

2. Az üzem, mint társadalmi szervezet

Minden üzem sokféleképpen jellemezhető: azzal is hogy mit gyárt, mekkora a létszáma, hol fekszik, mikor alapították, s még tucatnyi jellemzővel. A kormányzat úgy tekintheti, mint az ország gazdasági életének egységét, amely termékeivel hozzájárul a népgazdaság ellátásához, nyereségével a nemzeti jövedelemhez, foglalkoztatási lehetőséget biztosít a lakosság különböző csoportjainak, stb. Az üzem munkása úgy tekintheti, mint munkahelyét, ahol minden nap meghatározott feladatok várnak rá, s elvégzésükért fizetést kap, amit önmaga és családja létfenntartására fordíthat. Másként tekint az üzemre a történész, akit az érdekel, hogy az ország iparosodásának melyik szakaszában, kik, miért alapították; másként a mérnök, akit az üzem technikai felszereltségének, berendezéseinek, gyártási folyamatainak korszerűsége foglalkoztat; másként a közgazdász, akit a termelés gazdaságosságának tényezői érdekelnek és így tovább.

A szociológia számára az üzem: meghatározott céllal létrehozott, szervezett emberi közösség, a társadalom egyik szervezete. S bár a közösség életét vizsgálva sosem közömbös, hogy milyen konkrét tevékenységet végez /acélt gyárt-e vagy műanyagot/ milyen technikai

szinvenalon, milyen hagyományokkal, mennyire gazdaságosan stb, a szociológia minden üzemet elsősorban úgy tekint, mint szervezett emberi közösséget, szervezetben működő embereket.

Az alábbiakban arra törekszünk, hogy néhány általános fogalmon túl megismertessük: hogyan helyezkednek el az üzemek a szervezetek rendszerében, s milyen szociológiai jellemzői vannak az üzemeknek, mint szervezett, társadalmi közösségnek.

2.1 A szervezet néhány jellegzetessége

A./ Az üzem: a termelés szabályozott szervezete

~~mint említettük,~~ A társadalomban nagyon sokféle, szervezett emberi közösség működik, s egy-egy ember egyidejűleg többféle szervezethez is tartozhat. Mint dolgozó, egy közös feladatot ellátó szervezet - üzem, intézmény - tagja. Politikai meggyőződését, elkötelezettségét juttatja kifejezésre, ha tagja a pártnak, mint politikai szervezetnek. A férfiak - meghatározott életkorban - a hadsereg tagjaivá válnak, ~~s később is tagjai lehetnek az önkéntes honvédelmi szövetségnek.~~ Bárki - kedvtelése, hajlamai szerint - tagja lehet sportkörnek, autóklubnak, horgász-szövetségnek, énekkarnak, stb.

Ezek mindegyike meghatározott céllal létrehozott társadalmi szervezet. Közös jellemzőjük, hogy mindegyikben adott a cél, a szervezet feladata: a szervezet tagjai közösen tevékenykednek a célok eléréséért. A szervezet tehát csak a szervezethez tartozó emberek cselekedetei révén működhet, teljesítheti céljait. A közös feladat a szervezet tagjainak együttműködését kívánja meg. Az együttműködés érdekében minden szervezetben a kapcsolatok valamely adott rendszerre léteznek: a feladatok teljesítésekor a szervezet tagjai szorosabb vagy lazább kapcsolatban állnak egymással. Az érintkezés többé-kevésbé kialakult formák között, gyakorisággal, időtartammal történik.

A közös jegyeken túl azonban lényeges különbségek vannak a társadalom különféle szervezetei között, éppen a belső szervezettség, a szabályozottság fokozatai szerint. Egyesek lazán szervezettek, a tagok cselekvését, a feladatok végrehajtása során kialakuló kapcsolatait a pillanatnyi célszerűség, a szokás- és ellenszenvék, a szokások stb alakítják, de nem szabályok, előírások. Másokban mind a feladatokat, mind a végrehajtásukhoz szükséges eljárásokat - s ezzel az emberek cselekvési lehetőségeit, kötelező kapcsolatait - egyértelmű, esetleg írásban is lefektetett szabályok, előírások rögzítik. /A nem-szabályozott kapcsolatrendszerű szervezetre példa bármely társadalmi egyesület működése. Egyér-

A tere hangzók megismerését rendszeres bíróiák,

- 17 -

telműen szabályozott szervezet a hadsereg; a szervezet-
hez tartozók feladatait, kapcsolatait egyértelmű szabá-
lyok rögzítik./

Az üzemek a társadalom magasan szervezett, erősen
szabályozott szervezetei közé tartoznak. A szigorú bel-
ső szervezettség a meghatározott, elérendő célokból és
a teljesítésükhöz egyértelműen meghatározott feladatok-
ból következik. /A cél egy adott időszakban is többféle
lehet: meghatározott nyereség-szint elérése, új piacok
szerzése, új termék bevezetése, stb. Ennek érdekében
a feladat lehet meghatározott mennyiségű, minőségű, ér-
tékű stb termék előállítás, az állóalapok bővítése, stb)

A feladatok végrehajtását ~~szolgálja~~ ^T mindenekelőtt
a ~~termelési struktúra~~ a termelési tevékenységek cél-
szerűen szervezett rendszere. A termelőkapacitások meg-
felelő működtetését, hatékony kihasználását a döntési,
irányítási rendszer biztosítja. A megfelelő döntések-
hez nélkülözhetetlen az információs-struktúra, stb. [!]

E rendszerek minden pontján emberek, a szervezet
tagjai végzik a rájuk bízott tevékenységeket; mégpedig
nem tetszőlegesen, hanem a munkakörükre előírt szabá-
lyok alapján. A szabályozott, magasan szervezett tevé-
kenység az üzemnek, mint társadalmi közösségnek a lé-
nyegéhez tartozik, ez egyik alapvető jellemzője.

