúrája** között mutatták ki. A szervezet méretét alapvetően a tagok létszáma vagy a területi kiterjedtség alapján meghatározva a nagy szervezeteket a kisebbekkel összehasonlítva kimutatták, hogy az előbbiekben sokkal nagyobb mértékű a specializáció és professzionalizálódás (például jogászok, közgazdászok, tudósok, PR szakemberek alkalmazásával), erősebb a programozás és a tervezés, nagyobb a formalizáltság, és erősebb a decentralizáció. (2)

<sup>24</sup> A témában magyarul lásd: Simon, Herbert A.: *Korlátozott racionalitás. Válogatott tanulmányok*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1982.

<sup>25</sup> Kieser, Alfred (szerk.): *i.m.* 167-172. o.

A **környezet** hatásának vizsgálatában pedig arra a következtetésre jutottak, hogy a környezet nem egységesen fejti ki hatását a teljes szervezeti struktúrára, hanem a különböző részlegei eltérő környezeti feltételekkel találkoznak, melyekhez alkalmazkodniuk kell.

Természetesen a kontingenciálméleteket is számos, gyakran igen megalapozott kritika érte mind módszertani hiányosságokra, mind az alapelveire tekintettel. Nem fordítottak például kellő figyelmet arra, hogy a környezethez való alkalmazkodás milyen folyamatokban, hogyan jön létre, és nem figyeltek a hatalom megjelenésére sem a szervezet működésében.<sup>26</sup>

Zárásként csak utalunk arra, hogy az itt áttekintett néhány elméleti megközelítés korántsem fedi le a szervezetelméletek teljes spektrumát. Nem volt szó például a szervezetek intézményi közgazdaságtani elméleteiről, melyek kifejezetten a gazdasági intézményekkel és azoknak az emberek gazdasági magatartására gyakorolt hatásával foglalkoznak. Léteznek az evolúcióelméleti megközelítések is, amin belül talán a legismertebb a populációs ökológiai irányzat, de számos interpretatív elmélet is született a szervezetekre vonatkozóan, melyek azonban nem képeznek egy élesen elhatárolható, jól rendezett irányzatot. Indokolt tehát visszautalnunk a tananyag bevezető részében hivatkozott tanmesére, miszerint a különböző szervezetelméletek mind hasznosak ugyan, hisz mindegyik hozzáad valamit a szervezet fogalmához, és közelebb visz annak megértéséhez, de egyrészt egyik sem lesz kimerítő és pontos jellemzése annak, másrészt már magukat az elméleteket, irányzatokat is szinte lehetetlen számba venni.

26 *Uo.* 211-250. o.

# Önellenőrző kérdések válaszokkal

## **1. Mivel foglalkoztak a Hawthorne-kísérletek és mit jelent a Hawthorne-effektus?**

*Eredetileg a dolgozók teljesítményét akarták vizsgálni a munkakörülmények változtatásával, de mintegy véletlenül rávilágítottak arra, hogy az emberi kapcsolatoknak fontos hatása van a munkateljesítményre. Jelentősége, hogy ezzel indult útjára a „human relations” irányzat.*

## **2. Foglalja össze röviden Chester Barnard elméletének lényegét!**

*Max Weber elméletének alternatívájaként jelent meg azzal, hogy a szervezeten belüli együttműködés fontosságát hangsúlyozta. A szervezetet organikus, adaptív és reagáló, irracionálisan működő és demokratikus jellegű rendszernek tekinti. Az ő elméletére épültek rá a következő évtizedek legfontosabb elméletei.*

## **3. Mi az institucionalista irányzat lényege?**

*Az egész szervezetet teszi az elemzés tárgyává, és azt hangsúlyozza, hogy a szervezeten belüli folyamatok valódi értelmét az adja meg, ahogyan beépülnek a szervezet működésének egészébe. Jelentősége abban áll, hogy felhívja a figyelmet a szervezetek sokféleségére, és arra, hogy bizonyos szervezetek önálló életet élnek, továbbá a környezet szerepét hangsúlyozza.*

## **4. Mi a „human relations” irányzat lényege?**

*Az egyént helyezi a vizsgálódások középpontjába, az emberi viszonyokat illetve az emberi erőforrásokat vizsgáló ágakra osztható. A jó vezetőnek mindig foglalkoznia kell a beosztottak emberi problémáival, feladata a jó munkahelyi légkör megteremtése.*

## **5. Mit vizsgálnak a döntéelméleti iskola képviselői?**

*A szervezet elsődleges feladatát magában a döntésben, a döntési folyamatokban látják, és azokat emberi döntéshozatali magatartásként, és nem döntési logikaként értelmezik. A „szervezeti döntések” kapcsán a korlátozott racionalitást hangsúlyozzák, míg a „résztvételi és hozzájárulásról szóló döntések”-nél a hozzájárulás és ösztönzés egyensúlyának fontosságát.*

## **6. Mivel foglalkozik a kontingenciaelmélet?**

*A szervezet struktúráját vizsgálja többek között például a szervezet mérete a környezeti feltételek függvényében.*

## Irodalomjegyzék

- Andorka Rudolf: *Bevezetés a szociológiába*. Budapest, Osiris Kiadó, 1997.
- Crozier, Michel: *A bürokrácia jelensége. Esszé a modern francia szervezeti rendszerek bürokratikus tendenciáiról, valamint a társadalmi és kulturális rendszerrel való kapcsolataikról*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1981.
- Csepeli György: *A szervezkedő ember*. Budapest, Osiris Kiadó, 2001.
- Giddens, Anthony: *Szociológia*. Budapest, Osiris Kiadó, 1997.
- Kieser, Alfred (szerk.): *Szervezetelméletek*. Budapest, Aula, 1995.
- Merton, Robert K.: *Társadalomelmélet és társadalmi struktúra*. Budapest, Osiris Kiadó, 2002.
- Perrow, Charles: *Szervezetpszichológia*. Budapest, Osiris Kiadó, 2002.
- Simon, Herbert A.: *Korlátozott racionalitás. Válogatott tanulmányok*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1982.
- Sutermeister, Robert (szerk.): *Ember és termelékenység*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1966.
- Weber, Max: *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai 1.* Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1987.
- Weber, Max: *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai 2/3.* Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996.