

## Jávor István–Rozgonyi Tamás: Hatalom – konfliktus – kultúra

KJK–Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2005, 320 oldal

Nevezd nevén a fenevadat, és megszelídül! – ez a bibliai gondolat jutott eszembe, amikor elolvastam Jávor István és Rozgonyi Tamás könyvét. A nemzetközileg elismert szerzők, akik a szervezetszociológia legkiválóbb hazai művelői, hatalmas művet alkottak, amelyben „megszelídítenek” olyan „fenevadakat” mint a „szervezet”, a „konfliktus”, a „hatalom” és a „kultúra”. Persze e társadalmi intézmények-jelenségek „megszelídítésén” korábban már más teoretikus óriások is munkálkodtak.<sup>1</sup> Jávor és Rozgonyi továbblépve, a korábban elkülönülten kezelt társadalmi jelenségeket, intézményeket egymásra vonatkoztatták, kölcsönös áthatásukat dolgozták fel és mutatták ki. Érdekes módon a könyv címében a „szervezet” szó nem szerepel, holott könyvük valódi tárgya a „szervezeti hatalom”, a „szervezeti konfliktus” és a „szervezeti kultúra”.

Amikor a szerzők a szervezet sokoldalú hajlékony megnevezésével élnek, a Wittgenstein-féle nyelvjátékokkal kapcsolatos asszociációk is támadhatnak bennünk. Azt írják, hogy a szervezet mesterséges, irányított, célkövető, szabályozott, határolt, input/output rendszer – és mindegyik jelzőhöz pontos leírást, definíciót csatolnak. A szervezet hatékonyságát ugyancsak többféle „mérőtetalon” alapján értékelik. De a szervezetet társadalmi rendszerként, hatalmi gépezetként/erőtérként is ábrázolják, amelyben a befolyás és védettség különböző típusai lépnek fel. Megnevezik a hatalmi erőter szereplőit és típusait, majd behelyezik őket a technológiai függés, a szervezeti, adminisztratív és érdekkötöttség viszonyaiba. A szervezeti ember és ennek számos altípusa leírásáról sem feledkeznek el, de érdekérvényesítési hatalmi erőtérként is megismerkedünk a szervezetekkel.

A „fenevadak megszelídítése” a konfliktusok, a kultúra, a hatalom (könyvük fő kategóriái) vonatkozásában is folytatódik. Megkülönböztetnek például érdek-, hatalmi, kulturális és személyes jellegű konfliktusokat. De a konfliktusfolyamat szakaszait (a feszültségtől a krízisig, a konfliktus kirobbanásáig) ugyancsak finom nyelvjátékokkal, tipológiakkal uralják. A bizalom, a legitimáció, az integráció jelenségeit ugyanilyen pontos nyelvtechnikákkal írják le. A konfliktusok kimenetelének, megoldásának különféle típusait, variációit különös érdeklődéssel olvastam.<sup>2</sup> A mediáció, közvetítés, békéltetés, döntőbíráskodás (nevezzük bárhogy) eljárásairól van ez esetben szó. Úgy gondolom, hogy a hazai közgazdász-társadalom is kellően érdekelt abban, hogy miként lehetne a gazdasági szervezeteken belül vagy e szervezetek között felmerülő konfliktusokat lehetőleg nem a költséges és hosszú jogi utakon kezelni és megoldani.

Még egy további érdekes – talán szerkezeti – sajátosságot vélek felfedezni a könyvben.

<sup>1</sup> A szervezetet többek között *Crosier, Friedberg, March, Simon, Silverman*, a konfliktust például *Marx, Dahrendorf, Durkheim, Coser, Schelling, Adam, Reynaud, Birnbaum*, a hatalmat mások mellett *Hobbes, Marx, Max Weber, Russell, Riker, Aron, Wrong, Chazel*, valamint a kultúrát *Taylor, Malinowski, Linton, Sapir, Margaret Mead* és mások nevezték nevén, és elemzéseik révén próbálták őket az ember és a társadalom szolgálatába állítani.

<sup>2</sup> A Rézler Gyula Alapítvány elnökeként magam is dolgozom azon, hogy amerikai egyetemi kiképzésben részesítsünk olyan tehetséges fiatal magyar kutatókat, szakembereket, akik az alternatív konfliktusmegoldás (ADR-technikák) elsajátítása iránt érdeklődnek.