Ilyen értelemben még a rosszul szervezett, akadozó

^L A hiányos belső rendszer működését,
A tere hangzók előírás-mentes végrehajtását
ellenőrző (kontrol)-rendszer hiánya. (Központi,
utólagos és normatív kontrol)

(Vale minho artem sem hat mezes johon mezesert,
onigornon pretegorokt overertta A - minos mezes-ak seric-
uktoj sok kimezo kulcson hok-ahent 204 lehe, zokot
a bectmibe fejto desentis motmizekent. A minho: goic
hertid overentike meo onelocem a minho uigis mozojok,
goic uhoit oitazokt oho'k els, hoo kimez mibe
hooen kell minelma- 18 - 6 ~~Ezen~~ bitantike a hierarchi-
kus felrakon, a kerkezsejok meze hooon, oitmozokt
es ellenozis sturmet;

egyos is
a hoojokt
telmejeriner
feleten abo-
k hi a moson
en uim,

alamitor
muras
merte meo
muraepes
uofat.

termelésű, hibás kapcsolatrendszerű üzem is magasabb szervezetségi fokon áll, mint számos más társadalmi alakulat, mint pl. a legjobban működő sportklub. Az üzemnek ugyanis, ha időlegesen rosszul működnek is, de léteznek a magas szervezetséget kifejező, szabályozott rendszerei, míg pl. egy sportklubban - jellegénél fogva - hiányoznak az ilyen szabályozó rendszerek, mert létük szükségtelen a szervezet céljaihoz, feladataihoz, hatékony működéséhez.

Alt

?

Mielőtt tovább elemeznénk az üzem, mint szervezet szociológiai jellegzetességeit, tekintsük át a környezetet, amelyben létezik: az adott társadalmat.

ilyen szervezetbe sem volt mindig ilyen szintű

- hierarchikus felépítés
- kontroll szervezet

B./ A szervezet - a társadalom eleme

Minden társadalmi szervezet - s így minden üzem is - az adott társadalom eleme, szerves része.

Az adott társadalom egésze, a "makrostruktúra" fogalmába beleértjük a társadalom létének minden adottságát; a földrajzi környezetet, a történelmileg kialakult gazdasági, műveltségi, technikai stb. fejlettség szintjeit; politikai berendezkedését, mindazt az együttesen felsorolhatatlanul sok tényezőt, ami az adott társadalmat, mint egészet jellemzi. E makrostruktúra részei a szervezetek, a társadalmi "mikroorganizmusok".

újra
hiszen
A szervezetek az adott társadalmi-gazdasági környezet körében
alapvetően meghatározottan működnek, működésük
jellemzőit, a működésük lépcsőjeinek minőségét,
a technikai fejlődésüket; a környezeti feltételek
A környezeti feltételek hatásai
- 19 -

~~Minden szervezet - bárhol helyezkedik is el a szervezetek rendszerében - csak az adott társadalom politikai, gazdasági, jogi stb. szabályozó-rendszereivel is meghatározottan működhet.~~ *információszervezés*
A szabályozó rendszerek: a jogszabályok, társadalmi normák, elvárások együttese. / E szabályozó rendszerek ösztönzik a társadalom érdekében álló cselekedeteket, illetve ezek akadályozzák meg, hogy a szervezetek a társadalom érdekével ellentétesen cselekedjenek. *(addig so sem volt a kontrol-rit)*

~~A szervezet társadalmi kihatású döntéseit, cselekvési lehetőségét alapvetően a társadalom szabályozó rendszeri határozzák meg.~~ *ez nem teszi lehetővé energiák szabad mozgását*
Azaz, - viszonyaink között - a vállalat nem emelhet tetszőlegesen bért vagy árat, nem bocsáthat ki részvényeket, nem dönthet megszűnéséről stb. Létének, működésének számos lényeges mozzanata csak a társadalom adott szabályozó-rendszerei által engedélyezett keretek között történhet.

környezeti feltételek, a a
A (szabályozó rendszerek különböző elemei folyamatosan módosulnak, változnak; *egyetlen gazdaság, másik lassabban & a fejlődés követelményei*)
szerint! (A gazdasági szabályozó rendszerek változásának közismert példája az új gazdaságirányítási rendszer, amely az addigi gazdasági szabályozók egész sorát - s ezzel a szervezetek lehetséges magatartásának számos jellemzőjét - módosította, a fejlődés felismert követelményeinek megfelelően.)

és a vállalatok "munkaviszonyait" miatt sokféle formában alakul ki. A formák között az egyik módja a vállalatok megváltoztatása.

Amikor a szabályozó rendszer, vagy annak különböző elemei nem a várt, kívánt hatást eredményezik, hanem nem-kívánt, gyakran az eredeti céllal ellenkező hatást váltanak ki, a szociológia elnevezése szerint "diszfunkcionálisan" működnek. A diszfunkcionális hatások vizsgálata szociológiai szempontból azért is jelentős, mert a társadalmi tényezők szerepét tárja fel a szervezetek, s az emberek viselkedésében. Sokféle társadalmi jelenségről, - amelyről a felületes szemlélő azt hiheti, hogy egyes emberek hibáiból, rosszindulatú vagy ügyetlen döntéseiből erednek - kitűnhet, hogy valójában egyes szabályozók nem kívánt hatásaiból származnak. Ilyen diszfunkcionális hatással jártak pl. egyes bérszabályozások. Közismert a vállalati átlagbér növekedését korlátozó szabályozók nem-kívánt hatása, amelynek következtében egyes vállalatoknál egészségtelenül felduzzadt az alacsony jövedelmű munkakörökben foglalkoztatott létszám stb. Ilyen esetekben a szabályozók diszfunkcionális hatást kiváltó elemeit kell megváltoztatni, ahhoz, hogy a nem-kívánt viselkedések megszűnjenek.

C./ A szervezet mint emberi közösség

Az előzőekben igyekeztünk felvázolni az ^{üzemek} szervezetek helyét a társadalomban. A következőkben a szervezetről,

mint társadalmi közösségről szólunk. Noha az elnevezés "szervezett, emberi közösség" teljesen magától értetődő, szociológiai tartalma mégis ismertetést kíván. Szociológiai szempontból ugyanis e szervezett közösségnek két jellegzetes arculata van.

Egyfelől: minden szervezet közössége önálló, más szervezetek közösségétől elvileg független, elkülönülő közösség. Mint önálló közösség, sajátos, önálló közöségi érdekekkel rendelkezik. Ilyen közös érdek például, hogy a szervezet hatékonyan, eredményesen működjék, mert ez közvetlenül is kihat a szervezet valamennyi tagjának munka- és életkörülményeire. /Eznek egyik megjelenési formája nálunk a nyereség-érdekeltségi rendszer: minden vállalatnak önálló, a többiektől független érdeke a saját nyereség bizonyos szintje, s a nyereség mértékében ^{egyének} ~~egyének~~ érdekelt a szervezet minden tagja. /

Sajátos, közös érdek sokféle lehet. Közös érdeként jelentkezhet az állami dotáció fenntartása, a vállalat gyors fejlődését elősegítő állami beruházás elnyerése, a vállalat áttelepítésének megakadályozása, vagy akár a szervezet fennmaradása, életbentartása. /Az elmúlt évtizedekben világszerte számos olyan akció zajlott le, amikor a nem-gazdaságos szénbányák bezárásának megakadályozásáért a veszélyeztetett bányák

egész közössége együttesen küzdött, s végülis több országban a kormány vállalja a nem gazdaságos bányák működtetésének meghosszabbításával, a szervezet életben tartásával járó terheket.)

