

A paradigmaváltás szükségessége és lehetőségei a katonai szervezetek irányítási, működési rendszerében

Bevezetés

A 21. század elejétől a NATO szakmai programjai hívták fel a figyelmet arra, hogy a gyorsuló technikai-technológiai fejlődésnek való megfelelés mellett demográfiai és egyéb civilizációs kihívások miatt már rövid távon kritikus helyzetbe kerülhet a hadseregek működése és személyi feltételrendszere. Tervezési okmányokhoz kapcsolódó elemzések jelezték, hogy azért is át kell gondolni a hadseregek működési elveit, mert a korábbiaknál kevesebb és más jellemzőkkel meghatározható személyzettel kell a szükséges képességet elérni. Donald H. Rumsfeld 2003-ban egy tanulmányhoz írt előszavában a következőket rögzítette: „a jövőre való felkészülés azt is jelenti, hogy másképp kell gondolkodnunk, és olyan erőket és képességeket kell kialakítanunk, amelyek gyorsan alkalmazkodhatnak az új kihívásokhoz és a váratlan körülményekhez.”¹ Írásában azt is felvetette, hogy erősíteni kell a „vállalkozói”, proaktív szellemet, amelyet a minisztériumnak a kreativitás és a körültekintő kockázatvállalás kultúrájának ösztönzésével közvetítenie kell a csapatok felé. Nagy a kihívás, hiszen a szervezetfejlesztők szerint – szervezettípustól függetlenül – tíz nagy ívű reformtervezetből hét részben vagy egészben elbukik. Széles körűek a kérdéshez kapcsolódó kutatások, amelyek egyebek között azt is vizsgálják, hogy tudásintenzív dinamikus társadalmi környezetben miként tud működni egy olyan szervezet, mint a hadsereg.

Régiókban a hatásmechanizmusok értelmezéséhez hozzá kell tenni, hogy a rendszerváltás óta eltelt három évtizedben alapjaiban változott meg a hadseregek szűkebb és tágabb környezete, működési feltételrendszere, sőt jelentős mértékben módosult a ténykedésük. A külső, belső környezeti hatások (esetenként nem szerves változások) magukkal hozták a különböző állománycsoportok, az egyes katona szerepének jelentős módosulását, ami új vezetési, működési kultúra igényét is hozta, egyaránt nehéz feladat elé állítva a stratégiai és operatív vezetést. A változások együttes hatásaként megtört a hagyományos működési értékrend, sérültek szervezeti alapértékek, a konszolidált működés helyett gyakorivá, rendszerelemmé vált a koncepciógyártás, s mindezek legtöbbször korlátozott eredményességű cselekvést generáltak.

Visszatérve a bevezetőben leírt gondolatokhoz: immár a NATO katonai szervezetei mindegyikében felmerült, hogy új típusú kihívásoknak kell megfelelnie ennek az ősi történelmi szervezetnek, a hadseregnek. Egyik legfontosabb kérdés, hogy tradicionális működési rendje hogyan tud ezeknek megfelelni? Amint a későbbiekben kitérünk rá, a katonai szervezetek, így a honvédség is a bürokratikus szervezetek egyik jellemző

¹ Donald H. Rumsfeld: *Transformation Planning Guidance*. 2003. Április.

típusa, ideáltípusa. Tekintélyelvű, hierarchikus felépítésű, funkciójából következően szerep- és feladatorientált. Természetesen fontos kérdés, hogy ezeknek a működését meghatározó jelzőknek mi a mai tartalmuk.

Hazai és nemzetközi kutatások és szakmai fórumok szerint bizonytalanok, gyakran ellentmondásosak voltak a reformlépések. A NATO-országok többségében – köztük hazánkban is – megváltozott a hadseregek szervezési elve, viszonylag rövid idő alatt átálltak az önkéntes rekrutációra. Általában elmondhatjuk, hogy a döntően külső változások miatt indított gyors szervezeti változások, átalakítások nem tudtak beépülni a szervezeti folyamatokba, felerősödtek működési problémák, kiüresedtek tradicionális értékek. Ezek során megerősödtek a formális (hivatalos) szabályoktól eltérő működési módok.

A honvédelmi tárca által 2017-től meghirdetett honvédségi fejlesztések kezdetben a korábbi évtizedekben elmaradt technikai megújításra helyezték a hangsúlyt, döntően automatizmusnak gondolták a technikaváltáshoz kapcsolódó szemlélet- és kultúraváltást. Ma már egyre több jel mutat arra, hogy átfogóbb szervezetfejlesztésre, érdemi működési változásokra van szükség. Ezek a felső vezetői kinyilatkoztatásokban legtöbb esetben *kultúraváltás* kifejezéssel jelentek meg. Felvetődik a kérdés, mi ennek a kultúraváltásnak a tartalma, és hogyan érvényesíthetők mélyreható változások egy hierarchikus, ideáltípusú bürokratikus történelmi szervezetben? Tájékoztató dokumentumokból az látszik, hogy már jelentős lépések történtek, de tartalmuk kevésbé kimunkált. Ebből következően már a kezdeteknél sérülhet a fejlesztési folyamat, amint azt a szervezetfejlesztési iskolák tanításai, például John P. Kotter nyolclépéses modellje, előrejelezték.²

