

Domschitz Mátyás

A szervezet, mint holon²

A szervezetek valamilyen cél elérésére létrehozott aktív cselekvőként, részei egy környezetnek, és ugyanakkor egészét alkotják részeiknek. A szervezetek rész-egészek, holonok. Ezért szükségük van olyan funkcióra, amely a környezetükkel való viszonyaikat szervezi, s olyanra, mely céljaik elérését szolgálja, arra, amely részeit egésszé szervezi, és olyanra, mellyel a szervezet e folyamatos cselekvésben újra megalkotja önmagát.

1. Proaktivitás

1.1. A beszéd dinamikája

Hat évvel ezelőtt egy nagyvárosban működő bolthálózatban végeztünk egy olyan kutatást, amelyben a hálózat versenypiaci nehézségeinek okát kutattuk. Többek között a boltvezetők gondolkodására is kíváncsiak voltunk, mit gondolnak boltjaik versenyhelyzetéről.

A boltok nehezen bírták a versenyt, s a vezetői interjúk többségének volt egy reménytelen, panaszkodós, tanácstalan, a környezeti problémákat leíró hangulata. Mutatok egy jellemző panaszkodós interjúrészletet,

„Multival képtelen vagyok küszködni, mert képtelen vagyok. Tehát az ő, maximum az ő hiányosságait, tehát ilyen, hogy emberközelség, próbáljuk kihasználni az ő réseit, mert ők nagyok, óriási árutömeggel, de személytelenek. Mi kisebb alapterületen, de személyesebben és igenis, hogy van egy olyan réteg, akik igénylik az útbaigazítást, a tanácsadást, csak egyre kevesebb ez a réteg, és ez a baj. Meg az is nagyon nagy probléma, amiben én látom, hogy ez a város, ez kihalt város, mondhatom így. F fiatalok tanultak, elköltöztek, munkalehetőségek nincsenek, ők nem vásárolnak, nekik még talán volna mivel. Magasabb végzettségűek, magasabb jövedelemmel rendelkeznek, talán nekik lenne mit költeniük, ők nincsenek a városban. A középkorosztály még gyereket nevel helyel, közzel, neki a már említett problémák előtérben vannak, és neki már nem jut ruhára, meg egyébre, mert a gyereket taníttatni kell még, stb. A nyugdíjas meg már nem költ, mert minek költsön, meg ő beteg, meg és a többi, elég, ha a gyógyszereit. Tehát én ebben is látom, hogy bizonyos fokig biztos, hogy van a társadalom részéről is visszafogás. Ez köztudott, hogy magas infláció, magas árak, nyilván, hogy a fogyasztása kevesebb. És ebben elsősorban az élelmiszereken kívül, mert az élelmiszert meg kell, hogy vegye, ruházati termékek, meg az egyéb fogyasztási cikkekben látom. Meg még az eladósodásban, mert kedvező feltételekkel a bankok élnek és virágoznak, csak a hiszékeny embereket, az emberek zömét, mivel azért szeretne ő is más lenni, másképp látni, jobbat szeretne, többet szeretne, beleesik abba a csapdába, hogy eladósodik, és szinte fedél nélkül marad.”

² E tanulmány támaszkodik a „Tudáskombináló szervezeti hálózatok. Hogyan alakul át a munka világa és a vezetés a tudás-intenzív szervezetekben?” című doktori disszertációm egy részére.

De nem volt mindegyik ilyen, voltak dinamikusabb, a feladatokat „csináló” cselekvőkről szóló interjúk. Ilyen volt egy dinamikusabb interjúrészlet:

„Amikor megjelent az Interspar, észrevettük, hogy azokat a termékeket, amiket az Interspar is, meg mi is forgalmazunk, lényegesen kevesebbet kell rendelni belőle. Elmentünk megnézni, semmivel sem adta olcsóbban, de olcsóbban kaptak. Mi 30 napra fizettünk, ő 120 napra fizetett. Tőlünk egy darabot nem vittek vissza, ő meg, ha csinált egy akciót, és bekért 500-at, és abból 300 megmaradt, akkor azt a 300-at visszavitték tőle. Nekünk fizetni kell, 50ig visszaveszik, ha nem tudja eladni. Vagyis ez egy olyan gondolkodást indukál, meg indukált akkor is, hogy sokkal jobban meg kellett gondolni, hogy mit vásárolok, és mit nem. Megpróbáltunk szelektálni az árukészletünk tekintetében, hogy mit tartunk és mit nem, megpróbáltunk olyan termékeket felkutatni, ami nincs az Intersparban. Közben bejött a Tesco, ami még nagyobb dőfés volt a kiskereskedők számára, és még agresszívebb. Meg a Praktiker, mert ott is találok olyan terméket, amit mi árulunk. Most már a Matchokban is lehet üvegporcelán terméket találni, nem nagy mennyiséget, de, amit ott megvesz, azt nem veszi meg nálunk. Ezért eldolgoztunk mi abba az irányba, hogy minőségi termékeket árulunk. Azokat a termékeket, nem mindet, amit az Interspar, meg a Tesco árul, megpróbáljuk nagyon összezsugorítani, és kiszélesíteni azt, amit oda nem lehet bevinni, mert nem egy ekkora áruházba való. Ezek a multinacionális cégek, ezek nem emberközeli helyek. Mi is járunk, mert hazudnánk, ha azt mondanánk, hogy nem járunk. Ha az ember kérdezni szeretne ott valamit, nem nagyon talál embert, ha talál is, nem nagyon tudják. Nem tud válaszolni. Mi azért vagyunk itt. Négyen vagyunk itt, ebben az üzletben. A szabadnapokat is törvénynek megfelelően tudjuk biztosítani.”

Az egyiknél *éreztek* a sikert, a másiknál *éreztek* a kudarcot. S azon gondolkodtam, hogy hogyan lehetne megfogni ezt az érzést. A „sikeres” és kudarcos” interjúk dinamikája közti különbségen gondolkodtam, s ekkor jött az az ötlet, hogy e dinamika különbségét a beszélők igehasználata adhatja. Mi lenne, ha megnézném, hogy az érzésem nem-e abból származik, hogy a dinamikusabb beszédben több az ige, s a panaszkodásban kevesebb. Ezzel tulajdonképpen az igehasználattal kvalitatív adatot képzünk a szövegben.

„A kvalitatív adat – mintegy új Gestaltként – abban a pillanatban keletkezik, amikor egy új tulajdonsághalmazt, ezáltal új minőséget, kvalitást rendelünk hozzá valamely, korábban nem adatként létező jelenséghez, és ennek révén olyan mások által is észlelhető, értelmes és egymással összemérhető mintázatokat teszünk láthatóvá a szövegekben, amelyek korábban rejtettek, latensek voltak.”³

Tegyük meg az igékkel, hogy az előbbi szövegrészletekben kiemeljük és elválasztjuk az első személyben fogalmazott igéket vastag betűvel, a harmadik személyben megfogalmazott igéktől dőlt betűvel jelölve.

Nézzük meg így mit kapunk.

³ Ehmann Bea: A szöveg mélyén. A pszichológiai tartalomelemzés. Új Mandátum, Budapest, 2002.

„Multival **képtelen vagyok küszködni**, mert **képtelen vagyok**. Tehát az ő, maximum az ő hiányosságait, tehát ilyen, hogy emberközelség, **próbáljuk** kihasználni az ő réseiket, mert ők nagyok, óriási árutömeggel, de személytelenek. Mi kisebb alapterületen, de személyesebben és igenis, hogy *van* egy olyan réteg, akik *igénylik* az útbaigazítást, a tanácsadást, csak egyre kevesebb ez a réteg, és ez a baj. Meg az is nagyon nagy probléma, amiben én **látom**, hogy ez a város, ez kihalt város, mondhatom így. Fiatalok *tanultak, elköltöztek*, munkalehetőségek nincsenek, ők *nem vásárolnak*, nekik még talán volna mivel. Magasabb végzettségűek, magasabb jövedelemmel *rendelkeznek*, talán nekik lenne mit költeniük, ők *nincsenek a városban*. A középkorosztály még *gyereket nevel* helytel, közzel, neki a már említett problémák előtérben *vannak*, és *neki már nem jut* ruhára, meg egyébre, mert a gyereket *taníttatni kell* még stb. A nyugdíjas meg már *nem költ*, mert minnek költsön, meg ő beteg, meg és a többi, elég, ha a gyógyszereit. Tehát én ebben is **látom**, hogy bizonyos fokig biztos, hogy van a társadalom részéről is visszafogás. Ez köztudott, hogy magas infláció, magas árak, nyilván, hogy a fogyasztása kevesebb. És ebben elsősorban az élelmiszereken kívül, mert az élelmiszert *meg kell, hogy vegye*, ruházati termékek, meg az egyéb fogyasztási cikkekben **látom**. Meg még az eladósodásban, mert kedvező feltételekkel a bankok *élnek és virágoznak*, csak a hiszékeny embereket, az emberek zömét, mivel azért *szeretne* ő is más *lenni*, másképp *látni*, jobbat *szeretne*, többet *szeretne*, *beleesik* abba a csapdába, hogy *eladósodik*, és szinte fedél nélkül *marad*.”