Ennek címe ugyanis Hatalom–konfliktus–kultúra,<sup>3</sup> de a 312-ik oldalon Kultúra, konfliktus, hatalom alcímet is olvashatunk. Ez bennem nem azt a képzetet kelti, hogy a szerzők hanyag módon jártak volna el művük szerkezeti felépítésében, hanem azt, hogy náluk a makro- és a mikromegközelítés egybeesik. A fraktálmatematikában találkozni olyan jelenséggel, hogy az a struktúra, ami a kicsiny nagyságrendek világában található, ugyanúgy a nagy, akár kozmikus struktúrákra is jellemző. Jávor és Rozgonyi számára tulajdonképpen a könyv bármely fejezete nem szól másról, mint arról: miképpen szövi át egymást a hatalom, a kultúra, a szervezet és a konfliktus. De ezek akár olyan elemekre is bonthatók, hogy miként jelenik meg a szervezetben a kultúra, a hatalom és a konfliktus. Avagy, miként kapnak eme jelenségek szervezeti kereteket, avagy miért konfliktusos a kultúra, akárcsak milyen a konfliktusok kultúrája, hogyan idézi elő a hatalom a konfliktusokat, miként szövi át a konfliktus a hatalmat, milyen egymást átható folyamatokban jelenik meg a hatalom és a szervezet, van-e a kultúrának hatalmi szerkezete és így tovább. Ha rajzolni volna kedvem, akkor egy szép mátrixban ábrázolhatnám ezen – a könyvben tárgyalt – társadalmi komponensek egymásra vonatkoztatását, determinációit és módosító hatásait.

Élhetnék olyan kritikával, hogy a fent nevezett fogalmak, társadalmi jelenségek fejezetenként újra és újra előkerülnek, ismétlődnek. Miután mindkét szerző egyformán a szervezet- és a konfliktuskutatás jeles művelője, könyvek és tanulmányok sorát írta e témákról, időnként ugyanazon problémákra, szempontokra térnek vissza, amelyeket korábbi fejezetek már említettek. Tulajdonképpen beleköthetnék a kötet alapvető szerkezetébe is, mondván: miért nem lineárisabb a gondolatvezetésük.

Az első fejezet (Jávor–Rozgonyi) a szervezeti társadalommal, a szervezetek világával foglalkozik. A hatalom a szervezetben alkotja a második fejezet tárgyát (Jávor). A harmadik fejezet (Jávor) a hatalmi és szervezeti konfliktusok elméletét járja körbe. Kérdezhetném, hogy a szervezeti tekintélyviszonyok és konfliktusai (Rozgonyi) című negyedik fejezet nélkül kifejezhető-e viszonylagos teljességgel az előző fejezet? Tovább megyek: ha a szerzők megismertették velünk a szervezeti konfliktusokat, akkor nem merülne-e fel jogosan, hogy ezek a konfliktusok már a szervezeti döntések kapcsán is elkerülhetetlenül fellépnek? Pedig a könyvben csak az ötödik fejezetben (Rozgonyi) kerülnek sorra. A hatodikban (Rozgonyinál) viszont újra megjelennek mindazon problémák, amelyeket korábban tárgyaltak, elemeztek, súlyosbítva a szervezeti kultúra (mint a könyvben ekkor megjelenő új fogalom) problematikájával. Ha azonban már beszéltünk a szervezetben előálló konfliktusokról, hatalmi szerkezetekről, akkor nem lett volna-e célravezetőbb a hetedik fejezetet (Jávor) a könyv első részébe áthelyezni? Az itt tárgyalt szervezeti modellek ugyanis nem függenek-e össze az előzetesen megvitatott hatalmi, kulturális és konfliktus szempontokkal? A nyolcadik fejezet (Jávor) pedig olyan, mint egy augusztus 20-ai tűzijáték utolsó 5-10 perce: minden szín, minden figura, minden elem újra megismétlődik, de most már a legnagyobb intenzitással. Itt a „hatalmi erőter” hívó szó köré rendeződve találkozunk ismét a hatalom és érdek, a döntési modellek és a hatalmi erőterek tipológiájával és elemzésével. Jelzem, hogy bár minden fejezetben dúsan szerepelnek érzékletes példák, illusztrációk, e fejezet mutatja be és foglalja össze azokat az empirikus vizsgálatokat, amelyekre a könyv teoretikus megközelítései is alapvetően visszavezethetők. (A tiszai árvíz, a hazai vízügy, a közterületek, üzemi tanácsok, Kis-Balaton-projekt és más ügyek alkotják az empirikus alapokat.)<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Bár a tipográfia cseles módon egymás alá helyezi e cím egyes elemeit, ezért talán nem is jól írom le a könyv valódi címét.