A belső okokat keresve a szakirodalmakban és nemzetközi fórumokon is egyre gyakrabban merül fel, hogy a szervezeti belső folyamatok nem értelmezhetők azon társadalmi viszonyok, kulturális jellemzők nélkül, amelyekben a szervezet és állománya él, illetve tevékenykedik. Fontos elemzési kérdés, hogy mi a létjogosultsága azoknak a vezetési, uralmi és szabályrendszereknek, amelyek a korábbi elméleti leírásokban klasszikusan a hadseregek működésére voltak jellemzők? Az nem vitás, hogy a hadseregek olyan társadalmi szervezetek, amelyek nem mehetnek csődbe akkor sem, ha nem sikerül a megcélzott fejlesztés, viszont a hiányzó képesség komoly kockázatokkal járhat. A honvédség esetében az útkeresés fontosságát az is erősíti, hogy az elmúlt harminc évben többségében adósak maradtunk az átfogóbb elméleti tisztázásokkal és a nemzetközi tapasztalatok értékalapú beillesztésével hagyományainkba, de a megváltozott társadalmi viszonyokba is. Esetenként a szabályzóban szintén keverednek különböző katonai kultúrák, a szocializációs folyamat más okból is megtört, hiszen viszonylag sokan kerülnek be az állományba olyanok, akik ezen a speciális szocializáción nem vagy csak rövidített formában mennek keresztül. Megoldást kell tehát találni egyebek mellett a dinamikus változó állományszerkezet és a „parancs uralma” mai kérdéseire is.

Tanulmányomban a bürokratikus szervezetfelfogás megközelítései, Max Weber³ rendszere és követői, illetve kutatási tapasztalatok alapján azt is vizsgálom, hogy mit jelentenek, okoznak az előbbiekből már jelzett működési kihívások, konfliktusok, milyen

² John P. Kotter: *A változások irányítása*. Budapest, Kossuth, 1999.

³ Max Weber: *Gazdaság és társadalom*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1987.

lehetőségek vannak a szervezeti jellemzők befolyásolásán keresztül a szervezeti teljesítmény formálására, és hogyan lehet a változásokra reagálni. Amint a szervezetkutatók is megfogalmazták, rossz válaszok vagy a válaszok elmaradása esetén negatív irányú folyamatok indulnak be az erősen formalizált szervezetekben. Ez a jelenség a pejoratív értelmű túlbürokratizálódás. Crozier ezt a jelenséget a következőképpen határozta meg: „Bürokratikus szervezeti rendszernek nevezünk minden olyan szervezeti rendszert, amelyben a hibák – információk – korrekciók sorrendje rosszul működik, és ahol ennek következtében nem korrigálják és nem módosítják – az elkövetett hibákhoz mérten – a lehető leggyorsabban a cselekvési programot.”⁴ Napjainkból is tudunk példákat arra, hogy adott esetben a problémára az okok keresése helyett túlszabályozással reagál a szervezet.

A kutatási probléma kifejtése során elsősorban közelmúltunk egyes elméleti dilemmáiból és a tudományágakban megjelent fejlődésekből, paradigmaváltásokból indulok ki. Ezek ismert konklúziója, hogy a bekövetkezett újabb és újabb szemléletet tükröző eredmények nem cáfolják a Max Weber által leírt rendszert, sokkal inkább kiegészítik azt. Terjedelmi okok miatt nincs mód a bürokratikus szervezetet érintő elméleti leírásokban, vitákban elmélyedni, de mindezt az utóbbi években hazai kutatók is tudományos igénnyel megtették. Átfogó áttekintése miatt ki kell emelni Gajdusek György rendszerező doktori értekezését.⁵

Tekintettel arra, hogy összetettebbé váltak a környezeti hatások, fontosnak látom gyakorlatias megközelítésekkel is értelmezni a folyamatokat. Döntően korunk kihívásai szemszögéből mutatok rá néhány szervezeti kihívásra. Ezek között – a bürokrácia ismert negatív jelenségeit is szem előtt tartva – napjaink gyorsan változó igényei közepette a bürokratikus működési elvek célracionális pozitívumait két fontos tényezőben határozhatjuk meg: a szervezeti hatékonyság maximalizálása és a bizonytalanság minimalizálása.

Az elvek, elméletek vizsgálata során a honvédség jövőjének szervezetfejlesztési kérdései során fontos tisztázni, hogy kettős a kihívás. Egyrészt egy több évtizedes összetett átalakulási folyamat miatt eltértünk a normalizált működéstől. Másrészt keresni kell azt a működési módot, amely a napjaink gyorsan változó körülményei közötti reagálóképességet jelenti. Ezek érdekében az általános elméleti megközelítések mellett a válságjelenségek egyes jellemzőire is kitérünk.