A szervezet sajátos, közös érdeke gyakran úgy jelentkezik, mint más szervezetétől eltérő, esetenként ellentétes érdek. Két, azonos terméket gyártó üzemnek homlokegyenest eltérhetnek az érdekei. Az egyiknek az lehet az érdeke, hogy az árakat lecsorítsa, s az olcsóbb termékekkel elárasztva a piacot, a fogyasztás bővítésével érjen el nagyobb nyereséget. A másiknak az lehet az érdeke, hogy fenntartsa termékeinek magasabb árát, s ezzel biztosítsa saját nyereségét.

Közismert a munkaerő vándorlással kapcsolatos érdekellentét. Minden gyárnak az az érdeke, hogy megfelelő létszámú munkással biztosítsa a termelés folyamatosságát, zavartlanságát. Munkaerőhiány esetén az elvándorlás a vállalat érdekeivel ellentétes, a bevándorlás a vállalat érdekével egyezik.

A szervezet sajátos érdeke esetenként ellentétes lehet a társadalom egészének érdekeivel is. Ilyen, ténylegesen érdekellentét a már említett példa: a nem gazdaságos szénbányák helyzete. A fenntartás, továbbműködtetés csupán a szervezet tagjainak sajátos érdeke, a társadalom érdeke az, hogy mielőbb megszűnjenek.

/Az állami dotáció ilyen esetekben a kompromisszum, egy csoport-érdek, s a társadalmi érdek közötti konfliktus enyhítése./

A szervezet közösségének sajátos érdekeit képviseli a szervezet minden tagja a rábízott feladatok elvégzésekor. A közösségi érdekek képviselete nem mindig tudatosul a szervezet tagjai előtt sem /rendszerint csak kiélezett helyzetekben válik nyilvánvalóvá, mint pl. a szervezet megszűnésének veszélye./ A közösségi érdekek felismertetése - mint a szervezet erejét rendkívül megnövelő tényező - a modern iparvezetés egyik tudatosan alkalmazott eszköze.

A szervezet, mint önálló közösség másik szociológiai jellemzője; hogy míg "kifelé", a külvilággal szemben egy, sajátos érdekekkel jellemezhető közösség, addig "befelé" távolról sem egysége, hanem nagyon is különböző érdekű társadalmi csoportokat foglal magában.

A társadalom különböző rétegeiből a szervezetbe kerülő emberek nemcsak egyéni készségeiket, képességeiket hozzák magukkal, hanem egyúttal a társadalmilag közös ^{és eltérő} jegyeket, társadalmi helyzetük jellemzőit is. Ilyen meghatározó jegy pl. az életkor, a nem, a család társadalmi helyzete /pl. a származás, amit az apa foglalkozásával szoktak jelölni/, a képzettség, a lakóhely, s még számos más tényező. E társadalmilag meghatározó

körülmények - amelyek egy-egy szervezeten belül az ~~egyetlen~~ egész csoportjait jellemzik - nagymértékben meghatározzák az érdekeket, értékrendeket, a magatartást, s ezen belül a munkával, az üzemmel kapcsolatos elvárásokat is.

Ily módon az üzem közössége - nézőpontunkból - az adott társadalom "tengercseppje", amely magában foglalja a társadalom különböző rétegeihez tartozókat. Ezért - részben a szervezeten kívüli társadalmi helyzetüknél fogva /am. gyakran az előbbiből következik/ - többé-kevésbé eltérőek az érdekeik, magatartásuk. A szervezet tagjait ezért úgy is tekinthetjük, mint a különböző társadalmi rétegeknek az adott szervezethez tartozó tagjait, akik - miközben szervezett közösségként működnek együtt - egyúttal sajátos, jól elkülönülő érdekekkel is rendelkeznek. A "közösségen" belül tehát mindig látnunk kell a sajátos jegyekkel elkülöníthető rétegeket. A különböző társadalmi rétegek létének ismerete ad magyarázatot számos jelenségre; például az üzem szervezetébe, fegyelmébe beilleszkedés különbségeire: másként tudnak beilleszkedni a feluról jött fiatalok, mint azok, akiknek apja-anyja, rokonai az üzemben dolgoznak. A társadalmi különbségek hatását végigkísérhetjük a szervezet életének ugyyszólván minden mozzanatánál: más kereseti lehetőségeket - s ezért más feladato-

kat, munkatempót, túlórázást stb - vállalnak a családalapításra készülő fiatal munkások, mint a már "berendezkedett" idősebbek; másként fogadják a tanulás lehetőségét és igényét a fiatal lányok és a családos asszonyok és így tovább.

A szervezeten belül az azonos jellemzőkkel rendelkező különféle rétegek sajátos réteg-érdekeket képviselnek. Érdekeik elkülönülhetnek, s ellentétesek lehetnek a szervezet más rétegeinek érdekeivel. A tőkés társadalmi rendszerben a legjelentősebb, állandó, gyakran sztrájkokban kirobbanó belső érdekellentét a tőke érdekeit képviselő vezetőcsoportok és a dolgozók érdekellentéte.

A különböző társadalmi rétegek egymástól különböző érdekeinek jelenlétével minden üzemben számolni kell, akkor is, ha az érdekellentétek nem válnak élessé vagy hevéssé. Az üzem társadalmán belül is rétegződnek a szervezet tagjai, mégpedig a szervezetben elfoglalt helyük szerint. /Ez, mint említettük, rész en az adott társadalmi helyzet következménye is, másrészt jelentősen visszahat az egyén társadalmi helyzetére is: a szervezet tekintélye, s szervezetben elfoglalt helye, s ebből következően jövedelme, rangja stb. jelentősen meghatározza a szervezeten kívüli társadalmi helyzetét./ A szervezetben a rétegeket lényegében a státusz-rend-

sal, a bérezéssel stb. kapcsolatos érdekeiket. /A szervezet alap-sejtjeiről, az egymással közvetlen, ún. csoportkapcsolatban lévő kis közösségekről e könyv más fejezetében külön lesz szó./

A szervezet közösségét e sokféle érdek jelenléte, *an érdekek*
lelke, amelyekhez
jellemezi

Az üzem, mint a meghatározott célra szervezett emberi közösség egyfelől tehát önálló, más szervezeteiktől elkülönülő, esetenként más szervezetektől és a társadalom egészétől eltérő vagy éppen ellentétes érdekekkel rendelkező közösség; másfelől, belső szerkezetében sokféle rétegből álló "mikro-társadalom", amely magában foglalja a társadalmi környezet különféle rétegeiből származókat, s ezeket a szervezet státusz-rendszere, tevékenységi rendszere szerint további rétegek tagjává teszi. A különböző rétegek sajátos érdekekkel rendelkeznek, s *a körük sajátos érdekeit érzékelik*
érdekeik képviselete, jelentősen meghatározza a szervezeten belüli magatartásukat.