<sup>4</sup> Ismétlem, a fejezetek sorrendjét, belső tartalmát bírálhatnám egy szigorúan elképzelt „optimális” és „logikus” lineáris vonalvezetés igénye alapján. De inkább nem teszem. Úgy vélem, a valóságban arról van szó, amit D. F. Hofstadter vetett fel Gödel, Escher, Bach című könyvében, hogy a legnagyobb klasszikus zeneművek esetében egy-egy rövid téma (invenció) kifejtése úgy történik, hogy vissza-visszatérünk az alap-témára, és azt variáljuk. A „variációk egy témára” (lehet az akár A fuga művészete, a Goldberg-variációk,

Meggyőződésem, hogy jókor született meg ez a mű, jelent meg ez a könyv. A hatvanas, hetvenes és nyolcvanas évek szervezetszociológiai szempontból izgalmasak voltak. Sok új eredmény látott napvilágot mind a nemzetközi, mind a hazai szakirodalomban. Ezt követően azonban mintha a szociológiai és közgazdasági kutatás eme területe megrekedt volna, mintha az *Andics-Rozgonyi* [1977] és a *Makó* [1985] könyvekkel lezárult volna egy jelentős korszak a hazai szervezetkutatásban. Még eme szakdiszciplínának jelentős mozzanata volt a *Jávor* [1988] könyv. Bár számos értékes kutatás történt azóta is, fontos publikációk jelentek meg, de mintha e szakterület viszonylagos súlya csökkent volna a társadalomkutatáson belül. Ennek az úgynevezett rendszerváltás is részben oka lehetett. A korábbi szocialista nagyvállalati rendszer összeomlott, a betelepülő multinacionális vállalatok elzárkóztak az ilyen vizsgálatoktól, az újjáállalkozói rendszer még nem forrta ki magát. A magyar „újtőkések” inkább rejtőzködnek, nem örülnek, ha bárki érdeklődni kíván akár a privatizáció, akár a privatizáció után létrejött szervezeti konstrukciók iránt. A kilencvenes években a „menedzsment” lett a hívó szó, és részben a nemzetközi és hazai „guruk” adta tanácsok és írások öntötték el a könyvpiacot. Ezek sem a szervezettel, a konfliktusokkal és a kultúrával foglalkoztak, hanem inkább a *hogyan legyünk sikeresek; hogyan érijünk el nagyobb profitot* jelszavak jegyében a „szervezésel” foglalkoztak. Jávor és Rozgonyi könyve – remélem – új lendületet hoz a szervezetkutatásba, visszatérünk az igazi alapokhoz: a szervezet tudományosan feltárt belső szerkezetének a vizsgálatához, amely érzékenyen reagál a társadalom által létrehozott „külső környezet” impulzusaira.

A szerzők abból az alaptételből indulnak ki, hogy a szervezetek elsődlegesen hatalmi rendszerek, amelyek kutatása viszont elhanyagolt. Nemcsak a hazai, de a nemzetközi irodalomban is háttérbe szorult a hatalom, és csak egy-két (például a szakszervezetek a vállalatokban) részterületen maradt meg a probléma. Az általános szervezetelméleti kézikönyvekben alig olvasható róla. A szervezetet hatalmi gépezetnek tekintik, amely csak akkor érthető meg, ha megértjük a hatalom működését és logikáját. Ennek érdekében bevezetik a „hatalmi erőter” fogalmát, amelyben a szervezeti tagok célélérései, érdekérvényesítései munkálkodnak. *Konfliktus* akkor áll elő, ha eltérő kultúrák érvényesülnek. A konfliktus viszont növeli a hatalom működésének költségeit. Mivel az egyéni és szervezeti célok és feladatok hatalmi játszmákban alakulnak ki, ezért kell ezeket konfliktuselméleti alapon is értelmezni.

Koncepciójuk talán Ralph Dahrendorf elméletére hasonlít, aki szerint a társadalom alapviszonya a *kényszer* (*Dahrendorf* [1994]). Ez megjelenhet a presztízs, jövedelem, tőke *versus* munka, elit *versus* nem elit stb. vonatkozásában. Az egyenlőtlen ségek mindig a legitimálható hatalom egyenlőtlen megoszlásából vezethetők le. A konfliktusok pedig visszavezethetők az uralmon lévők és alávetettek közötti kétpólusú szembenállásra. A struktúra önmagából teremti meg a konfliktusban álló feleket, akik a *status quo* fenntartásáért vagy megváltoztatásáért vetélkednek.