S a másik a kontroll interjúból:

„Amikor *megjelent* az Interspar, **észrevettük**, hogy azokat a termékeket, amiket az Interspar is, meg mi is **forgalmazunk**, lényegesen kevesebbet kell rendelni belőle. **Elmentünk** megnézni, semmivel sem *adta* olcsóbban, de olcsóbban *kaptak*. Mi 30 napra **fizettünk**, ő 120 napra *fizetett*. Tőlünk egy darabot nem *vittek* vissza, ő meg, ha *csinált* egy akciót, és *bekért* 500-at, és abból 300 *megmaradt*, akkor azt a 300-at *visszavitték* tőle. Nekünk fizetni kell, 50ig *visszaveszik*, ha nem tudja eladni. Vagyis ez egy olyan gondolkodást *indukál*, meg *indukált* akkor is, hogy sokkal jobban meg kellett gondolni, hogy mit **vásárolok**, és mit nem. **Megpróbáltunk szelektálni** az árukészletünk tekintetében, hogy mit **tartunk** és mit nem, **megpróbáltunk** olyan termékeket **felkutatni**, ami nincs az Intersparban. Közben *bejött* a Tesco, ami még nagyobb *dőfés volt* a kiskereskedők számára, és még agresszívebb. Meg a Praktiker, mert ott is **találok** olyan terméket, amit mi **áruunk**. Most már a Matchokban is lehet üvegporcelán terméket találni, nem nagy mennyiséget, de, amit ott *megvesz*, azt nem *veszi meg* nálunk. Ezért **eldolgoztunk** mi abba az irányba, hogy minőségi termékeket **áruunk**. Azokat a termékeket, nem mindet, amit az Interspar, meg a Tesco *áru*, **megpróbáljuk** nagyon összezsugorítani, és kiszélesíteni azt, amit oda nem lehet bevinni, mert nem egy ekkora áruházba való. Ezek a multinacionális cégek, ezek nem emberközeli helyek. Mi is **járunk**, mert hazudnánk, ha azt mondanánk, hogy nem **járunk**. Ha az ember kérdezni szeretne ott valamit, nem nagyon *talál* embert, ha *talál is*, nem nagyon tudják. *Nem tud* válaszolni. Mi azért vagyunk itt. Négyen vagyunk itt, ebben az üzletben. A szabadnapokat is törvénynek megfelelően **tudjuk** biztosítani.”

Itt a kiemelés megmutat valami olyat, hogy a szöveg miféle cselekvőnek mutatta be a beszélőt, olyannak, aki elsősorban lát, és leírja a környezet mozgásait, vagy ebben a leírásba beleteszi önmagát is, mint cselekvőt, és hogy ezt mennyire teszi meg.

Táblázatba is rendezhetjük a kiemelt igéket az alábbi szemléletes módon.

	Első személyű cselekvés leírások	Harmadik személyű cselekvés leírások
1. részlet	<p>képtelen vagyok, küszködni képtelen vagyok próbáljuk látom látom látom</p>	<p>van egy olyan réteg igénylik tanultak, elköltöztek nem vásárolnak, jövedelemmel rendelkeznek nincsenek a városban. gyereket nevel problémák előtérben vannak neki már nem jut ruhára, meg egyébre, mert a gyereket taníttatni kell nyugdíjas már nem költ meg kell, hogy vegye, a bankok élnek és virágoznak, szeretne ő is más lenni, másképp látni, jobbat szeretne, többet szeretne, beleesik abba a csapdába, hogy eladósodik, szinte fedél nélkül marad</p>
2. részlet	<p>észrevettük forgalmazunk elmentünk fizettünk vásárolok megpróbáltunk szelektálni tartunk megpróbáltunk ... felkutatni találok olyan terméket amit mi árulunk eldolgoztunk (az irányba) árulunk. megpróbáljuk összezsugorítani, és kiszélesíteni járunk, járunk,</p>	<p>megjelent az Interspar nem adta olcsóbban, de olcsóbban kaptak fizetett vittek csinált bekért megmaradt, visszavitték visszaveszik, indukál, indukált bejött a Tesco, ami még nagyobb döfés volt megvesz (ott) azt nem veszi meg(itt) árul talál embert, ha talál is Nem tud</p>

Az látható, hogy a második interjúrészlet beszéde sokkal gazdagabb saját cselekvésrepertoárt mutat be arra - *ugyanarra* - a helyzetre, hogy a boltok korábbi környezetében megjelentek a multinacionális kereskedőláncok nagy áruházai, s a környezet megváltozott. A siker érzését ez okozta. Egyébként pedig e második interjúrészlet a vállalat vezetése szerint a sikeres boltvezetőtől származik.

Több interjú meghallgatása után jött ez az ötletünk, hogy hátha van *értelme* megszámolni az igéket ragozási módjuk szerint. S az ige ragja, mint adat, ebben a koncepcióban jelent értelmeset. Így kvalitatív adat keletkezett az igeragok gyakoriságából.

Proaktív beszédnek neveztük a magas gyakoriságú első személyű igehasználót, amely a beszélőnek arra az állapotára utal, hogy önmagát hatótényezőnek tekinti a probléma megoldásában. Az első személyben elmondottakkal a beszélő leírja a saját cselekvését, önmagát, ez is szükséges a boltvezetéshez, mert ezzel ismeri meg, írja le önmagát, mint a környezetben cselekvőt.

Reaktívnek nevezzük azt a beszédet, amelyben a harmadik személyű beszédmód dominál, s ezzel a környezet cselekvéseit írja le a beszélő, de (első személyű igék hiányában) önmagát nem mutatja be hatótényezőnek. A harmadik személyben elmondottakkal a beszélő leírja „amit lát” a környezetben, ez is szükséges boltvezetéshez, mert ezzel ismeri meg a környezetet.

A valódi boltvezetés (életvezetés, vezetés) szempontjából mindkét beszédmód mögött lévő gondolati tartalmak fontosak, az első és harmadik személyű beszédmód mindegyike tartalmaz olyan gondolatokat, amelyek a sikeres boltvezetéshez szükségesek.

A kérdés az, hogy árulkodik-e az ily módon történő elválasztással keletkezett adat – a ragozott igék aránya a beszélőkről, s azok társadalmi helyzetéről.

A kvalitatív adat keletkezésének folyamatában először nem megszámolható, az a valóság megfigyeléséről történő előzetes minőségi döntés, hogy egyáltalán „értelmes” esetünkben a szövegben előforduló ige ragozását figyeljük. Ebben a minőségi döntésben van előzetes hipotézis arról, hogy ez az elválasztás beszédes lesz. De miután ez a döntés megszületett megszámolhatóvá válik a különbözőképpen ragozott ige. S a későbbi számlálás majd megerősíti, vagy elveti azt, hogy e kutatásba behozott szempont, elárul e valamit a beszélő valóságáról. Már ekkor, s a későbbi kutatásainkban is változónak tekintettük az első személyben megfogalmazott és harmadik személyben megfogalmazott igék gyakoriságát. E változót felhasználtuk arra, hogy megnézzük, hol vannak a vizsgált szervezetnél azok a problémák – beszéd témák, - ahol a beszédmód utalhat egy olyan problémára, amit a beszélő leír ugyan, de nem tud kielégítően kezelni. S azért merjük ezt gondolni, mert a problémák kezeléséhez nincs elég első személyű ige a beszédben. A kutatásokban az itt bemutatott proaktív magatartást és reaktív ellentétpárját kerestük.

Ahol a téma és a P/R arány indokolta, ott elválasztottuk

- a környezetében cselekvő, kezdeményező, a cselekvését korigáló, majd újra cselekvő proaktív, a környezetben a környezetre ható magatartást bemutató szövegrészeket.

Ezeket proaktivitást bemutató szövegeknek nevezzük. Ezekben a szövegrészekben sok az első személyben használt ige,

- ezek *reaktív* ellentététől, azoktól a szövegelemektől, ahol a szövegek a környezet hatásairól szólnak, a cselekvések nem a beszélő cselekvéseit, hanem mások cselekvéseit mutatják be, s azt, hogy e mások cselekvése hogyan hat a beszélőre, a beszélő egységére. Ezeket reaktivitást bemutató szövegeknek nevezzük. Ezekben a szövegrészekben sok a harmadik személyben használt ige,

A kiemeléssel elkülönített beszédmóddal megkülönböztettük azokat az ágens *állapotokat*, amelyekkel a beszélő a környezetet *leíró* módon működik, azoktól az állapotoktól, amelyekben a környezetet alakító *cselekvő* módon működik.

Az így elkülönített igehasználati módok megszámolhatók, átlagolhatók, megállapítható, hogy egyes személyek milyen arányban használják ezeket, s az is megállapítható, hogy egy-egy céges területen, témáról beszélve mennyire proaktív és reaktív beszédet, s ezzel bemutatott kognitív realitást találunk.

1.2. Személyiségvonás vagy csoportjellemző?

A proaktivitás – reaktivitás a teljesítménymotiváció szerint személyiségvonást ír le, mégpedig a sikeres magatartás egyik fontos összetevőjének a proaktivitást tartja. Azt állítjuk, hogy a szöveg, s benne az igehasználat utal a személyre, e kutatásokban azonban nem a személyekről kívántunk állítani valamit, hanem a személyek által használt beszédre, a nyelvükre, mint kollektív jelenségre, s inkább a csoport jellemzőire, s szöveghasználatára koncentrálnak. Ettől még lehet utalás a személyekre, de ehhez nincs se pszichológiai kompetenciánk, se felhatalmazásunk, nem is ez volt a kutatás tárgya. A szövegrészetek azt is bemutatják, hogy a beszélők hol vannak akadályozva a cselekvéseikben, illetve mit gondolnak erről. Kutatói szerepfelfogásunk a kommunikációban tetten érhető *szervezeti* valóság feltárására irányult, ezért a szövegekből a szervezetre, mint szociális – kommunikatív jelenségre reflektálunk.⁴

⁴ A fejlesztők többféle fejlesztendő szférára fókuszálhatnak, például az egyéni képességekre, s ekkor a coaching eszköztárával dolgoznak, fókuszálhatnak egy csoport közös képességeinek a kialakításra - erre a vezetői tréning a releváns eszköz. De reflektálhatnak a szervezetre, mint szociális rendszerre, s e vizsgálatokban ennek megismerését tekintettük célnak. S e megismerést követheti sokféle fejlesztői beavatkozás.