2.2 Az üzemi szervezet belső rendszerei

A./ A státusz-rendszer

Az egyénnek a szervezetben betöltött helyét, szerepét, feladatait elsődlegesen státusza /munkaköre és

szerepe/ fejezi ki. A státusz-rendszer a szervezet alapvető, szabályozott rendszere, amely kijelöli az emberek helyét, a meghatározza elvégzendő feladataikat. Ilyen értelemben az emberek közötti kapcsolat-rendszerek egyik legfontosabb szabályozója is. A hierarchikus felépítésű státusz-rendszer egyúttal kialakítja a szervezet státusz szerinti rétegeit; a hierarchia azonos szintjein elhelyezkedőket közös réteg tagjaivá teszi.

A hierarchia felső szintjein lévő státuszokhoz tartoznak a szélesebb körű, illetve ujító jellegű döntésekre jogosító jogkörök; az alsóbb szintűekhez pedig rendszerint a tevékenység meghatározott részfeladataira vonatkozó rutindöntési jogkörök. /A szervezetekkel foglalkozó szociológiai irodalom általában két döntéstípust különböztet meg: a rutindöntéseket, amelyeket minden szinten rendszeresen hoznak és a szervezet szokásos, folyamatos működését biztosítják - pl. anyag - rendelés, műszakbeosztás, termelés-programozás, stb; - illetve az ujító jellegű döntéseket, amelyek az addig szokásostól eltérően alakítják át a szervezet működését. Ujító jellegű döntés pl. új telephely létesítése, új gyártmány bevezetése, új gyártási eljárás meghonosítása, stb./

A státuszokhoz tartozó döntési jogkörök /amelyek

a státusz rangját adják/ egyuttal hatalmi-rendelkezési-szenkcionálási elemeket is magukban foglalnak, mégpedig a hierarchia legfelső szintjén többféle hatalmi elemet, az alsó szinteken pedig egyre kevesebbet. A legalsó szinteken a tevékenységhez tartozó döntési jogkör, illetve hatalmi elem teljesen el is tűnhet, ha a dolgozó számára eleve meghatározottak munkafeladatai, annak eszközei, módszerei.

A szervezet belső hierarchiájának különböző szintjein levő státuszokhoz egy többé-kevésbé pontosan körülhatárolt követelmény-, illetve honoráció-rendszer tartozik.

A követelmények: a szervezet elvárásai az adott státuszokat betöltő emberekkel kapcsolatban. A szervezet mindenekelőtt meghatározza, hogy az adott státuszba lépőnek milyen adottságokkal kell rendelkeznie. Az ilyen hirdetésekben, mint pl. "X üzem felvételre keres legalább öt éves üzemi gyakorlattal rendelkező elektromérnököt" vagy "érettségizett fiatalokat" vagy "anyagvizsgáló gyers- és gépirónót" stb, tulajdonképpen a szervezet alapvető elvárásai szereplnek. Ezek rendszerint az iskolai végzettségre, a szakmai gyakorlat időtartamára, az életkorra, esetenként a nemre vonatkozó elvárások, amelyeket a szervezet a munkakör betöltéséhez követelményként szab meg.

A szervezet további elvárásai a munkakör ellátásával, a végzendő munka mennyiségével és minőségével kapcsolatosak. Bizonyos munkakörök betöltésénél és ellátásánál követelmény lehet meghatározott készségek, képességek megléte: ügyesség, széles áttekintő készség, jó kifejező-készség, monotonia-tűrés stb.

A szervezet elvárásai esetenként módosulhatnak. Új technikai eszközök, eljárások bevezetésekor például az adott munkafolyamatban a szakmunkások helyett betanított munkásokra lesz igény. A munkakör változásával együtt változik a szervezet elvárása mind a munkakör betöltésével, mind az ellátásával kapcsolatos feltételekben.

A követelmények, elvárások ellenében a szervezet meghatározott honorációkat nyújt az adott státusz betöltőnek. Minden munkakörhöz egy többé-kevésbé pontosan meghatározott határok közötti jövedelem tartozik /bér, fizetés, prémium, jutalom, természetbeni juttatás./ A szervezet honorációja az előmeneteli lehetőség; tagjainak lehetővé teszi a magasabb státuszba kerülést. A honorációk közé tartozik a státuszból a státusz betöltőjére átszármazó rang, tekintély, ami a szervezetben belül, s esetenként a szervezeten kívül is meghatározza az egyén helyzetét.

A honorációk sem állandóak; sokféle körülménytől

függően változhatnak. /Például a fejlődéssel szélesebb kör számára nyílik előmeneteli lehetőség, vagy megfordítva; bizonyos munkakörök rangja, jövedelme növekedhet vagy csökkenhet, stb./ Szükségképpen változnak a honorációk, ha változnak a munkakör betöltésével és ellátásával kapcsolatos szervezeti elvárások /pl. ha érettségizett fiatalok helyett 8 általános végzettségűekkel, gyakorlott gépirónó helyett kezdővel kívánják betölteni az adott munkaköröket./

A státusz-rendszerben elfoglalt hely tehát együtt fejezi ki a szervezet követelményeit, elvárásait, s a státusz betöltőjének nyújtott honorációkat.