Bürokratikus szervezetek a modern társadalomban

Köznapi értelemben is gyakran mondjuk, hogy szervezeti társadalomban élünk. Szervezetek hálózata szövi át mindennapjainkat, kevésbé látjuk át, mi miért történik. A változások robbanásszerűek, egyre több területen a mesterséges intelligencia vezérel.

⁴ Michel Crozier: *A bürokrácia jelensége*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1981, 285.

⁵ Gajdusek György: *A bürokrácia-fogalom értelmezése a társadalomtudományokban és ennek jelentősége a közigazgatási szervezetek sajátosságainak magyarázatában*. PhD-disszertáció. Budapest, ELTE, 2000.

Ezt a folyamatot mutatja be könyvében napjaink kihívásairól Yuval Noah Harari.⁶ Ugyanakkor a szervezeti keretek lényegét több száz – esetenként több ezer – éves eljárási módok és értékek határozzák meg. A 20. században számos tudományos elmélet próbálta feloldani az ellentmondást, leírni azokat a szervezeteket, amelyeket Max Weber munkásságára alapozva összefoglalóan bürokratikus szervezeteknek tekintünk.⁷ A fogalmat nem ő alkotta meg, de fő elemeinek rendszerbe foglalását – részben társadalmi kontextusra is utalva – és a racionális uralom tartalmának kimunkálását máig hatóan foglalta össze. Elméleti rendszerének alapja a porosz államigazgatás, a hadsereg és a korabeli tőkés termelés során kialakult nagyüzem. Ezekben érvényesültek széles körben azok a jellemzők, amelyek formalizáltságukkal biztosították az adott intézményekben és később szélesebb körben is a racionális működést.

Max Weber elmélete meghatározó jelentőségű a szervezetek világára és a szervezetelméletekre nézve a kortársak és későbbi szervezetkutatók szerint. Rendszere akkor is eligazodási pont, ha bizonyos kérdésekre – például az informális viszonyok és a korrupció ezekben a szervezetekben is megjelenő lehetőségére – csak utalt írásaiban. Jenei György tanulmányában a következő módon fogalmaz: „Az elmúlt száz évben Max Weber bürokráciaelméletét pozitívan és negatívan egyaránt értékelték. Ez az elmélet tudományos viták középpontjában állt.”⁸ Idézett munkájában Jenei rámutat, hogy a bírálatok jelentős része eltérő kulturális és részben egyoldalú megközelítésekkel, esetenként fordítási hibákból táplálkozik. A társadalomtudományok és a szervezetelméletek fejlődése, illetve a különböző irányokból közelítő kutatások a múlt század közepétől ismét felvetették: melyik szervezési elv, felfogás (paradigma) felel meg korunk elvárásainak. Mindezekkel együtt tanúi lehettünk annak, hogy az ipari termelés, a piacgazdaság széles körűvé válásával megerősödtek a bürokratikus irányítás különböző szervezeti-igazgatási formái, továbbá a bürokratikus szervezetek újabb és újabb társadalmi szférák működésének meghatározóivá váltak. Vagyis Max Weber elmélete meghatározóan befolyásolta a bürokratikus irányítás, racionális uralom elméletét és gyakorlatát a 20. század elejétől napjainkig.

Az előzőekben felvetett értelmezési kérdéseken túl a társadalomtudomány nemzetközi irodalmában azt láthatjuk, hogy a különböző tudományágak megközelítései más-más tényezőkre helyezték a hangsúlyt. Témánk szempontjából fontosnak tartom ezek néhány elemét kiemelni. Az előbbieken már említett Gajdusek György (2010) doktori értekezésében foglalmi, értelmezési áttekintések mellett részleteiben bemutatta a szociológia és a gazdaságtudomány, illetve a politológia eltérő megközelítéseit és hangsúlyosan a megváltozott társadalmi környezetet. Értekezésében az elméleti viták, empirikus kutatások bemutatása mellett fogalomértelmezései empirikus kutatás híján is fontos hozadékokat jelentenek. Rámutatott, hogy Max Weber elméletében nem a hatékonyság, hanem a társadalmak, szervezetek racionális működésének kérdése volt a központi tényező. Ez utóbbi szempont a modern társadalmak és szervezetek, illetve az azokat kutatók

⁶ Yuval Noah Harari: *21 lecke a 21. századra*. Budapest, Animus, 2018. 17–127.

⁷ Weber (1987) i. m.

⁸ Jenei György: Max Weber bürokráciaelmélete és a neweberiánus szintézis. *Pro Publico Bono – Magyar közgazgatás*, (2016), 3. 42–55.

részére fontos lehet, hiszen a hatékonyságot más és más tényező rendszerbe foglalásával lehet biztosítani. Ezeknek kell garantálniuk azt a dinamikát, amellyel a mindenkori környezeti hatások között hatékony lehet az adott szervezet. Napjaink szervezetfejlesztési útjai tisztázását bonyolítja, hogy új megközelítések szerint a 20. század végén az ipari-gazdasági korszakból átléptünk a tudásintenzív gazdaságba, ami más minőségű állományt és együttműködést, kooperációt igényel. Láthatóan nemcsak szervezeti, hanem társadalmi szinten fogalmazódnak újra a megoldandó kérdések. A társadalmak irányítási rendszerének egészét kell alkalmassá tenni arra, hogy kezelni tudja a dinamikus változásokat.