1.3. Van e jó proaktív reaktív - P/R arány?

Sok interjú feldolgozása után az a tapasztalatunk, hogy a sikeres szervezeti működés, (sikeres szervezeti egység) és a kiegyenlített P/R arány (50-50 %, vagy több a proaktív, mint a reaktív igehasználát 60/40 %) együtt járnak.

A „túl sok” proaktív igehasználát sem lenne jó, az azt jelentené, hogy az illető nem ismeri meg, nem írja le eléggé a környezete viselkedését. Mint Tigris a Micimackóból, cselekedne anélkül, hogy jól ismerné a környezete realitásait.

Azt gondolhatjuk, hogy lehet a személyre is jellemző a P/R arány, de a személy beszédében témánként változhatnak ezek az arányok.

Újabban már azt vizsgáljuk, hogy az egyes beszéd témáknál változnak-e, s hogyan az igeragozási arányok. És ez is beszédese lehet. A P/R arány változása a téma változásával azt mutatja, hogy mely területeken vannak kezelhetetlen (ám harmadik személyű beszéd móddal leírt), vagy nehezen kezelhető témák.

Erre is mutatok egy példát. Az első részlet az interjúalany pénzügyi osztályvezető munkáját írja le. A szöveg sok saját cselekvést ír le, dinamikus, proaktív beszéd.

„hárman **vagyunk** egy irodában. Nem **szeretem**, hogyha azt *mondják*, ez az én munkám, ez az én munkám, ez a te munkád. Hanem nekünk, az osztálynak, a számvitelnek **van** munkája. **Törekedek** arra, nehéz, de **törekedek** arra, hogy mindenhez mindenki **értsen**, mert együtt nem **tudunk elmenni** szabadságra. Tehát ilyen, vagy ne **adj** isten valaki például beteg **lesz**. Például tavaly **volt** egy ilyen, hogy az Ili **leesett** a cseresznyefáról, aztán hát **ottmaradtunk**. Hol hozzá **tudtunk lógni**, hol nem. Én nem **szeretek**, meg egyébként is valamikor úgy **vannak**, hogy **bedöntenek** egy csomó számlát nekünk, azt mind **fel kell dolgozni**. A múltkor **számoltuk össze**, hogy hatszor **fogunk meg** egy számlát. Tehát hatszor **kell hozzányúlnunk**, mire **odakerül**, hogy **bekerül** a dossziéba. És mivel **van** hatezer számla egy évben, azért ez mennyiség. Ugyanúgy **részt veszek** én is a számláknak az iktatásában, meg könyvelésében, míg ez istenigazából nem az én dolgom lenne, de ugyanúgy **részt veszek** benne, mint ahogy **elvárom**, hogy **mondjuk** a K. L. is **fűzzön le** számlát függetlenül attól, hogy csoportvezetőnek **van** minősítve, de attól még. Tehát én úgy **gondolom**, hogy az osztályon belül a munka és munka között nem szabad szinteket **tenni**, hanem mindenki mindent **csináljon**, meg, és akkor **vagyunk** egyformák, egyenlők. Ezért **beszélek** mindig többes számban. Tehát az, hogy végül is **kibontom** a postát itt **kezdődik** a nap. **Kibontom** a postát és akkor onnantól kezdve én ezért is például kapcsolatban **állok** mindenkivel, mert **szétviszem** nekik a postát. **Iktatjuk** a számlát, **elvisszük** nekik elsősorban az anyagosztályra. Igazolásokra **összeszedjük**, **lekönyveljük** és istenigazából onnantól kezdve már a számítógépből **nyerjük ki** mi már a kész adatokat. ... Tehát mi egy olyan csapat **vagyunk**, akinek fizetést **kell adni**.”

A második szövegrészletben arról beszél ugyanaz az interjúalany, hogy időnként akadályoztatva vannak a munkában.

„Vagy nálunk például probléma ez is, hogy ez a hét ez tipikusan ilyen. Elnök úr, mint a mesében hol **van**, hol **nincs** most per pillanat. Ma itt **van**, de sem tegnap, sem pedig holnap, holnapután nem **lesz** itt. Ez annyit **jelent**, hogy mi anyagot nem **kapunk** azokon a napokon, amikor ő **nincs**.

Már milyen anyagot?

Semmilyen anyagot. Tehát abból, amiből **dolgozni tudunk**, az nincs. Istenigazából nekünk akkor **kéne** szabadságra **menni**, amikor ő **nincs** itt. Tényleg, mert minden, minden keresztül **megy** rajta. Tehát onnantól kezdve, hogy **bejön** egy számla és az anyagosztály **hozzátűzi** a raktári bevételeket, és **megnézi**, hogy igen, jó áron **számlázta le**. Ez nem elég. **Kell** rá még az aláírás. Ezt ő **hozta be** ezt a rendszert, akkor még, amikor ő itt főnök **lett**. És csak azután **kerül fel** hozzánk könyvelésre, kifizetésre, stb. tehát ha ő **nincsen**, akkor mi nem **kapunk** effektíve papírokat. És amit én **mondtam** a kiskártyáknál, hogy tömve **vannak** bizonyos pozíciók, ahol igenis **merni kell**, és nemcsak azt **mondom**, hogy **merni kell** felelősséget **vállalni**, hanem szerintem azzal a pozícióval és azzal a fizetéssel az is **jár**, hogy ő felelősséget **vállaljon**. Ennél a cégnél ez egy kicsit **vissza van szorítva**. Mindent **megkérdéznek** az elnök úrtól. Semmit nem, sem mire nem **merik** azt mondani, hogy ez kék, vagy, hogy ez piros.”

Itt a beszédmód reaktívvá válik. Ez olyan rendszerben lévő probléma, amit az interjúalany érzékel a környezetében, s ami hat rá, de amely megoldására nincs „igéje”, nem tudja megoldani. Az igehasználat „reaktívvá válása olyan, mint az élő szervezetben a láz. Jelez valamilyen problémát, de nem mondja meg mi a probléma. De a „láz” területeket, a reaktív szövegrészekből álló témákat össze lehet rakni, s lehet belőle szervezeti problématerképét készíteni. A példában a szervezeti problématerkép egyik része - más hasonló szövegrészekkel alátámasztva az, hogy túlzott központosítás van a szervezetben, ami a középvezetőket önállótlanná teszi. (így nem mernek dönteni, ami meglátszik többek között abban is, hogy a pénzügyesek nem kapnak számlákat)

1.4. A vezetők felelőssége, hogy beosztottaiknak több igéje legyen

Az igehasználatok is megmutatnak vezetői, és fejlesztési feladatokat. Fel lehet tenni a kérdést, hogy mit tehetnénk, hogy a kollégáknak több (első személyű) igéje legyen? A vezető proaktivitása és ezért önmagának a probléma megoldásában való ható-tényezőként való tekintete azt igényli, hogy a vezető keresse, mit tehetne *Ő*. *Neki* milyen igéje lehet a probléma megoldásában? Az ehhez hasonló kérdéseknél érdemes azt a motivációelemző módot használni mely szerint hhoz, hogy motiváltak legyünk két kérdésre igennel kell válaszolni: 1. Meg tudom tenni? 2. Megéri megtennem? Ha meg tudom tenni, és megéri megtenni, megteszem. Az hogy mit gondolunk arról, hogy meg tudjuk-e tenni az több dologtól függ, például:

- Énkép. Ez a vezetők számára pozitív énképerősítő visszajelzésekkel növelhető („meg tudod csinálni”)
- Problémamegoldó eszközök. Milyen eszközt adhatnák a dolgozó kezébe, hogy képes legyen megcsinálni? Itt fizikai, technikai és hatásköri, szervezési eszközökre lehet gondolni.
- Képességek. Mit kell megtanulni? Milyen képzést biztosíthatok?

Hogy megérje, ahhoz találkozni kell a személy belső elvárásainak a szervezet elvárásaival. Ez a rendszeres teljesítményértékelő megbeszéléseken megbeszélhető.

2. A szervezet, mint rész – egész. A szervezet a környezetében

„egyidejűleg egész, - amely részeket tartalmaz – és rész, amely alkotóeleme egy másik egységnek”

A proaktivitással és a reaktivitással a beszélő környezethez való adaptációját írtuk le. Jobb adaptációt láttunk a jó P/R aránynál, s rosszabbat a reaktívnál. Az adaptáció a rendszer egyik funkciója. Az idézett kutatásban egy másik új megközelítést is használtunk. A szervezetre, mint holonra, vagy rendszerfunkciók rendszerére tekintettünk.

2.1. Mekhosz és Biosz

Arthur Koestler⁵ a holonok hierarchikus szerveződésének koncepcióját H. A. Simon – a kognitív tudomány egyik megalapítójának – paraboláján keresztül – azon kicsit igazítva – vezeti be: Az idézet nemcsak hasonlatként érdekes, hanem mert szemléletesen bemutat egy szervezési, szerveződési, konstrukciós alapelvet is.