Elvileg minden szervezetben egy adott időpontban a portástól a vezérigazgatóig, minden státuszhoz megadható a követelmények és honorációk együttese. Ezek leglényegesebb elemei általában azonosak az azonos jellegű státuszokat betöltők egész csoportjánál /pl. a szakmunkásoknál vagy a középszintű vezetőknél, stb./

E szabályszerűségek érvényesülnek a magyar üzemekben is, bár a státusz-rendszer elég általános gyengéje, hogy sem a követelmény, sem a honoráció-oldalról nem következetes, s nem alkot összefüggő, egymásnak kölcsönösen megfelelő rendszert. Előfordul, hogy az elvárások változását nem követik megfelelően a honoráció-rendszer változásai. Emellett a státusz-rendszer sok tekintetben elavult. Mindez sok vonatkozásban gátolja a szervezetek hatékony működését.

Mint a tapasztalatból is tudjuk - egyes emberek csoportok nem a státuszuk szerint helyezkednek el a hierarchiában, hanem ténylegesen más szinteken lévőkkel egyenrangúak; nem pontosan azokat a feladatokat látják el, ami státuszuk szerint rájuk tartozna, hanem mást, többet vagy kevesebbet; mások helyett döntenek vagy mások döntenek helyettük, stb.

Ezt a szervezetszociológia nem hibák és pontatlanságok következményének, hanem társadalmilag meghatározott jelenségnek tekinti. Ezért, mielőtt a szervezet működésének, belső kapcsolatainak további rendszereivel megismerkednénk, tekintjük át e rendszerek sajátosságát: a kettősséget.

hivatalos előírások *kapcsolatok*
B./ Szabályozott és nem-szabályozott rendszerek

*(Nem ellenfelek, az informális szervezet miatt)
Eredésük szinten előírások, normák hatással*

Minden szervezetben kétféle kapcsolatrendszer létezik. Az egyik a kapcsolatok előírásokon, szabályokon alapuló, formalizált /az angol szakkifejezéssel: formal/ rendszere, a másik a szabályozott kapcsolatrendszerek árnyékaként, párjaként működő, nem az előírások, szabályok, hanem az emberek sajátos törekvéseiként létrejött *hivatalos* nem-szabályozott /informal/ rendszere. A kétféle kapcsolatrendszer léte minden, emberekből álló, szabályozott szervezet jellemzője.

A hierarchiában felülre lehetne tovább
meghatározni, hogy egy-egy munkahelyen milyen
tevékenységek (feladatok, döntések, stb.) tartoznak

- 33 -

VAN

Csupán a státusz-rendszernek nincs nem szabályozott
párhuzamos rendszere, de a státuszokhoz tartozó te-
vékenységek - döntési, hatalmi, információs, stb -
is szabályozott, szervezett rendszere mellett mindig
megtaláljuk a nem szabályozott ^{felülre} rendszert is. ^{nem hivatalosan működő döntési}
^{hatalmi, információs}

Néhány példa: a szabályokban, előírásokban léte-
zik a döntések valamely adott rendszere, s pontosan
rögzítik, hogy ki milyen döntésre jogosult. Az elő-
írások értelmében, mondjuk, a főosztályvezető dönt a
főosztályon belül a dolgozók átcsoportosításáról, e-
gyik részlegről a másikhoz helyezéséről. ^{hagyás} Noha formáli-

san hatáskörébe tartozik a döntés, előfordulhat, hogy
ilyen kivételről rendelkezés nem ö dönt, hanem ^{hozzá}
ő már csak a pecsétet üti rá a másutt meghozott döntés-
re, mert az érintett osztályvezetők az áthelyezést már
korábban eldöntötték egymás között, vagy az érintett
dolgozók az igazgatónál, a pártszervezetnél eszközölték
ki a változást stb. A döntés tehát nem ott történt,

ahol az előírások szerint történnie kellett volna. A
döntések ilyen gyakorlata általános lehet, s az elő-
írásoktól teljesen függetlenedhet. Azaz a valóságos
döntési strukturát csak a szabályozott, s a nem-sza-
bályozott rendszer együttes vizsgálatával lehet meg-
ismerni.

Vagy: előírások szabályozzák, hogy a műhely mi-
kor, melyik raktárból, milyen papirokkal, kinek az

aláírásával vételezhet anyagot, szerszámot. De ha a raktáros megbizik a művezetőben, esetenként a szabályozásoktól eltérően is kiadja az anyagot. A vállalat ügyszólván minden pontján megtalálhatóak a hasonló "szabálytalanságok": bár a tevékenységet előírások szabályozzák, az emberek a napi gyakorlatban más eljárásokat alakítanak ki.

Vagy: az igazgatósági ülésen hozott valamely döntés nem a "hivatalos uton" jut el az érintettekhez, hanem a barátok, titkárnók, beosztottak sajátos információs-hálózatán.

hirek hálózat
A ~~nem-szabályozott~~ kapcsolatrendszerek esetenként erőteljesebben működnek, mint a szabályozottak. Miért jönnek létre az előbbiek?

A lényeges okok közül néhányra utalunk. Az egyik ok: a szabályozott rendszerek hibái. Előfordul, hogy valamely szabályozást eleve hibásan állapítottak meg, és az emberek racionálisabb cselekedeteikkel javítják ki a szabályozás hibáit. Gyakori az is, hogy a korábban helyes szabályozás az idők folyamán túlhaladottá, idejétmúlttá válik. A szabályozott rendszerek általános jellemzője, hogy merevek, nem rugalmasak; a merevséget csak újabb szabályozással lehet feloldani. A merev, régi szabályozások nehézkessé teszik a szervezet működését. A mellettük - és helyettük - létrejövő, nem-szabályo-

zott kapcsolatrendszerek nagyon gyakran az új követelményeknek megfelelőbb, egyszerűbb, természetesebb utvonulat jelentik. /Ezért a tudatos vállalati szervezésnek egy-egy tevékenységi folyamat újraszabályozásakor célszerű megismernie a spontánul kialakult, a gyakorlatban létező kapcsolatrendszert./

A fenti esetekben a nem-szabályozott kapcsolatrendszer léte pozitív hatása. Lehet azonban negatív hatása is: akadályozhatja a szervezet kívánatos működését, a feladatok teljesítését, zűrzavarhoz és rendetlenséghez vezethet.