Tekintettel arra, hogy a korábbiaknál intenzívebbek a változások, és jelentősen átalakul a szervezetek külső és belső környezete, meg kell vizsgálni a bürokratikus szervezeti forma megfelelését. A bonyolultabbá váló viszonyok közötti mozgás láthatóan igényli a folyamatok újraszabályozását. A gyorsabb reagálóképesség érdekében egyre gyakrabban vetődik fel a bürokráciai merevség oldásának szükségessége. Konfliktusok erősödésével időről időre felvetődik a kérdés: lehet-e megtartva meghaladni, vagy el kell vetni ezt a működési módot, esetleg szükséges megváltoztatni az alapfilozófiát is?

Hogyan reagálhat a változásokra a bürokratikus szervezet?

Max Weber a 20. század elején írta átfogó rendszerében, hogy a bürokratikus működés biztosíthatja a modern társadalomban a nagy szervezetek racionális munkáját, a nagy tömegek szabályozott tevékenységét. Korábban már utaltam rá, de fontosnak tartom megerősíteni, hogy rendszere későbbi kutatói közül többen hangsúlyozták, hogy az ideáltípus bürokratikus szervezet (mintaadó) leírása nem azt jelenti, hogy szabályai biztosítják a maximális hatékonyságot, sokkal inkább a racionális céljellelmezőket mutatják. Az általa felsorolt bürokratikus jellemzőket követői és bírálói közül sokan rendszereztek, újraértelmeztek. Mai megközelítésből – és témánk szempontjából is – három lényeges elem emelhető ki a bürokratikus rendszerből: a személytelenség, a szakértelem, szakosodás és a hierarchikus rendszer. A szervezet eredményessége ebben az összefüggésben elsődlegesen a munkamegosztásból, a specializációból, valamint a szakértelem és a szabályozottság érvényesüléséből következik. Az írásos szabályok részben a munkamegosztás (benne a hierarchia) rendjét, részben a munkavégzés hatékony módját rögzítik. A munkamegosztás teremti meg a koordináció igényét. Ennek érvényesítését egyfelől ismét a szabályok biztosítják, másfelől a hierarchikus-lineáris szervezeti modell és az abból következő parancs- és utasításadás joga alapozza meg a racionális uralmat. A személytelenség követelménye biztosíthatja azt a hátteret, amely (elvileg) lehetővé teszi a szabályok és utasítások feltétlen és maradéktalan végrehajtását. Ugyanakkor ezek a feltételek elsősorban a működési folyamatok racionális szabályait, így a működési kereteket adják.

A 20. század második felének szociológiai megközelítései szerint a bürokratikus szervezet erősen formalizált világát is áthatják az emberi viszonyok, amelyek a hierarchia különböző szintjein lévő egyéni törekvéseket szolgáló kapcsolatrendszerekben,

„játszmákban” jelennek meg. A kutatók többsége egyetért abban, hogy Max Weber klasszikus szervezetleírása napjaink szervezeteinek működési keretét is kijelöli. Annyiban változott a kép, illetve vált teljesebbé, amennyiben maga a szervezeti környezet összetettebbé vált, illetve a tudomány, a szervezetelméletek különböző paradigmái komplexebbé tették a jellemzők leírását. Gajdusek György korábban említett értékelése szerint: „Az ötvenes évek második felétől a hetvenes évek elejéig terjedő időszakot a bürokráciakutatás aranykorának tekinthetjük. 1956-ban publikálta Peter Blau (Marshall Meyerrel 1971) az első olyan összefoglaló munkát, amely a bürokratikus szervezet valamennyi lényeges kérdését szisztematikusan tárgyalta, 1964-ben Etzioni a bürokrácia problémáját strukturalista szempontból, az egyén, a szervezet és a társadalom szintjén elemezte.”⁹ Több olyan kutató említhető, akik átfogóbb kísérleteket tettek arra, hogy oldják a mechanikusnak, gépiesen merevnek tűnő bürokratikus rendszert. Közülük ki kell emelni Michael Croziert, aki a *Bürokrácia jelensége* című átfogó művében, ami először 1963-ban jelent meg, a következőket fejezi ki: „Egyetlen szervezet sem tudott soha – és soha nem is fog tudni – úgy működni, mint a gép. Teljesítménye az emberek összességének teljesítményétől függ, akiknek tevékenységét a gép racionálisan koordinálja. Ez a teljesítmény pedig a technika fejlettségi szintjétől, olykor azonban attól is függ milyen módon képesek az emberek a kooperáció »játékát« művelni.”¹⁰ Könyve hatodik fejezetében empirikus kutatásokat is végző kutatók munkásságára építve – felhasználva és részben bírálva kora szervezetelméleteinek szűk körű megközelítéseit – részletesen elemzi a hatalmi viszonyok és a bizonytalanság összefüggéseit. Témánk szempontjából is nagyon fontos megállapítása, hogy a kérdést a korábbiaknál összetettebben kell kezelni: „Ugyanis az emberi minden szintjén létezik egyfajta racionális számítás, és még a legtechnikaibb jellegű döntéseiben is létezik érzelmi természetű korlátozás.”¹¹ Kiemelte, hogy a hatalmi viszonyok stratégiája fontos szerepet tölt be a szervezeti struktúra alakításában, továbbá a hatalmi viszonyok és az érdekérvényesítés egyik kulcskérdése az információhoz való hozzájutás. Láthatóan ez napjaink szervezeteinek is központi kérdése, amely a korábbiaknál is összetettebben áthatja a szervezetek emberi viszonyait. Ha a kommunikációs csatornák sérülnek, erősödnek az informális viszonyok, ami akár meg is béníthatja a formális, eredeti célokat szolgáló működést. Tekintsük meg mindezt a hadseregek szempontjából!