„Élt Svájcban két órasmester. Az egyiket Biosznak, a másikat Mekhosznak hívták, s mindketten messze földön híres, pontos és drága órákat készítettek. Nevük talán kissé furcsán hangzik; atyjaik konyítottak valamicskét a göröghöz, és mindketten kedvelték a rejtvényeket. A két műhelyben készült órák egyformán kitűnőek voltak, de Biosznak nagyszerűen ment az üzlet, Mekhosz pedig épp hogy csak tengődött; végül is felhagyott a kínlódással és elszegődött Bioszhoz, mint műszerész. A városban az emberek sokáig találgattak, mi is lehetett a kudarc oka, s a végül is kitudódott magyarázat egyszerű volt, ugyanakkor pedig elgondolkodtató. Mindkét mester órái körülbelül ezer alkatrészből álltak, de összeállításukkor különböző módszereket alkalmaztak a riválisok. Mekhosz egyik alkatrészt a másik után illesztette a helyére, valahogy úgy, ahogyan a színes kőköcskákból épülnek fel a mozaikok. Így aztán, valahányszor megzavarták a munkájában, és le kellett tennie a még el nem készült darabot, az azonnal szétesett, s az egészet előlről kellett kezdenie megint.

Biosz más módszert alkalmazott. Először tíz-tíz darabból álló kisebb egységeket állított össze, s mindegyik egységes egészet alkotott. Ezekből megint külön, önálló alegységeket épített, s végül ismét tíz ilyen egységet szerelt össze, hogy elkészüljön a mű. Módszerének két óriási előnye volt: Először is: ha a munkát valamiért meg kellett szakítania és letennie, vagy akár elejtette a kezében tartott darabot, csak az adott szub-egység összeállítását kellett újrakezdenie. A legrosszabb esetben (ha éppen csak hozzákezdett a munkához) kilenc műveletet kellett megismételni, s egyet sem, ha szerencséje volt. Matematikai úton könnyűszerrel kimutatható, hogy ha egy óra ezer darabból áll, és a mestert átlagosan száz műveletenként zavarják meg, Mekhosz négyezerszer hosszabb idő (vagyis egy nap helyett tizenegy év) alatt állít elő egy ilyen szerkezetet, mint Biosz. Biosz módszerének másik előnye természetesen az, hogy a vég-termék összehasonlíthatatlanul jobban ellenáll minden károsodásnak, és jóval könnyebb karbantartani, javítani vagy szabályozni is, mint Mekhosz instabil mozaikjait.”

A mese tanulsága: komplex rendszerek sokkal rövidebb idő alatt alakulhatnak ki egyszerűbb rendszerekből, ha a köztes formák stabilak, mintha nem, s a keletkezett komplex forma

⁵ Koestler, Arthur: Szellem a gépben. Európa, Budapest, 2000.

hierarchikus szerveződésű lesz. „Ha a rugók és fogaskerekek helyett aminosavakra gondolunk, Földünk életkora sem lenne elegendő, hogy létrejőjön akár egy amőba is – hacsak át nem vesszük Biosz módszerét. ... A lehetséges komplex formák közül egyedül csak a hierarchikusan szerveződő rendszereknek volt idejük arra, hogy létrejőjenek. ... Nem tudhatjuk, hogy az életnek milyen formái jöttek létre más égitesteken, azt azonban bizvást kijelenthetjük: az élő szervezet mindenütt hierarchikusan építkezik.”

Koestler a hierarchikus szerveződés koncepcióját univerzálisnak tekinti, és felvázolja azokat a jellemzőket, amelyek a legkülönbözőbb hierarchiákban és azok minden szintjén érvényesek. Szerinte a hierarchiák egyik általános jellemzője, hogy az alegységekre vonatkoztatott rész és egész meghatározások rendkívül relatívak és kissé homályosak. A rész valami töredékeset, hiányosat jelent, önmagában nincs létjogosultsága; az egész pedig teljes és kerek, önmagában létezik.

„A részek és egészek azonban ebben az abszolút értelemben nem léteznek; sem az élő organizmusban, sem a társadalmi szervezetekben.”

Ami viszont létezik a hierarchiák egymást követő szintjein, azok a szubegységek, melyek a nézőponttól függően hordozzák azokat a jellemzőket, amelyeket a résznek s azokat is, amelyeket az egésznek tulajdonítunk.

„A hierarchia elemei, akárcsak a rómaiak egyik istene, Janus, két arccal néznek két, ellentétes irányba; az alsóbb szintek felé néző arc az önálló, független egész, a gazda; a hierarchia csúcsa felé néző pedig az alárendelt, függő rész, a szolga ábrázata. Ez a kétarcúság minden hierarchia alegységeinek természetéből adódó jellege.”

2.2. A szervezet, mint holon

Minden létező egységes egész, és ugyanakkor része egy őt befoglaló rendszernek, olyan rész, ami egész is, így részegész. A részegész neve: holon. A világ - Koestler szerint - holonokból áll. A szervezeteket is tekinthetjük ilyennek. Minden szervezet rész-egész, holon. Minden szervezet egy nagyobb egység része. Része egy piacnak egy földrajzi területnek, része egy államnak stb., miközben önmagában belülről nézve részeinek egy egységes egésze. A holonoknak vannak általános jellemzői, amelyek minden holonra igazak. A továbbiakban az emberekről, a szervezetekről, emberi rendszerekről, mint holonokról beszélünk. Mindegyikben van kétféle készlet:

- Egészjellege fenntartására. Van cselekvőképessége arra, hogy megőrizze identitását. Minden szervezetben vannak folyamatok, amelyeknek az a funkciója, hogy megőrizze a szervezet az azonosságát, integritását. Ezért minden holon törekszik az önállóságra.
- A részjelleg fenntartására. Ezek azt szolgálják, hogy a szervezet működjön a befoglaló rendszerben. Ezért minden holon törekszik az együttműködésre.

A szervezetek ezek nélkül nem léteznek. Ezek az holonok „horizontális képességei”. Ha ezek a folyamatok nem működnek a holon részeire – szub-holonjaira - esik szét. Például ilyen „szétesési” erodálási folyamat a magas fluktuáció is. Vannak a holonoknak „vertikális” készletesei ez a holonok időbeli változásaira vonatkozik.

- „Önmeghaladás” képességei. Minden szervezetben kellenek innovációs folyamatok, amelyekben a szervezet megtalálja a változó környezetben lehetséges változó helyét,
- és a „felbomlás” képességei, a szervezet meghaladásra ítélt részei felbomlanak, s utat nyitnak az újnak.

A holon koncepció alapján alkothatunk egy holonikus szervezeti modellt, amelyben leírhatjuk a szervezet alapvető funkcióit. A rendszerfunkciók biztosítják a külső környezethez való adaptációt, a csoport céljainak elérését, a csoport belső integrációjának biztosítását, a csoporton belül stabilizálódott elvárások megerősítését. A Koestleri koncepciót még tovább fejleszthetjük mások segítségével.

2.3. A szervezet alapvető rendszerfunkciói

Az itt bemutatott modellt több előzményből fejlesztettem ki. Volt egy a sikeres magatartásra alkotott „7 erő” modellem⁶, ezt integráltuk Parsons rendszerfunkciók modelljével és Koestler⁷ holon elméletével. A szervezeti rendszerfunkciókat Parsons⁸ és Pokol Béla⁹ nyomán használjuk. A rendszerfunkciókat eredetileg együttműködő kiscsoportok működésének értelmezésére használták, majd e funkciókat Parsons kiterjesztette a társadalom rendszerfunkcióira. Én itt a *szervezet* rendszerfunkciónak elemzésére használom. Ezért az általánosan ismert Parsonsi társadalmi rendszer AGIL funkcióihoz képest itt alapvető különbség, hogy a szervezetek kutatásában a szervezet környezete nem a természet, mint a parsonsi társadalmi rendszerénél, hanem a társadalom, (és részben a természet).

Az ágens leírásának külső és belső perspektívájának megkülönböztetése kapcsolódik Horányi – Szabó¹⁰ ágens modelljéhez.. A szervezet – mint minden ágens – leírásakor kétféle leírással élhetünk, leírhatjuk a szervezetet egy külső megfigyelő szempontjából egy megfigyelő nyelvén, ekkor az ágens szerep viselkedését figyelhetjük meg, ez az „aktor = az,

⁶ Domschitz Mátyás: Hét erő a sikerhez. Új Pedagógiai Szemle 1995 február

⁷ Koestler, Arthur: Szellem a gépben. Európa, Budapest, 2000.