A nem-híreható kapcsolatrendszer létezését
~~A másik ok nem egyszerűen az emberek racionális cselekvési igényéből és más motivumaiból fakad /a cselekedeteket kiváltó motivumok nagy részét is az egyén társadalmi körülményei alakítják ki/, hanem a szervezet közösségében kapott "szereppel" ^{össze} függ össze. Minden közösség sajátos viselkedési normákat, elvárásokat alakít ki, s ezek együttese úgy jelenik meg, mint egy-egy funkcióhoz tartozó "szerep". A közösség véleménye határozza meg, hogy mikor, hogyan kell viselkednie pl. egy művezetőnek; mit kell, szabad, illetve nem szabad tennie. Az igazgató és a segédmunkás ^{mindkét esetben} elvárásainak együtteséből formálódik a "művezető szerepe", de ilyen sajátos szerepkör a szervezet minden tagjával szemben kialakul. Az érintettek mindebből kialakítják a maguk~~

11.5.4. sz. szabály

A szabályostól eltérő kapcsolatrendszer létezését kétféleképpen lehet elkerülni: vagy az egyén elvételével, az egyén hiányával, vagy a hiányzó kapcsolatrendszerrel szembeni ellenőrzéssel, amely a hiányzó kapcsolatrendszerrel szembeni ellenőrzéssel alakítja ki az érdekes viselkedési kapcsolatokat.

"szerep-felfogását", a különböző elvárások elfogadását vagy elutasítását. A szervezet minden tagja teljes személyiséggel van jelen, cselekszik a szervezetben; kapcsolatait, szerepfelfogását rokon- és ellen-szervei befolyásolják. A munkaszervezetben kapott szerep az egyik fontos magyarázata a szabályozottól többé-kevésbé eltérő szervezeti kapcsolatok kialakulásának.

C./ A döntési rendszer

A döntésekkel kapcsolatos kérdések ma már tulajdonképpen önálló kutatási ágat képeznek; a matematika, a közgazdaságtudomány, a vezetés-elméletek is sokoldalúan foglalkoznak vele. A szociológia kérdés-feltevéséi tulajdonképpen szorosan kapcsolódnak más tudományágakéhoz. Némileg mégis eltér a döntések rendszerének vizsgálata, amikor ^{nem csak} úgy tekintjük a szervezet különböző szintjein hozott döntéseket, mint egy közös rendszer többé-kevésbé egymástól függő elemeit, A szociológia eltérően vizsgálja a döntéshozókat, s úgy tekinti őket, mint különféle érdekek kifejezőit. A szociológia sajátos kérdései közé tartozik az is, hogy a szervezet tagságában ^{hol} miként vehet részt a döntések meghozatalában, stb.

Ezuttal a döntési rendszerrel kapcsolatban három

kérdéssel foglalkozunk:

1. Hogyan mutat a szervezetben különböző szintű érdekek közötti kapcsolat? A nem úgy tekintjük őket, mint különféle érdekek kifejezőit, hanem cselekvőket, akik különféle alternatívák között választanak, hanem

- a./ a döntések rendszere,
- b./ a döntéshozók,
- c./ a szervezet tagságának részvétele a döntés meghozatalában.

a./ A döntések rendszere. A szervezet mindennapos munkája, minden akciója döntéseken alapul. A lényeges tennivalók esetében egyértelmű szabályok írják elő, hogy a döntésre vagy a döntésben részvételre ki jogosult. Kisebb jelentőségű kérdésekben a döntési gyakorlat a szokásokon, a tradíciókon alapulhat. A szervezet belső működését szabályozó előírások közül a döntésekkel kapcsolatos szabályozások rendszerint a legpontosabb^{ak}, leg részletesebbek.

A szervezet döntési jogkörrel felruházott tagjai általában pontosan számon tartják, hogy milyen döntésre jogosultak, s rendszerint gondosan vigyáznak arra, hogy döntési jogköreiket senki ne csorbítsa. /A döntési jogkör ugyanis rendelkezési, hatalmi jogkör, s ennek révén tartozhat valaki a szervezet hatalmi rendszeréhez./

A szervezet különböző szintjein hozott döntések zöme: rutindöntés. Rutin abban az értelemben is, hogy gyakran visszatérő problémák megoldásáról van szó, amelyeket a vezető többnyire rutinja, gyakorlata alapján old meg. Néha, egy-egy döntéshez tanácsot kér felet-

téseitől vagy beosztottjaitól, de az esetek jó részében ez sem szükséges. A szervezet elvárásaihoz, a belső normarendszerhez, a döntéshozó "szerepéhez" tartozik, hogy a legkülönbözőbb, napi problémákról döntsön.

Ugy tűnik, hogy ^{ez} ennek a jól szabályozott rendszernek, amelynek minden pontján pontosan körülhatároltak a döntési jogkörök, jól olajozott gépezetként működik. A gyakorlatból azonban tudjuk, hogy a legjobban szabályozott döntési rendszer működése sem zavartalan.

Ennek egyik oka, hogy a belső döntések nem függetlenek a külső, környezeti hatásoktól. Például ha a környezetben anyaghiány van, akkor az anyagbeszerzés minden rendelésekor /rutindöntés/ számításba veszi ezt, és tartalékokat is rendel, készleteket gyűjt, stb. Emiatt ugyanakkor a szervezet más részlegeinél támadnak problémák, mert inkurrens készletek képződnek, szűkössé válik a forgóalap, drágábbá a raktározás stb. A belső rendelkezések csak részben képesek ellensúlyozni a környezet hatásait. A rutindöntéseket a környezet számos adottsága befolyásolhatja: az áringadozások, a munkaerőhiány, de még a "szabálytalan" időjárás is.

A környezeti hatásokon túl a rutindöntésekben mindig megjelennek a szervezeten belüli különféle érdekek, az egyéni, csoport, részlegérdekek. Mindezt a döntési rendszer érdekütközések, konfliktusok közepette

0-41-15

működik.

b./ A döntéshozók. Tekintsünk el most attól, hogy bizonyos döntések a szabályozott vagy a nem-szabályozott rendszerben születnek-e meg; induljunk ki abból, hogy valaki vagy valakik ténylegesen döntenek. /A nem-szabályozott döntési struktúra rendszerint olyan döntéseket vesz át, amelyeket a döntésre kijelölt posztokon a szaktudás hiánya, vezetői gyengesége stb miatt nem tudnak meghozni; vagy pedig az eldöntendő kérdés súlya az idők folyamán átalakult, nőtt vagy csökkent, s emiatt kerül át más, az eredeti szabályozástól eltérő döntési szintre./

A döntéshozók a szervezetben megjelenő nagyon sokféle érdek képviselői. Magatartásukban ez többnyire nem tudatosul; mégis, akaratlanul is úgy cselekszenek, hogy elfogadják és elutasítanak érdekeket, s az elfogadott érdekeket képviselik döntéseikkel.