A hadsereg, mint mintaadó történelmi szervezet, egyike a szaktudományok szerinti klasszikus bürokratikus szervezeteknek, amely szigorúan hierarchikus felépítésű, szabályorientált, fontos szerepet tölt be benne a szakértelem (szakértelem az erőszak megszervezésében). Már utaltunk arra is, hogy egyaránt nagy kihívása az ilyen típusú erősen szabályozott szervezeteknek a feltételek hiánya (ezek között az anyagiak és a szakértelem hiánya, valamint a változó környezet nyomása egyaránt értendő), ami miatt gyakoribbak a konfliktusok, erősödik a belső bizonytalanság. A bürokratikus szervezet az esz-közrendszereivel reagál, erősebben védekezik, túlszabályzással, merev reakciókkal,

⁹ Gajdusek (2000) i. m. 40.

¹⁰ Crozier (1981) i. m. 34.

¹¹ Crozier (1981) i. m. 234.

diszfunkcionális lépésekkel kezeli a felszíni problémákat. Jellegzetesnek mondható, hogy a szervezet adta szerepekhez kapcsolódó hatalmi viszonyok ilyenkor kevésbé racionálisak, inkább valamilyen hatalmi forrás birtokában uralmi jelleget öltenek, hiszen korlátozottak, vagy nincsenek is meg a formalizált szerepekhez, hierarchiaszintekhez kapcsolódó eszközök és források, feltételek. Ezek az informális működések megerősödhetnek a szervezet minden szintjén, lefele és felfele is hatalmi, illetve túlélési játszmák alakulnak ki. Hangsúlyozni kell, hogy „megerősödhetnek”, mert ezek az „emberi játszmák” – amint empirikus vizsgálatokat idézve Crozier is kifejti – mindig részei a normál folyamatoknak is.

A tanulmány elején kifejtettem, hogy a NATO-haderők egészében különösen jelentős változások következtek be az elmúlt évtizedekben, kiemelten az újabb tagországokban. Az elméleti gondolatokra visszatérve, a tartós átmenetiség és a bizonytalanság miatt meghatározó kísérőjelenséggé váló uralkodóvá válik az erősen formalizált szervezetben egy olyan szervezeti kultúra, amely az eredeti céloktól eltérő szervezeti szocializációt, értékrendszert és működést támogatja. Ennek következtében háttérbe kerülhet a szervezeti érdek és a szakmaiság. A döntések felcsúsznak olyan szintekre, ahonnan kevésbé vagy más szempontból érzékelhetők a következmények. Amennyiben ez a helyzet tartósan fennáll, generációk szocializációját, ezáltal az eredeti normalitástól eltérő gondolkodásmódját hatja át. Egyik kísérőjelensége, hogy a hierarchia mentén erős a bizonytalanság. Valójában egyik szint sem rendelkezik azokkal a feltételekkel, információkkal, amelyek saját vezetői szintje feladataihoz kellenének. Törzskari vezetési rendszerben kiürülhetnek a törzskar eredeti funkciói, azok egy részét átveszik a bizalmi elven szerveződő ideiglenes munkacsoportok. A törzskar viszont igyekszik megakadályozni az ideiglenes csoportok kialakulását, nem adja meg nekik a szükséges adatokat, és saját túlélése érdekében létrehoz funkciókat, feladatokkal és információkéréssel terhelve az alsóbb szinteket. Természetesen a felfelé menő választ (jelentést) a jelentő vélt vagy valós érdekeinek megfelelően állítják össze.

A bevezető gondolatokban a szervezetek működését – köztük az olyanokét is, mint a hadsereg – vizsgáló tudományok fejlődése alapján megfogalmazhatjuk, hogy összetett jelenségről beszélünk, amelyet a racionális, tudatos és az irracionális, illetve emocionális hatások, folyamatok egyaránt jellemeznek. Nyilvánvalóan a különböző típusú szervezetekben eltérő szinten jöhet létre az az egyensúly, amely az optimális működést és szervezeti hatékonyságot támogatja.