⁸ Parsons, Talcott – Bales, Robert – Shils, Edward: Working papers in the Theory of Action. NewYork, 1953. Free Press

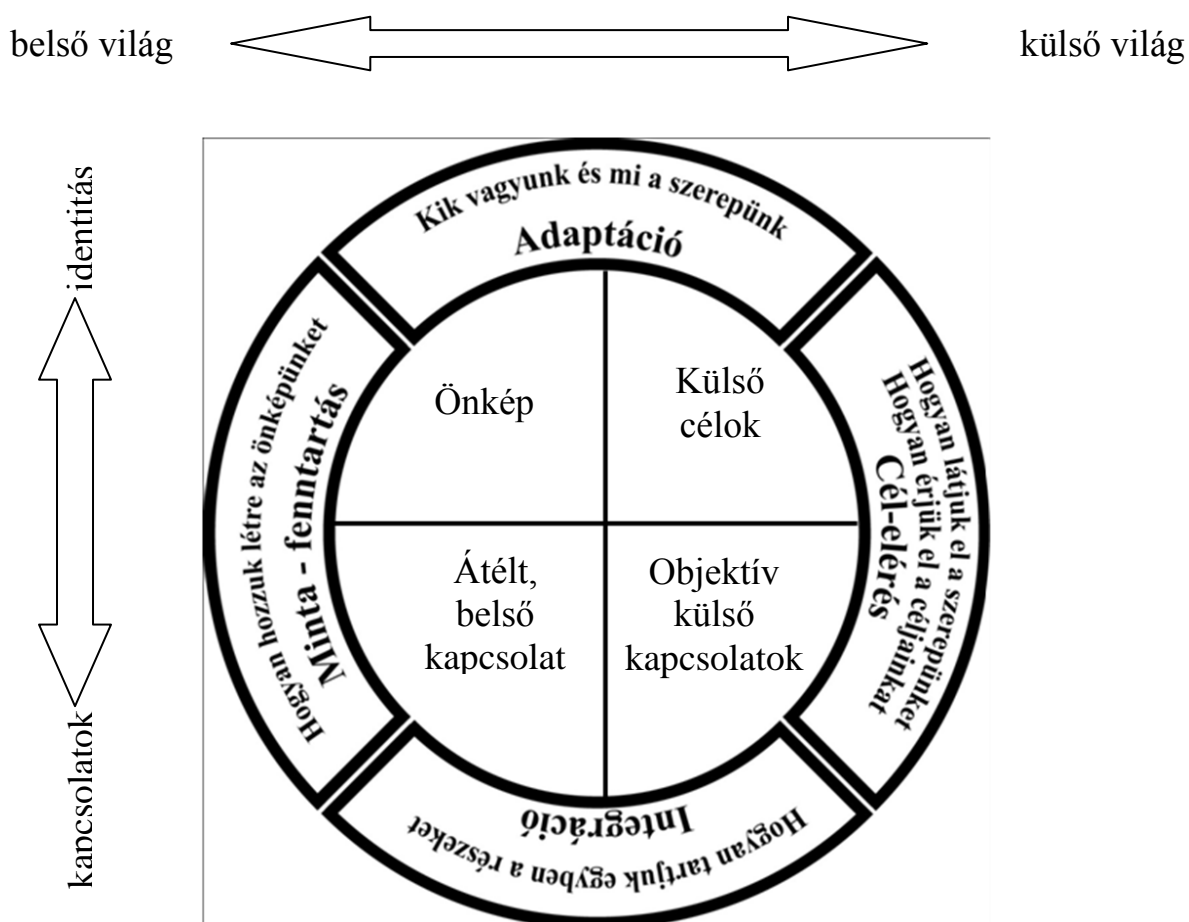
⁹ Pokol Béla: Szociológiaelmélet. Századvég, Budapest, 2004.

¹⁰ Horányi Özséb – Szabó Levente: A kommunikáció ágenséről. In. Horányi Ö. (szerk.) A kommunikáció, mint participáció, Budapest, AKTI - Typotex 2007.

ami az ágensként mutatkozóból extern perspektívában mutatkozik”, és leírhatjuk, egy belső nyelven, s ez „az ágens sajátvilága = az, ami az ágensként mutatkozóból intern perspektívában mutatkozik.” E kettősség miatt, amikor egy szervezetet – mint kollektív ágens – vizsgálunk, vizsgálni kell azt, ahogyan a környezete számára megjelenik, s azt, ahogyan tagjai belülről átélik.

A szervezeteknek van önmaguk leírására koncepciója, és arról is vannak elképzelései, hogy részei, vagy más ágensekkel való kapcsolatait hogyan képzelik el. (Illetve a kutatók keresnek a szervezet és a kapcsolatok szervezésére vonatkozó ilyen tartalmakat.) Így a szervezeti valóságot külső – belső, és identitás koncepció – kapcsolati koncepció – dimenziókban négy féle részében vizsgálhatjuk.

A szervezet, mint rész-egész és a szervezeti rendszerfunkciók modellje



A modell, belső negyedei, (Önkép, külső célok, objektív külső kapcsolatok, átélt belső kapcsolatok), egy régebbi modellemből... „7 erő a sikerhez”¹¹ származik.

¹¹ Domschitz Mátyás: Hét erő a sikerhez. Új Pedagógiai Szemle 1995 február

A belső átélt önmagáról alkotott koncepció a szervezet önképe. A külső – ám önmagáról alkotott - koncepciója a környezetben elérendő céljaira, szerepeire vonatkozó képe. Meg kell szervezni az objektív külső kapcsolatait is a szervezetnek, s itt részeinek racionális „objektív” kapcsolatait is értjük, s belső viszonyainak van egy érzelmileg is átélhető kapcsolati mintázata. S erre a négyes felosztásra illesztettem rá a Parsons-Bales– Shils féle rendszerfunkciókat. Így az adaptációs funkció a belső önkép és a környezeti szerep-egyeztetésért felel, a célélérés a külső objektív világban elérendő célokat, s a szerepviselkedést szervezi, az integráció a szervezet részeit köti össze racionális, (külső, objektív) és érzelmmel teli (átélt belső) egységes rendszerré, s a mintafenntartó funkció a szervezet átélt belső kommunikatív feldolgozásával újrakonstruálja a szervezet önképét.

A különböző rendszerfunkciók aktuális működtetése más és más követelményt jelent a szervezetben dolgozók számára. E rendszerfunkciókat tekinthetjük úgy is, mint meta vezetési funkciókat.

2.3.1. Adaptáció – innováció

Az adaptációs funkció „dolga” a szervezet és a környezet összhangjának megtervezése. Adaptációs problémán a rendszer és a környezet kölcsönös közelítésének szükségességét értjük. Ez egyrészt a környezetnek a rendszer „képére” (szükségleteinek, céljainak megfelelően) való átalakítását jelenti, másrészt a rendszer belső viszonyainak, struktúrájának átformálását a környezet követelményei szerint. Az adaptációs funkció fő megoldandó kérdése, problémája, „mi a rendszer szerepe a környezetben?”.



Ebből a feladatból fakad az adaptációs szakaszra jellemző néhány szemléletbeli tulajdonság. A szervezet tagjai az objektumokat (tárgyakat, személyeket) általánosan, mint egy általános funkciót tekintik, és ezek általános környezetben tapasztalható teljesítményére koncentrálnak. Az aktuális objektumot (tárgyat, személyt) általános fogalmi keretben és általános funkciójában, szerepében vesszük figyelembe, és nem saját helyzetünk és viszonyaink szempontjából értékeljük. Pl. ebben a funkcióban egy könyvelő, mint könyvelő, s könyvelői tudás érdekes, s nem arra figyelünk, hogy konkrétan ki is az illető, hogy konkrétan mit cselekszik (pl. a rokonunk, régi barátunk, vagy éppen mit könyvel). Ha fordítva vennénk figyelembe, sérülne az adaptáció.

E funkció működtetése során az általános teljesítményre koncentrálnak. Nem a szervezet, az illető konkrét személyes minőségére, hanem az adaptáció szempontjából releváns – fontos, lényeges – teljesítményre koncentrálnak, azaz a cselekvésnél a másik személyt vagy

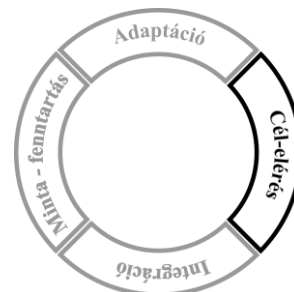
személyeket nem úgy vesszük figyelembe, mint minőségeket, hanem ettől eltekintve, csak teljesítményei szerint kezeljük. Ha fordítva tesszük, sérül az adaptációs funkció. Az adaptáció során ajánlatos az értékek és érzelem szempontból semlegességre és a speciális tudásokra, hatásokra törekedni.

A külső világ átalakítása (és belső képre alakítása) ugyanis a cselekvőtől hatékony célracionális, instrumentális tevékenységet és látásmódot követel meg; távolságtartást a szituációban érintett „másoktól” mint szociális objektumoktól, távolságot attól, hogy konkrétan ki is az a konkrét személy, távolságot attól, hogy például a barátunk-e az illető. A tárgyakat a cselekvőnek úgy kell szemlélnie, mint átfogó osztályok tulajdonságainak (bármelyik) hordozóját. És az univerzalista szemlélet mellett a valóság legyűrése megköveteli az általánosítva felfogott jellemzők speciális alkalmazását a konkrét kontextusra. „Általában ezt követeli a környezet, akkor tőled is ezt követeljük.” E funkcióban széles perspektívában környezetével egységben látjuk a szervezetet, amelyben. E funkcióban a szervezet vezetője: stratégia.

2.3.2. Célok elérése – fókuszált felelős cselekvések

E funkcióban elengedjük a szélesebb perspektívát, s a fókuszált felelős cselekvések rendszerét, a végrehajtó struktúrát alakítjuk ki, s működtetjük.