Ösztönösen vagy tudatosan mindenekelőtt a közvetlen érdekeket képviselik. Ilyen ^{A döntéshozók} a részleg-érdek. Döntéseiket ^{döntéseiket} úgy hozzák meg, hogy ez a részleg szempontjából előnyös legyen. Az előbbi példában említett anyagbeszerzési osztályvezető a részleg-érdeket vette figyelembe akkor, amikor tartalékok gyűjtésére törekedett; mert őket vonják felelősségre, ha a gyártáshoz szükséges anyag hiányzik, s az egész részleg érdeke, hogy

b mindenekelőtt az égen érdeke. A döntéshozók azt követik, hogy a döntés előnyös legyen az egész részleg számára (Külső érdekek, belső érdekek, részleg érdekei) A döntéshozók meg kell érteni, hogy előnyös lehet az egész részleg számára, ha a részleg érdekei előnyös lehet az egész részleg számára.

lehetőleg nyugodtan, kapkodás nélkül dolgozhatnak. Lehet, hogy döntései ellentétesek a vállalat pénzügyi érdekeit képviselő pénzügyi részlegek érdekeivel vagy a raktárosok érdekeivel; mégis, a lehetséges határokig igyekszik a részleg-érdekeknek érvényt szerezni.

~~Közvetlen érdek a saját érdek is.~~ A részleg-érdekek képviselete rendszerint egybeesik saját érdekeivel ^{val} is: ha zavartalan az anyagellátás, növekszik a ^{vel} személyi tekintélye, erkölcsi és anyagi elismerése. Az elismerésből jut a részleg dolgozóinak is, akik a közös sikerért "jó főnöknek" tekintik, s elismerésük ugyancsak visszahat tekintélyére, stb.

A közvetlen érdekek mögött - ^{hővellemel meg hőre -} nyilván, vagy ^{rendben} ~~bü-~~ ~~keleten~~ megtalálható a szervezet érdeke is. Az anyagbeszerzés döntései tulajdonképpen a vállalat érdekét kívánták szolgálni: biztosítani, hogy anyagihiány miatt a szervezet munkájában ne legyen fennakadás.

39 oldal-ra
A szervezeti, részleg-, csoport-, egyéni érdekek sajátos, összefonódott, időnként ellentmondásos együttese kimutatható minden döntésben. A döntések egy része nyilvánvaló réteg-érdekeket fejez ki. Pl. a kisgyerekes anyák helyzetét könnyítő intézkedések, vagy a betanított munkásoknak rendezett szakmunkástanfolyamok, a vidékről bejáróknak külön autóbuszjárat stb. egy-egy réteg sajátos érdekeit kifejező döntés.

(de itt a döntéshozó személyről és nem a döntés tárgyáról a érintett rétegről van szó - nem a kisgyerekes anyák döntéshozó a személyről

különböző érdekekkel kifejezés

39 old
2/2

A döntések, - kisebb vagy nagyobb mértékben - de rendszerint konfliktusban vannak más érdekekkel. A szervezetben belül az érdekek állandó konfliktusa - amelyek között a vezetésnek kell biztosítania újra meg újra az egyensúlyt - a fejlődés fontos eszköze.

d./ Részvétel a döntésekben. A napi rutindöntések egy része szorosan kapcsolódik a "szerephez"; a döntéshozótól a szervezet tagjai elvárják, hogy önállóan döntsen, intézkedjen. A döntéshozó közvetlen környezetében rendszerint saját munkájával, közvetlenül vesz részt a döntés előkészítésében /a jó vezetőnél ez a természetes döntési folyamat/. Az adott döntés hatókörén kívül esők azonban nem vesznek részt a döntésben - erre általában nincs sem mód, sem szükség. /Pl. az egyik részleg művezetőjének döntéseibe nem szól bele a másik részleg kollektívája, sőt a művezetője sem, még ha egymás mellett áll is az asztaluk./ A napi rutindöntéseken túlmenő, fontosabb döntések esetében azonban minden szervezet, amely tisztában van a sajátos szervezeti érdekek tudatosításának a közösséget formáló erejével, tudatosan törekszik arra, hogy a döntés-előkészítésbe bevonja lehetőleg a szervezet egész tagosságát. /Számos tőkés üzemből ez a vezetés tudatos politikája./

Ehhez mindenképp az érintettek informálására megfelelően kialakított döntés-előkészítési formákra lenne szükség.

A részlet egyik alapvető feltétele, az érintettek megfelelő informálása a döntési folyamat során.

V. kiemelt problémák a réteg-érdekek felfedezése, rögzítése, felmérése, megismerése: mit kell előnyben részesíteni, illetve milyen esetekben lehet vez. hely. figyelembe venni. Jellemző, hogy a különféle rétegek annyira egymás között elváltak, hogy a megvalósításukról valószínűleg elcsúszott volna az érdeklődésük, hogy saját érdekeik fejlesztesék mi a döntés-

szükség. Nálunk ennek módszerei nem eléggé ki-
fejtettek. A megfelelő információt számos esetben köz-
véleménykutatásnak kellene követnie, hogy ily módon is-
mertté váljanak a döntéshozók előtt a különböző réte-
gek érdekei, véleményei, javaslatai. Ma a döntésekben
ritkán jelennek meg a tudatosan kiválasztott réteg-ér-
dekek, mert a vezetők kevésbé ismerik és igénylik a
döntés-előkészítés szociológiai módszereit. Emiatt a
réteg-érdekek csak véletlenszerűen, gyakran pontatlanul
tükröződnek a döntésekben, s a szervezet tagjai sokkal
kevésbé képesek azonosulni a szervezettel, annak céljai-
val, mintha maguk is a döntések tudatos résztvevői len-
nének.

van szükség. Nálunk ennek módszerei nem eléggé ki-
fejtettek. A megfelelő információt számos esetben köz-
véleménykutatásnak kellene követnie, hogy ily módon is-
mertté váljanak a döntéshozók előtt a különböző réte-
gek érdekei, véleményei, javaslatai. Ma a döntésekben
ritkán jelennek meg a tudatosan kiválasztott réteg-ér-
dekek, mert a vezetők kevésbé ismerik és igénylik a
döntés-előkészítés szociológiai módszereit. Emiatt a
réteg-érdekek csak véletlenszerűen, gyakran pontatlanul
tükröződnek a döntésekben, s a szervezet tagjai sokkal
kevésbé képesek azonosulni a szervezettel, annak céljai-
val, mintha maguk is a döntések tudatos résztvevői len-
nének.

hővelet
hővelet
hővelet

D./ Az információs és kommunikációs struktúra

Mint hogy az információs és a kommunikációs struk-
tura sok szempontból hasonló - mindkettő közlések tovább-
bitására szolgál - a kettőt együtt tárgyaljuk. A két
rendszer azonban elég lényegesen különbözik egymástól.