A honvédség elmúlt évtizedeit jellemző – külső, társadalmi igények alapján kikényszerített – kényszerű változások hosszú időn keresztül (permanens) átszervezéseket okoztak. Tartósan megjelent tehát a bizonytalanság, az átmenetiség, csökkent a korábbi tudás értéke, és bizonytalan volt, hogy milyen tudás kell a tényleges környezeti változásokhoz, a valós igényekhez. Több esetben az látszott, hogy csak felszínes, esetleges válaszok születtek, hiszen – részben objektív okok miatt – elmaradtak a mélyebb előkészítő elemzések. A válaszok a mindenkori katonai szakmai (hatalmi) érdekek és a társadalmi feltételhiányok ellentmondásaiból következően visszatérően újraindították a tervezést és az átszervezést. Meg kell jegyezni, hogy idegen volt a problémákat közvetítő gazdasági, „piaci” és az új szövetségi környezet is. Régiókban – a rendszerváltás előtti

katonai szövetségi rendszerben – a hadsereg a társadalom felé is zártabb volt. Az elméleti megközelítéseken és a korábban jelzett tapasztalati példákon túl, illetve azokkal együtt, tekintsük át, hogyan tud a változásokra, a növekvő működési problémákra reagálni egy olyan szervezet, mint a hadsereg!

A környezeti kihívásokat leginkább természetes módon, működési nehézségekkel érzékeli a szervezet. Válságjelenségek, erősödő konfliktusok merülnek fel, amelyek veszélyeztetik a formalizált hatalmi viszonyokat, védekező folyamatok indulnak be. Crozier részletesen bemutatta, hogy ezek a védekező folyamatok a szervezet szabálykövető mechanizmusa miatt a negatív értelmű bürokrácia erősödéséhez, a szabályrendszerek elburjánzásához vezetnek. A túlszabályozással ugyanakkor egyre nehezebbé válik a működés, a gépies igazgatás rendszere, amelynek a hatékonyságromlása mellett egyik következménye a szervezeti fegyelem, a szabálykövetés lazulása, hiszen a szabályok már gátjai a működésnek. Ebből következően a hivatali hierarchia elveszti tényleges hatalmát, illetve elsősorban a formális tekintélytisztelet kifejezése érvényesül, megerősödnek az informális hatalmak. A korábbi kutatások mindegyike rámutatott arra, hogy a kedvezőtlen jelenségeket a teljes állomány érzékeli, és saját érdekviszonyai szerint reagál rá. Ki kell még emelni, hogy – amint több, a szervezeten belüli emberi viszonyokat kutató rámutatott – az alrendszerek hatalmi játszmáin túl az egyéni, személyes stratégiák is kevésbé kapcsolódnak a szervezeti célokhoz. Egész alacsony szinteken (végrehajtó állomány) is megjelennek az attól eltérő, de a szervezet erőforrásait használó túlélési stratégiák, „növekszik a potyautasok aránya”. Tanulmányom célja a jövőbeli reagálóképesség firtatása, ezért nem foglalkozom részletesen a feltételhiányokból következő diszfunkciókkal, ezeket jól összefoglalták korábbi elemzések, kutatási jelentések.¹²

Az elméletek érvényesülését vizsgáló kutatások és az említett kutatás is alátámasztotta az elméletet, miszerint a változások kihívásait érzékelő felső vezetés és a szakértők modernizációpártiakká válhatnak (legalábbis szavaikban), míg a középszinten lévő vezetés és az alattuk lévők ellenérdekeltekké válhatnak a meglévő viszonyok fenntartásában – szövetségre lépve az egyéni törekvéseiket átértékelő (előtérbe helyező) „lázadó” végrehajtókkal –, hiszen az erősödő informális viszonyok miatt megnőtt hatalmukat szeretnék megtartani. Több példát is lehetne említeni, de emeljünk ki csak egyet. A kétezres évek elején széles körű megközelítéssel dolgozó stratégiai tervezők fejlesztési alternatívái értékelésre kértek egy rendszeren (hierarchián) belüli felső szintű szakmai szervezetet. A szakmai szervezet az értékelés, összehasonlítás helyett elutasította mindegyik alternatívát, és kidolgozott egy harmadik verziót.¹³ Ebben az esetben is érvényesült Crozier elemzése, miszerint mindent megtesznek azért, hogy munkájukat (sajátos szakmai tudásukat) tapasztalati úton lehessen csak megismerni, illetve meghatározni ne is lehessen pontosan, ahogy szabályozni se.

¹² Legutóbbi: Kutatási Zárójelentés a Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Programban meghatározott tervezési feladatok támogatására megrendelt empirikus katonaszociológiai kutatás eredményeiről. HM, 2019.

¹³ Magyar Honvédség védelmi felülvizsgálata 2003.