E ponton azonban egy kritikai észrevételt is megfogalmaznék. Jávor és Rozgonyi a *hatalom* mellett mintha elhanyagolták volna az *uralom* fogalmát. Inkább a *hatalom logikája* kifejezést használják helyette. De az uralom más. Az *uralom* annak az esélye, hogy bizonyos tartalmú parancsok megadható személyek engedelmeskednek (*Weber* [1987]). Idetartoznak az alá- és fölérendeltségek; alárendeltek ellenőrzése; intézményes (társadalmi pozíciókhoz kötődő) viszonyok; nincs abszolút ellenőrzés, csak bizonyos tartalmakra és személyekre nézve; az előírásokat szankcionálják. A könyvben ugyanis kiemelten

---

a Wohltemperierte Klavier stb.) nem jelent mást, mint azt az egyetlen lehetséges megoldást, hogy az „egyetlen igazságot” (a kiválasztott témát) körbejárjuk, különböző megvilágításba helyezzük, majd ezeket az eltérő megközelítéseket egymásra vonatkoztatjuk. Ilyen értelemben szinte mintegy, hogy hol kezdjük egy tárgy kifejtését, majd hol fejezzük be.

foglalkoznak a szerzők a legitimációval és a szervezeti integrációval, és annak – legalább is szerintem – már nem a *hatalom*, hanem az *uralom* a hívó szava, amellyel a kompromisszumok megköthetők, és a rendszerek viszonylagos stabilitása elérhető. Az uralom a normák érvényre juttatására (igazságszolgáltatás), normák alkalmazására (végrehajtás), normák megállapítására (törvényhozás) vonatkozik. Bár az is igaz, hogy a szervezetelméletek az uralom kifejezést nem nagyon használják a szervezeten belüli viszonyokra.

A szerzők másik jelentős elméleti eredményének tekintem a szervezeti döntési rendszer és a hatalmi struktúra szimbiózisának kimutatását. Ennek alapján a szerzők átértékelték a hierarchia és a döntési folyamatok összefüggését. E felismerés lényege, hogy a szervezet szakmai feladatai egyben hatalmi kapcsolatokban jelennek meg.

A harmadik (egyébként még további kutatásra érdemesnek tartott) új felismerés a *hatalmi kultúra* fogalom kialakítása és bevezetése a szervezetszociológiai szakirodalom fogalmi törzsanyagába. Ha a „kultúra” szó eredeti használatára gondolunk, ahol a „cultura” a mezőgazdasági műveletekre vonatkozott, akkor miért ne lenne az ipari vagy a szolgáltató-szervezeteknek is olyan kultúrája, amely arra vonatkozik, hogy az ember sajátos érték- és normarendszert alakít ki egy fontos tevékenységi típus művelése során. A könyv rámutat arra is, hogy hittünk egy szép demokratikus eszmében a társadalom szintjén, amely azonban a szervezetek szintjén sohasem érvényesült. Majd jött a terrorizmus, a bűnözés, a politika és a biológiai azonosítók (ujjlenyomat, íriszvizsgálatok, DNS stb.), a beszélgetéseink lehallgatása, leveleink, e-mail üzeneteink elolvasása, az utak, terek, metró bekamerázása. Mindez arra figyelmeztet bennünket, hogy a hatalom (ellenőrzés, átláthatóság stb.) nélkül nem működik a világ, nem beszélve a szervezetek világáról.

Meggyőződésem, a szerzők – akik belülről ismerik a szervezetek életét – új megállapításokra jutottak könyvük megírása során, s a nemzetközi szakirodalomhoz képest új eredményeket értek el. Ennek lényege, hogy a hatalom és konfliktus szempontjai alapján hat (racionális, részben racionális, koordinatív, közvetített mechanizmuson működő, irracionális és hatalmi gépezet jellegű) szervezeti modellt különböztetnek meg. Ezek alapján pedig kidolgoznak egy olyan döntési modelltipológiát, amely hatalmi erőterekben érvényesül. E tipológia átfogja az autokratikus, konszenzusos, demokratikus, implementációs, kooptációs, kooperatív, spontán koordinációs, irreverzibilis játékokra alapuló, anarchikus, öntanuló, utánzásos, kudarckerülő, intuitív (politikai) és a kevert döntési folyamatokat és modelleket. Ezzel kidolgozzák a szervezetek hatalmi-konfliktusos felfogásának új paradigmáját. A mű – amely az elmélet és az empiria, a teória és a tapasztalat egységének leírását valósítja meg – a nemzetközi szakirodalom kiemelkedő kötete lehetne, ha a szerzők világnyelven is megjelentetnék könyvüket.

### Hivatkozások

ANDICS JENŐ–ROZGONYI TAMÁS [1977]: Konfliktus és harmónia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

DAHRENDORF, R. [1994]: A modern társadalmi konfliktus. Gondolat, Budapest.

JÁVOR ISTVÁN [1988]: A hatalom szerkezete a vállalatban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

MAKÓ CSABA [1985]: A taylorizmustól a munkaszervezeti reformokig. Akadémiai Kiadó, Budapest.

WEBER, M. [1987]: Gazdaság és társadalom 1. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

**Farkas János**