A feladat az innováció, a megtalált kidolgozott pozíció, termék, szolgáltatás eredményének elhelyezése a környezetben. Marketing munka, marketing kommunikáció, értékesítés, a szervezet külső kapcsolatainak megszervezése. A programok végrehajtása. A termelési folyamatok elvégzése. A szervezet céljainak (például bevételeinek, környezeti hatásának) elérése, és a bevételek, felhasználása. A munkából nyert információk, a szolgáltatás tapasztalatai visszahatnak a termékekre, a szolgáltatásra, s ebben a fázisban a piaci és termelési tapasztalatok hatására tovább formálódik a szolgáltatás.



Itt már az elért cél konkrét tárgya a fontos, például a termelési eredmények, a bevétel, a konkrét elért eredmény, akkorra, amikor meg kellett csinálni, stb. Itt már fontos a konkrét megszámlálható bevétel, amit élvezni, felhasználni, elkölteni, felhalmozni, elfogyasztani kell. Míg a korábbi szakaszban ennek lehetőségével számoltunk. Itt már rendelkezésre álló erőforrásként számolunk vele, és e szerepben nem, mint átfogó kategória egyede fontos a cselekvő számára. Ebben a fázisban az „általában” felvett és alkalmas könyvelő ténylegesen

könyvel, a megtervezett projekteket ténylegesen végrehajtjuk. Fókuszálunk a konkrét feladatra, cél elérésre. A szervezet a szerepviselkedésre, a végrehajtásra koncentrálnak.

Ha az elvont lehetőség szerinti bevételre figyelnénk, s nem a konkrét, itt már sérülne a cél elérés. Az összefüggés fordítva is fontos, kiderülhet, hogy a környezetben, a piacon más kell, mint amit gondoltunk, s mást vesznek meg tőlünk, mint mi gondoltuk. Ehhez a konkrét bevételt hozó lehetőséghez hozzá szabad szabni a célokat. E funkcióban a szervezet vezetője: megvalósító, cselekvő, végrehajtó.

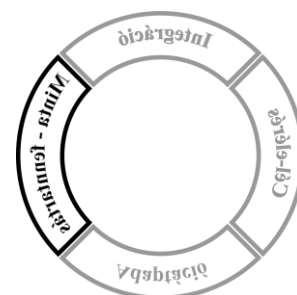
2.3.3. Integráció

Minden tekintetben az adaptáció ellenpólusának lehet felfogni. Míg a rendszer az adaptációs fázisban szinte felolvad a környezetben, addig itt a határ megvonása a fő feladat. A környezettel való intenzív kapcsolat, a rendszerben sok funkcionális feladat ellátását követeli, ami megterheli a rendszert. Ezért e külső és belső (csapat)szervezési feladatokat integrálni kell. E funkcióban a csoporttevékenység hangsúlya az egységek, a célok, a tagok közötti viszonyok és kötődések felerősítésére helyeződik át. A cselekvésben érintett személyeket, közösségeket (szociális objektumokat) a cselekvő már nem az szerint veszi szemügyre, hogy az milyen teljesítményre képes, hanem a csoportban elfoglalt státusai, minőségei szerint; konkrét személyként, nem egy átfogóbb osztály (bármelyik) semleges tagjaként kezeli, (mint például könyvelő), hanem úgy, mint a csoporthoz tartozó konkrét személyt, vagy kívülállót (azaz partikulárisan és érzelmi megítélés szerint). Az adaptációval tehát épp szemben állnak az integrációs fázisra jellemző attitűdök is. Míg az adaptációs fázisban a nagyobb külső rendszerhez, környezethez való illeszkedés objektív követelményei miatt a teljesítőképesség és a konkrét eredmény volt a fontos, ebben a fázisban, funkcióban a konkrét személyek önmagukban fontosak. E funkció által erősödnek a kötődések, a barátságok, a szervezet szociális érzékenysége. Az elért célokból a tagoknak is részesedni kell. Ellenkező esetben terhelődnek, az emberi kapcsolatok, ami a munka rovására mehet. E funkcióban a szervezet vezetője: összehangoló, integrátor.



2.3.4. Mintafenntartás. A latens állapot fázisa

Nyugalmi állapot. A csoportra ekkor az inaktivitás jellemző, a szórványosan felmerülő aktivitások a kulturális és motivációs minták ápolását, megújítását célozzák. A nyugalmi állapotban töltődnek fel azok a minták, értékszelekciós elemek, amelyek az aktív



szakaszokban a többi, funkcionális rendszerproblémát megoldó tevékenység alapjául szolgálnak. E fázis másik feladata az adaptációs szakaszra való felkészülés. Mert akkor sem szabad elfelejteni az adaptációhoz szükséges mintákat, amikor éppen nem azzal foglalkozunk, akkor sem szabad elfelejteni a célelérés magatartásait, amikor nem azzal foglalkozunk.

E funkciót szolgálják a cég, a szervezet múltjából felidézett „hőstörténetek”, amelyek elmondják, hogy hogyan sikerült megbirkózni egy-egy feladattal, megmutatják, ki milyen kolléga stb. Ide tartoznak a szervezeti azonosság, identitás ápolását szolgáló rituálék, szervezeti események. A szervezet eredményeit bemutató ünnepek, bulik, kirándulások, családi napok, de ilyenek akár a naponta történő közös étkezések. Ilyenek a bentlakásos szervezeti tréningek spontán esti beszélgetései, a munkahelyi közös kávézások stb. Mindazok a történetek, amelyek a szervezet tagjait konkrét személyként, s a szervezetet konkrét közösségként, a „mi” közösségünként képesek bemutatni. Ezek az alkalmak teremtik meg azt a feltöltődési lehetőséget a szervezet egésze számára, ami miatt a szervezet tagjainak, mint konkrét embereknek „értelme van” ebben a közösségben dolgozni. Itt alakul ki a szervezet iránti lojalitás. E funkcióban a szervezet vezetője: értékelő, „az ünnep előadója”, történetmesélő, lelkesítő, értelemadó.

A kutatásban e rendszerfunkciókra vonatkozó kérdéseket tettünk fel, a válaszokat diktafonra rögzítettük, majd a begépelte szövegeket elemeztük. Az elemzést kvalitatív kutatással végeztük. A szervezetek elemzésénél így egy átfogó képet tudunk kapni a szervezetek alapvető rendszerfunkcióiról, úgy ahogy az elbeszélők bemutatják.

A vizsgált szervezetek vezetőinek, tagjainak korábbi szocializációja során korábbi szervezetekben alakult ki az az alapvető értékrend, amelyekkel beléptek a jelenlegi szervezetekbe, s e szervezetekben alakultak tovább az értékeik. A jelenleg működő szervezetek hozzájárulnak jelenlegi tagjaik, önkénteseik szocializációjához, s ezzel a folyamat megy tovább. E funkció létrehozza azokat az identitáselemeket, értékeket, magatartás mintákat, amelyekkel aztán új adaptációs ciklus indulhat. Ha az eddigi fázisok eredményesek voltak, a szervezet tapasztalatai önmagáról és környezetéről megnövekedtek, s e mintafenntartó funkcióval a szervezet és tagjai identitása is változik, s ezen alapulva új módon tehető fel újra a kérdés: Kik legyünk a környezetben? S ezzel ismét az adaptációs funkcionál vagyunk.

2.3.5. Rendszerfunkciók rendszere

Eleinte a rendszerfunkciók működését egymástól függetlennek gondoltuk. Míg egyszer egy megbízás során a dolgozók vállalati kötődésének a problémáit vizsgáltuk, és a kutatás kezdeti hipotézise az volt, hogy a dolgozók kötődésért a mintafenntartó funkció a felelős, s a mintafenntartó funkciót kezdtük összehasonlítani más szervezetekével. Azt vettük észre, hogy a szervezetekben a mintafenntartó funkció „feladatait”, megoldandó problémáit a többi funkció is adja, így arra jöttünk rá, hogy a rendszerfunkciók nem egymástól függetlenül létező funkciók, hanem maguk is rendszert alkotnak. A rendszerfunkciók mindegyikére szintén tekinthetünk úgy, mint holonokra. Mindegyik rendszerfunkció maga is rész-egész. A többi rendszerfunkció a környezetét adja. E mátrixban mutatom be az egymásra adott legfontosabb hatásait.¹²

	Adaptációra	Célelésre	Integrációra	Mintafenntartásra
Rossz adaptáció hatása	Nem felelünk meg a környezetnek, s kihullunk a rendszerből	Nem a vevőnek megfelelőt teljesítjük. Mindent elvállalunk, nem teljesítjük. Rángat a piac.	A külső alkalmazkodás miatt nincs idő a belső kommunikációra, zűrzavar	Nincs mire büszkének lennünk. Nincs a szervezetnek tartása, elfogy a motivációs bázis.
Rossz célelés hatása	Rossz minőség, kis mennyiség, gyenge hatékonyság, határidők csúszása. Elvész a bizalom.	Rosszul szervezzük a munkát, kapkodás, zűrzavar. „El vagyunk havazva”	Nincs idő a koordinációra. Türelmetlenség az értekezleten. Feladatok áthárítása	Nincs idő az ünnepre, nincs is mit ünnepelni
Gyenge integráció hatása	Kiszámíthatatlan a háttér. Kereskedő - termelő konfliktusa. Ügyfélszolgálati, információs problémák.	Anyag, alkatrész, információ hiányok. teljesítmény „rángatás”, felesleges párhuzamosságok	Informátlanság. Gyenge együttműködés	Motivátlanság. Nincs egység, összetartás a szervezetben.
Gyenge mintafenntartás hatása	Hibás önértékelés, kishitűség, vagy gőg, rossz kapcsolatok, rossz üzletek.	Alacsony azonosulás a célokkal, kevesebb kezdeményezés. Magas fluktuáció, szakemberhiány.	Gyenge közösségi szellem, rosszabb együttműködés.	A szervezetnek nincs identitása, tartása. Az emberek nem büszkéek a szervezetre.