A középvezetők is gyakran tudják, hogy érdemi változások nélkül nem lesz hatékony saját szervezetük és az egész (a nagyobb szervezet) sem, de így szélesebb a mozgásterük és saját perspektívájuk építése. Ezzel együtt az látható, hogy mindent megtesznek azért – akár sok pluszterher, túlórák stb. vállalásával saját –, hogy fenntartsák a jó működés látszatát. Adott esetben a hagyományos uralmi megközelítéssel erősítik szervezeti hatalmukat. Ezekre a játszmákra és nem a valós teljesítményre – hiszen az a feltételhiányok miatt kevésbé mutatható, mérhető meg – építhetik karrierjüket. Ennek érdekében a hozzájuk lojális, elkötelezett körből választanak munkatársakat, és kevésbé érvényesül a tudás-, valamint a teljesítményalapú kiválasztás. Tehát van egy felszíni kép a formalizált szabálykövető működésről, helyette a gyakorlatban „elintéződnek” a dolgok, s e folyamatokat eltakarják a túlburjánzó, áttekinthetetlen szabályok. Adott esetben a szakértőknek az a feladatuk, hogy utólag a döntésekhez igazítsák a környezetet. Ha például valamilyen okból erősek a középszintű vezetők, a felső szintű elvárások blokkolásán túl el tudják intézni a szabályok hozzájuk igazítását is. Ezekre szintén adott példákat a korábban említett kutatás, illetve példák sorolhatók a legutóbbi jogszabály-módosítási gyakorlatokból is.¹⁴

Meg kell említeni, hogy az informális viszonyok erősödésekor a beosztottak, a végrehajtók (szakemberek) a legalsó szinteken is megpróbálják a hatalom ilyen működésének előnyeit kihasználni azért, hogy egyrészt saját hatalmi (szakértői, végrehajtói) pozíciójukat erősítsék és/vagy lazuljanak a mozgásukat korlátozó szabályok, másrészt „személyes megoldásokért”, vagyis hogy a közvetlen feletteseiktől egyéni előnyöket szerezzenek. Ezeket az elkötelezett közvetlen vezetők sokszor nem a saját közvetlen jogkörüknek megfelelő lehetőségeikből, hanem szervezetük egyéb forrásaiból biztosítják. Fontos következmény, hogy a csökkenő átláthatóság miatt a szervezet tagjai egyéni érdekérvényesítése a szervezet céljaitól eltérően – esetenként azokkal szemben is – megvalósul. Ezt szintén jól mutatta a korábban említett kutatás, amely többek között az ellátórendszer ellentmondásos fel-, illetve kihasználását tükrözte a hierarchia alacsony szintjein is.

Crozier idézett könyvében¹⁵ több kutató empirikus kutatásain keresztül bizonyította, hogy fontos felszíni képe az ilyen típusú informális működésnek – amellyel mindenki csal a rendszerben –, hogy hivatalosan a szabályok felállításáért, a szervezeti értékek tiszteletéért emelnek szót, ugyanakkor mindent megtesznek annak érdekében, hogy saját mozgásterüket (szabálykerülésüket) megőrizzék. A magatartás-tudományi iskolák ismert kutatói (Sigmund Freud, Kurt Lewin, Chester Barnard, Herbert Simon), illetve az emberi viszonyok tana (Elton Mayo, Mary Parker Follett, Douglas McGregor) már a múlt század első felétől megerősítették, hogy az ilyen viselkedést törvényszerűségnek kell tekinteni. Tehát tipikus lépése a bürokratikus szervezetnek a felszíni jelenségek kezelése. Ezekre gyakran hatalmi eszközökkel: a szabályzás kiterjesztésével, javításával, ellenőrzések szigorításával reagál. A túlzott adminisztráció olyan formalizált lépések megtételét is jelentheti, amelyek bonyolultságuk miatt már a tartalmat is elfedhetik. Ezt azért is fontos kiemelni, mert ezekkel a törvényszerűségekkal együtt kell értékelni

¹⁴ 2012. évi CCV. törvény a honvédek jogállásáról 2020. júliusi módosításai.

¹⁵ Crozier (1981) i. m. VI. fejezet.

az elmúlt évtizedek hazai, honvédségi történéseit, illetve azok hatását a mai viszonyainkra és a jövő tervezésére.

Megfogalmazhatjuk, hogy az a szervezeti rendszer, amelynek legfőbb jellemzője az erős szabályozottság, a valós okok felismerése, az erős vezetői szándék ellenére sem tud könnyen alkalmazkodni a környezeti változásokhoz. Jellemző háritó lépései közé tartozik az erősödő centralizáció és a túlszabályozottság. Az érdemi változás szükségességének felismeréséhez az kell, hogy a diszfunkció elég súlyos legyen és a szervezet már komoly válságjelenségekkel küzdjön. Tehát a szervezetspecifikumok miatt a konfliktusoknak, a válságnak elég erősnek kell lennie ahhoz, hogy kikényszerítődjenek az érdemi beavatkozások, és ismét – immár új szinten – megjelenjen a természetes és szükséges centralizáció, továbbá a személytelenséget erősítő szabályozottság.