Az információs struktúra pontosabban, részletesen
szabályozott; ez a szervezet tevékenységével összefü-
gő információk /irásos dokumentumok, jelentések, sta-
tisztikák, számok, adatok, szóbeli közlések/ továbbí-
tásának rendszere. A szervezet minden fontos tevékeny-

V. két értelemben is kell vizsgálni. Az egyik: a szervezet
belsőjeire (funkciók) vonatkozó információs-rendszer;

(Egyen szűkebb értelemben hármasra a "információ" kifejezést
a mérési-technikai, amikor információ-átvitelről, inf. felad. sz.
ról van szó)

Magyarországon
még az emberek

Az emberek sok nehézséggel, felesleges háttérrel és komplikációval társították meg, hogy ki kitől, mikor, mennyi információt kap vagy továbbít, hanem az alkalmi igények, a funkciót éppen betöltő személyek, személyi kapcsolatok, stb, s ez így kialakult információs kapcsolatok rögződtek rendszerre.

A számítógépesítés új, logikailag szigorúan következetes információ-rendszer felépítését jelenti, amely a tevékenységek lépéseinek sorrendjét követve átalakítja az információ-áramlás régi rendszerét. ^{Amiatt} nemcsak egyes emberek, hanem esetleg egész csoportok, részlegek kimaradnak egy-egy tevékenységhez tartozó új információ-rendszerből; kevesebb vagy más tartalmu információkat kapnak, továbbítanak, ugyanakkor más részlegek között alakul ki információs kapcsolat.

^{Ami még fontosabb:} az információs struktúra változása számos más, lényeges változást indít el a szervezetben; egyebek között a döntési és hatalmi struktúra változását vonja maga után. ^{Ami} a döntési struktúra változásának oka az, hogy a számítógépesítés automatizálja a rutindöntéseket, illetve akik az információáramlásból kimaradnak, vagy az érdemleges döntésekhez elégtelen információt kapnak, kimaradnak a tevékenységre vonatkozó döntési rendszerből is. A rutindöntések automatizálása azt jelenti, hogy az információkból már nem az emberek, hanem a gép számítja ki az optimális gyártási prog-

Egyúttal emiatt merül fel a kérdés, hogy a nem-hivatalos kapcsolatok rendszerét is.

remot, az ehhez szükséges anyagkészletet, a gépek terhelését, a gyártási szakaszok időpontjait, stb. Mindennek eldöntése korábban a megfelelő szintű vezetőkre tartozott.

~~Athelyeződnek tehát a döntési jogkörök, s velük a lényegüket adó hatalmi elemek, mint az utasítás, szómonkérés, szankcionálás joga. Azaz: megváltozik a szervezet szabályozott hatalmi strukturája is.~~

Is alom?

B./ A hatalmi struktúra

Az előzőekben többször szó esett a hatalmi strukturáról, amely a döntési strukturával, illetve a státusz-rendszerrel van szoros összefüggésben.

A már elmondottakon túl a hatalmi struktúra még egy jellegzetességére térünk ki: a szabályozott és a nem-szabályozott hatalmi rendszer erőviszonyaira, ütközéseire. Noha a szabályozott, hierarchikus hatalmi struktúra rendelkezik a jutalmazás-büntetés különféle eszközeivel, s ezekkel biztosíthatja a szervezet minden szintjén az utasítások végrehajtását, a célok teljesítését, a szervezethez tartozók különböző rétegei is rendelkeznek ^{hivatalos} hatalommal, s ezt érdekeiknek megfelelően igyekeznek érvényesíteni. Természetesen az esetleges

em egyformák, hivatalos hatalmi struktúra, motivációt ösztönöz, hatalmi szférák is, viszont, Tmint a vele szemben álló, nincs meg az hatalmi korlátokhoz képest,

A szabályozott és a nem-szabályozott hatalmi erő-

H. az a hierarchikus hatalmi struktúra

Talán ez a legérdekesebb, ha a hivatalos hatalmi struktúra nem rendelkezik a szükséges eszközökkel, akkor a nem-szabályozott hatalmi struktúra lép be a játékba, és a hivatalos hatalmi struktúra kénytelen a nem-szabályozott hatalmi struktúra iránti tisztelettel szembe fordítani a hatalmi erőviszonyait.

viszonyok az ellentétes érdekek kifejezői, s mint-
hogy a belső érdekellentétek gyengébb vagy erősebb
formában, de állandóak, állandóak a kétfajta hatalom
ütközései is.

A szabályozott hatalmi strukturával többféle, va-
hamar az erőviszonyok egyik vagy másik érdekeltségű csoportosulással szemben.

Például ha a vállalat monopol-helyzetben van, s nem
kell erőfeszítéseket tennie a vevők megnyeréséért, ak-
kor a vállalat fő tevékenységeinek meghatározásában dön-
tő szerepet játszhatnak a termelési részlegek. Ilyen
esetben ők "diktálhatnak" és sajátos részleg-érdekeik-
nek képesek alárendelni a szervezet egyéb részlegeinek
érdekeit.

A szervezetek hatalmi struktúrájával kötféle, részleges
Sajátos hatalmi szerephez juthat a szervezetnek más
más részlege, pl. a termelés szempontjából különfontos-
ságu üzemszervezetek, brigádok, csoportok. Hatalmuk tulaj-
donképpen a szervezetben elfoglalt helyükből, szerepük-
ből következik. A nem-szabályozott hatalomnak lehetnek
más források is; például egyes embereknek a szervezeten
belüli jártassága, stb. A nem-szabályozott hatalmi cso-
portosulások az érdekeknek megfelelően, időről időre
változnak, szövetségek kötődnek, bomlanak. Az egymás-
sal nem-szabályozott hatalmi kapcsolatban lévők érdek-
csoportjai /klikkjai/ csupán a sokféle módon meglevő
érdekellentétek és érdekközösségek megismerhető, kisebb-

ahelymel
szabályozott
állhat
amelyeknél
idővel nem
még az érde-
kesebb
vel.

Ilyen éppen a szervezetben létező hatalmi viszonyok
kapcsolataik

nagyobb hatókörű csoportjai; a belső netalmi rendszer párhuzamos erővonalai azonban minden rétegben megtalálhatók.