- Ha a szervezet nem jól illeszkedik a környezetéhez, (rossz adaptáció), annak negatív hatásai vannak a többi rendszerfunkcióra is. Túlállalhatják magukat, amit aztán nem tudnak jól teljesíteni, ami majd rossz hírért kelti a szervezetnek. Rángathatják őket a vevők. Rosszul döntenek a termékekről, szolgáltatásról, s lehet, hogy nem kapnak elég munkát, vagy hiába dolgoznak. Ez a célelő funkció problémáiban jelenik meg. A túlállalás idegessé teszi a légkört, s nincs idejük egymásra, nincs idő kibeszélni a feszültségeket, amiktől szaporodnak, mélyülnek a konfliktusok, gyengül a szervezet integráltsága. Ha elmaradnak az eredmények, rossz a légkör kevesebb a sikerélmény,

¹² Ez a táblázatot az „El vagyunk havazva” címmel, a Typotex kiadónál, 2013 márciusában megjelenő könyvemben is felhasználtam.

rossz történetek uralják a szervezetről szóló beszédet, leromlik a szervezet képe, gyengül a mintafenntartó funkció.

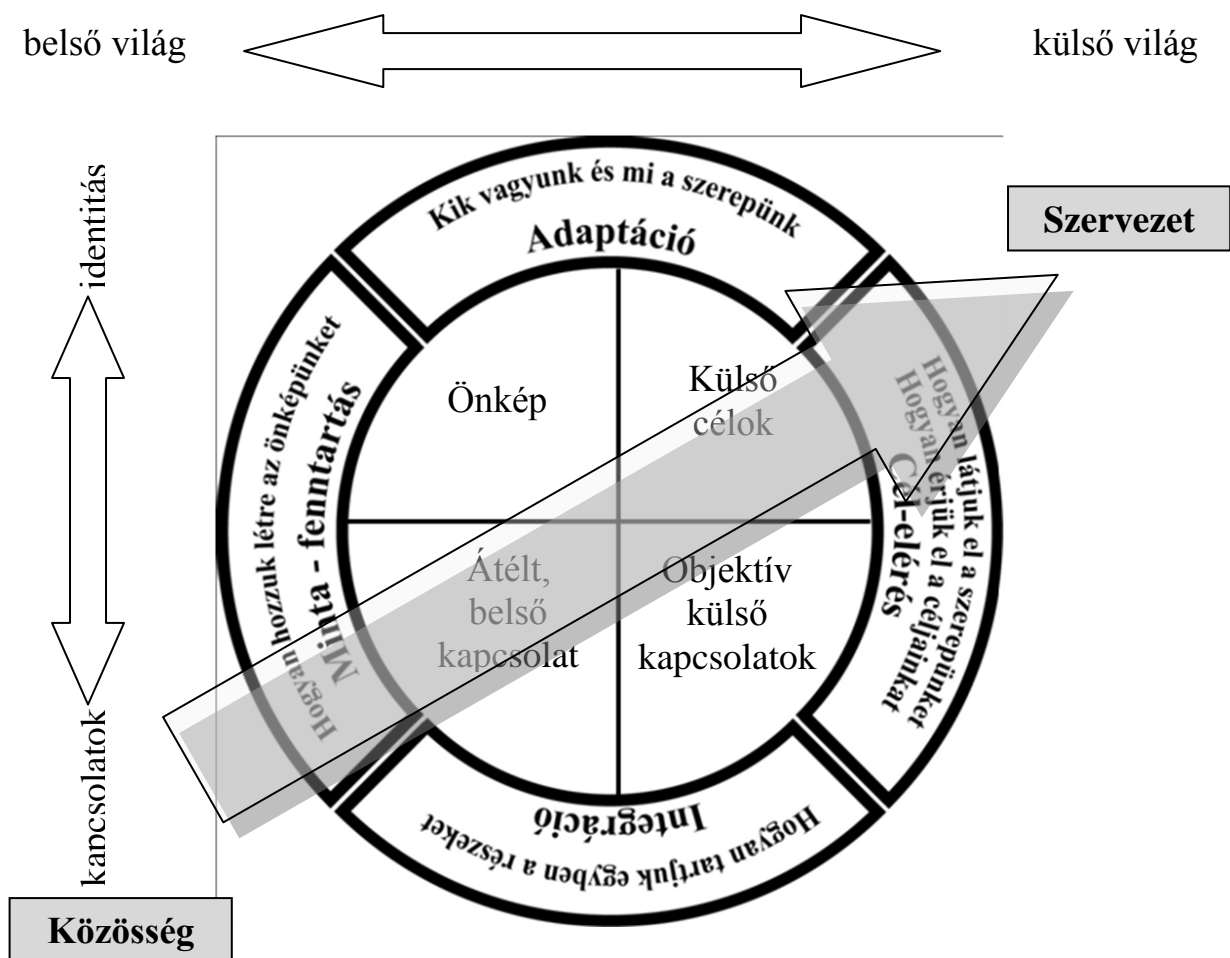
- Ha a célelérő funkció gyenge, a szervezet rosszul teljesít a környezetében, csúsznak a határidők, gyenge a minőség, gyenge a termelékenység (magasabb lenne az ár), romlik az adaptáció, a környezet elveszíti a szervezet iránti bizalmát. Rosszul szervezzük a munkát, s a sok kapkodás gyengíti a kapcsolatokat. (Integráció). A nagy terhelés mellett is elmaradnak a sikerek, s romlik a szervezet önképe.
- A gyenge integráció úgy tudja rontani a szervezet adaptációját, hogy a kifelé teljesítők mögül elmarad a háttértámogatás. Hiába szalad előre, helyzetbe a középcsatár azért se kapja meg a labdát. Nem készül el határidőre a „labda”, ez a célelérési funkciót is nehezíti. A rossz hangulatban szintén a negatív történetek rombolják az identitást.
- A gyenge mintafenntartó funkció szervezeti kishitűséget okozva rossz üzletek okozójává válik. Kishitűen csak kis dolgokra lehet vállalkozni. A gyenge identitás, gyenge kötődést alacsony intenzitású együttműködést okozva rontja a célelérő funkciót, s az integrációs törekvéseket.

A szervezetek összehasonlításából az derült ki, hogy könnyebb volt az adaptáció (barátságosabb anyavállalati, s verseny környezetben), szervezettebb a célelérő funkció (jól működő anyavállalati vezetési rendszerekkel), s ez könnyebbé tette az integrálódást, s az összehasonlításban szereplő szervezetek és anyavállalataiknak jól működő integrációs rendszerei is voltak, s mindez kevesebb terhet rakott a mintafenntartó funkcióra. A megbízó szervezetében nagyon nagy volt az adaptációs nyomás a célelérő funkcióra, ami a többiekkel összehasonlítva jobban terhelte az integrációs és mintafenntartó funkciókat.

E kutatás végén azt állítottuk továbbra is, hogy a kötődésért a mintafenntartó funkció felel elsősorban, ám feladatainak tartalmát, annak mennyiségét és minőségét a többi funkció jó, rossz működése adja, így vizsgálatunkban - a dolgozói kötődés maga is csak a teljes rendszerfunkciós elemzéssel érthető meg. Ezért most már e rendszerfunkciókat is rendszerként kezeljük, amelyek bemenetet, környezetet jelentenek egymás számára.

3. Modernizáció és közösség

Több szervezeti történet meghallgatása és rendszerfunkcióinak elemzése után kialakult bennem egy jellemző szervezeti fejlődési dinamika képe. A szervezetek, ha kicsiben indultak, vagy a szocializmusban is dolgoztak, miközben beilleszkedtek a modern piaci viszonyok közé, erős adaptációs és cél-elérő funkciót építettek ki, ami viszont megterhelte a régi közösségibb integrációs és mintafenntartó funkcióikat. Így ábrázolom:



Az elbeszélések leírják a régi „közösségi” típusú kezdetekhez képest egy elidegenedő rendszer kialakulásának a történetét. A folyamat végén – a jelenben - van egy jól működő szervezetük, ami elveszítette a közösségi létét. A rendszerfunkciók nyelvére lefordítva: a (világgazdasági, piaci) környezetbe való sikeres beilleszkedés, sikeres adaptációs és célelérő funkciók kmiépítését jelentette. De ezzel párhuzamosan leépült a régi, közösségibb integrációs és mintafenntartó funkció. Jobbak a rendszereink, s gyengébbek a közösségeink.

A folyamatra jellemző interjúrészlet következik, történetesen egy civil szervezetben dolgozó munkatársé, itt még erős a közösségi minta, de az interjúalany mégis hiányol valamit.

„hogy ezt létrehoztuk, vagy összehoztuk, és azokban a pillanatokban, amikor ezt tudatosítani tudjuk magunkban, akkor tudjuk, hogy ez egy nagy tett volt, meg nagy eredmény. ... akkor szerintem még mindig azt érezzük, hogy mi milyen közösség vagyunk és mi hogy össze vagyunk kovácsolódva. És a napi munkában, a napi darálós részben jelentkeznek inkább, hogy így nem tudok már itt lenni, meg nem akarok erről beszélni. ... Azt látom, hogy ha ez így folytatódik, akkor rossz... akkor el tudunk jutni egy olyan állapotba, de most még ... azért még van remény, hogy megértetjük egymással, hogy akár, ha a (szervezetet) nézzük és nem is a közösséget, de ez így összefügg. A közösség nélkül nem lesz (szervezet) ... akkor az egy munkahely lesz azoknak, akik itt dolgoznak és nem az, ami nekünk, hogy sokkal több, mint egy munkahely. De nyilván ezt akkor is lehet működtetni, csak lehet, hogy már nem azokkal az emberekkel, akik ezt kitalálták.

Kérdő: nem bírom ki, hogy meg ne fricskázzam, tehát, hogy az emberek többségének jut munkahely, csak munkahely jut, és nem nyafog, tehát ilyen, legrosszabb esetben ez munkahely lesz. Értem én, hogy szépség, világmegváltás, meg az értékrend, szurkolok, hogy nekem is ez a cél, hogy olyan munkahelyeket csinálni, ahol ez az értékrend. Meg a pokol, maga, ha csak egy munkahely van, de bocs a fricskáért...

Semmi baj, meg egyébként is pont tegnap előtt vettem észre egy olyan beszélgetésen, hogy, ahol hozzám hasonló korú emberekben vetődött fel, hogy akkor hogy is van ez a munka és az élet értelme kérdés. Tehát, hogy mennyire kell, hogy a munkám, az az legyen, amit egyébként fontosnak tartok? És mondjuk ilyen multi környezetben, meg banknál dolgozó fiatalok, akik jól keresnek, anyagilag minden jó, de úgy érzik, hogy 8 meg 10 órát arra áldoznak az életükből, amire egyébként nem áldoznák és kacsingatnak a civil szféra felé, hogy ők igazából szeretnék, hogy a napi 8-10 órában csinálhatnák és ezért kapnák a fizetésüket. Egy kicsit persze kevesebbet, bár sokkal kevesebbet nem szeretnének keresni, de hát valamiért abba is belemennének, hogy kevesebbet, és ezen vitatkoztunk. Vagyis nem vitatkoztunk, beszélgettünk, hogy tényleg, ez azért, hogy is van. És az jött ki, hogy mind a két modell működhet, tehát, hogy az is jó, ha valaki nem utálja nagyon, amit csinál, el tudja fogadni, hogy abban is tud fejlődni, pl. rendszereket lehet...vagy megtanul valamit, amit utána fel lehet használni a munkaidőn kívüli civil életében, akkor miért ne? Csak a hozzáállás...mint nekem is, hogy az esett le ebből a beszélgetésből, hogy lehet ezt csinálni, csak nekem is a hozzáállásomat kell egy kicsit megváltoztatni. Engem ebben az zavar, hogy bedarál, akkor tegyek érte, hogy ne daráljon be. De igazából nagyon jó dolog, hogy én ahol vagyok, arra mások vágnak. Én ezt abszolút értem, de ...”

Vezetési ciklusokra is lefordítható a rendszerfunkciók működtetése.

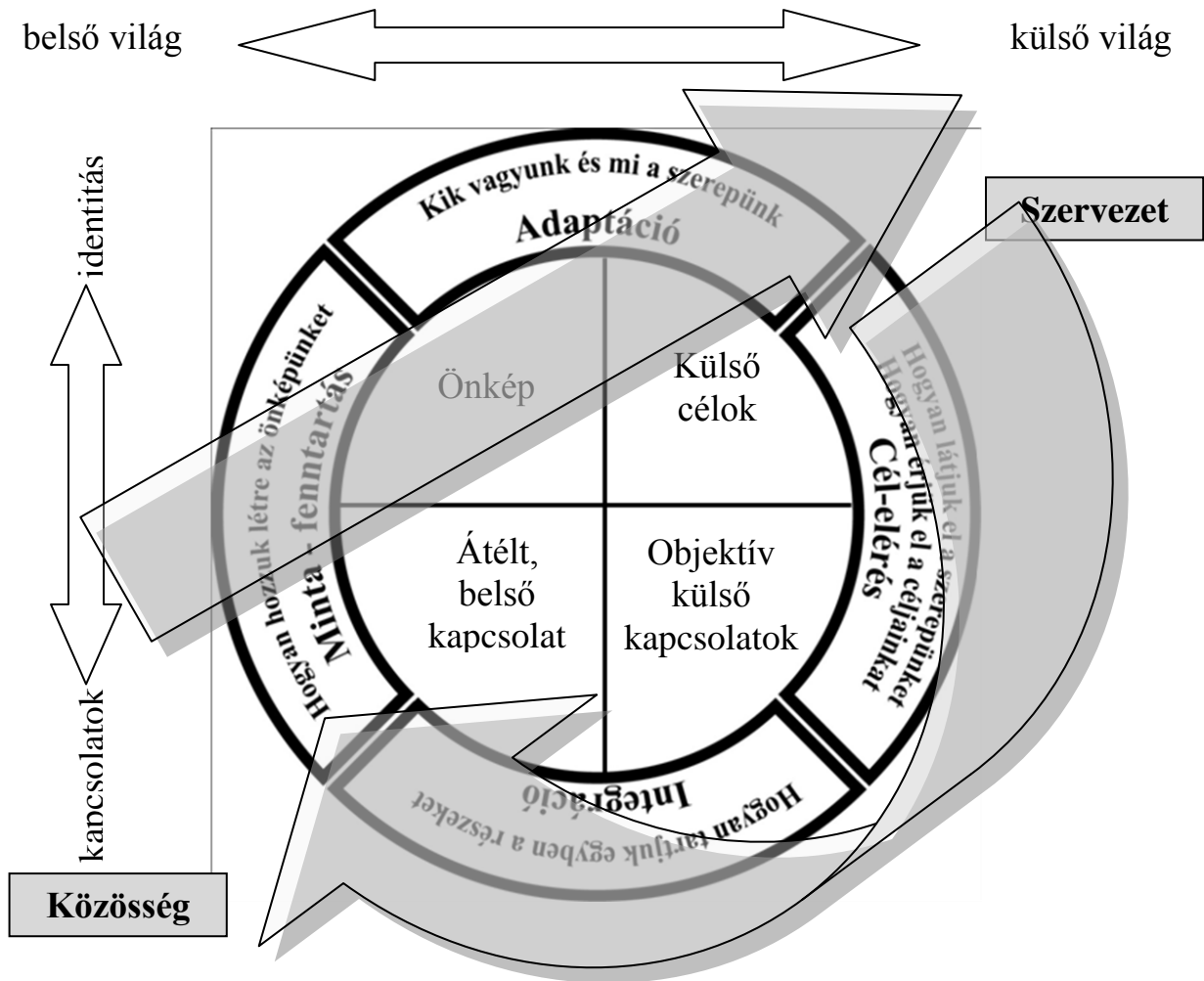
1. A szervezetet, egységet hozzá kell illeszteni a környezethez, úgy hogy megfeleljen a környezet kihívásainak és a szervezet identitásának. Meg kell fogalmazni a szerepet, s a belőle fakadó célokat.
2. A célok eléréséhez munkamegosztást, tevékenységsorokat kell tervezni és végre kell hajtani.
3. Integrálni kell a végrehajtásban dolgozók cselekvéseit, kezelni kell a súrlódásokat.
4. A folyamat végén értékelni kell a cselekvéseket és az eredményt, úgy, hogy az hozzájáruljon az identitás erősítéséhez. (meg tudtuk csinálni)
5. E megnövekedett megújult identitás és környezet viszonyát alkossuk újra egy új adaptációs funkcióban.

És így tovább. A ciklusok lehetnek hosszú távúak is és lehetnek egészen rövid távúak is. Lehet egy csoport napi feladatvégzésében is alkalmazni.

A szervezetfejlesztés a rendszerfunkciók nyelvén fogalmazva azt is jelenti, hogy arra törekszünk, hogy a fejlődésben elmaradt rendszerfunkciót hozzá fejlesztjük a többihez. S az egész szervezetet fejlesztjük, hogy megfeleljen a környezeti kihívásoknak.

Ott, ahol a modernizáció előre haladt, és jó az adaptáció és a cél-elérő funkció, de túl sok konfliktussal dolgoznak, ott a közösségi oldalt kell, hogy erősítsék.

Így ábrázolhatjuk:



De a szervezetek számára büntetlenül nincs visszaút. Nincs arra mód, hogy adaptációs és célelérő eredményeiket visszafejlesszék a közösségi célok érdekében. Csak arra van módjuk, hogy az elért eredményeikhez hozzáillesszék a lemaradt rendszerfunkciókat. Ellenkező esetben kiesnének a versenyből, s megszűnne a szervezet.

S egy intuitív sejtés erejéig lássuk így a magyar társadalom modernizációs próbálkozásait is.

Irodalom

- Domschitz Mátyás: Hét erő a sikerhez. Új Pedagógiai Szemle 1995. Február
 Ehmann Bea: A szöveg mélyén. A pszichológiai tartalomelemzés. Új Mandátum, Budapest, 2002.
 Horányi Özséb – Szabó Levente: A kommunikáció ágenséről. In. Horányi Ö. (szerk.) A kommunikáció, mint participáció, Budapest, AKTI - Typotex 2007.
 Koestler, Arthur: Szellem a gépben. Európa, Budapest, 2000.
 Parsons, Talcott – Bales, Robert – Shils, Edward: Working papers in the Theory of Action. New York, 1953. Free Press
 Pokol Béla: Szociológiaelmélet. Századvég, Budapest, 2004.