Az előbbi gondolatokból következően nagyon nagy kihívás az is, ha ezekben az erősen formalizált szervezetekben olyan mértékű változások szükségesek, amelyek során kiürülnek a meglévő szabályok, és valamilyen oknál fogva elvesz a saját tudás a racionalitás helyreállításához. (Gyakori a piacilag érzékenyebb szervezetekben, hogy ilyenkor külső tudást vesznek igénybe.) A környezeti változások hatásain túl történelmi példák sora bizonyítja, hogy az is gondot jelent, ha teljesen rendszeridegen elemeket mechanikusan és túl gyorsan akarunk beültetni a szervezetek működésébe. Néhány kérdést azért is célszerű részleteiben megnevezni, mert változtak/változnak a szerepek, illetve értékváltásoknak, útkereséseknek is tanúi lehetünk. A tanulmány első részében már bemutattam, hogy több mint száz éve fogalmazta meg a tudomány azokat a szervezeti jellemzőket, amelyeket máig fontos kereteknek tartottak. De gyakran felmerül, hogy érvényesek maradhatnak-e ezek akkor, amikor egyre többször fordulunk a mesterséges intelligenciához, és egészen más a szervezetek normalizált életciklusa, és más kompetenciákkal, elvárásokkal rekrutálódik az állomány? Az elméletek áttekintéséből, közelmúltunk kutatásaiból is láthatjuk, hogy az előbbieken leírt válságok, szervezeti konfliktusok azért is fontosak, mert közben kitermelődnek azok a cselekvési viszonyok, reakciók és persze személyek is, akik időlegesen kilépve a formális hivatali viszonyokból, személyes hatalmuk (amelyet kaphatnak kívülről is) révén újra szabályozhatják a rendszert. Néhány kérdést, szervezeti jellemzőt azért szeretnék kiemelni, mert már kutatások is felvetették, hogy az átfogóbb válaszok még hiányoznak.

Szervezeti konformitás, környezeti dinamika

Szervezetfejlesztők – akik között több neves magyar tudós is van¹⁶ – munkáiból tudjuk, hogy a jelentős működési diszfunkcióhoz kapcsolódó lényegi változás nem történhet meg fokozatosan, szakaszonként, mert óhatatlan a visszarendeződés. Kutatások szerint erősebb

¹⁶ Ki kell emelni Ladó László professzor iskolateremtő munkásságát. Fontos róla azt is megjegyezni, hogy katonai iskolákat is végzett. A pécsi Zrínyi Miklós Honvéd Reáliskola, majd a Ludovika Akadémia elvégzése után 1941. augusztus 20-án hivatásos tüzér hadnaggyá avatták és a második világháború végén szerelt le.

lehet a visszarendeződési törekvés ott, ahol átfogóbb volt a szabályozás, megszokottabb az egyfajta biztonságot adó formai keretekhez való alkalmazkodás. Ezekben a bürokratikus rendszerekben különösen fontos, hogy a változásoknak fentről lefelé vezetetten kell bekövetkezniük, és egyetemesnek kell lenniük, ami azt is jelenti, hogy általánosan, széles körben váljanak elfogadottá a változások, és tudjon megszilárdulni az új forma. Erre már utaltunk korábban a Kotter-féle nyolclépéses modell¹⁷ kapcsán. A bürokratikus szervezet fontos jellemzőjét adó koordinált együttműködés lényege a konformitás. Ezt a szervezeti szocializációt kényszerrel, különböző egyéb motivációs eszközökkel lehet elérni. Az utóbbi évszázadokban, különösen a 20. század második felétől jelentős változásokat látunk tartalmában és folyamatában, amikor is egyre szélesebb körű a szaktudományok gyakorlatban történő alkalmazása. Ezen tudományok, illetve a megváltozott társadalmi normák eredményeként a fizikai kényszer helyett megerősödtek a soft elemek. Ennek az is oka, hogy a mai társadalmakban megváltozott az egyének szocializációs folyamata. Egyrészt már kora gyermekkortól van egy szocializációs folyamat, amelyben megtanulják a különböző szervezetekben való alkalmazkodást, szabálykövetést. Másrészt sem a társadalom, sem az egyének nem fogadnak el olyan kényszerítéseket, amelyek nyílt fizikai vagy lelki erőszakkal járnak. Természetesen eltérők a generációs hozzáállások, és eltérők a társadalmi kultúra bizonyos alrendszerében a beállítódások, de általánosnak mondható a trend. A katonai szocializáció egy speciális foglalkozási szocializációnak tekintendő, amely a szakmai kompetenciák elsajátításán túl a társas és személyes kompetenciák jelentős változását, sok esetben erőteljes értékváltást is igényel. Napjaink megválaszolandó kérdése, hogy a hadseregben korábban szélesebb körben alkalmazott drill helyett milyen más módszerekkel érhetők el a szükségesnek ítélt működési módok és kompetenciák. Látnunk kell azt is, hogy az értékalapú fegyelem kialakítása hosszabb és koherensebb nevelői munkát követel meg, mint a félelemlapú, és erőteljesen befolyásolja a társadalmi értékkövetés állapota is. Természetesen az előbbieken túl az is fontos kérdés, hogy a modern hadseregek működése, a képességek alkalmazása milyen végrehajtói viszonyrendszert követelnek meg. Kutatásokból látjuk, hogy idősebbeknél, de a fiatalok egy részénél is kapcsolódik a drill képe fegyveres és rendvédelmi szervek ezen vélt (feltételezett) jellemzőihez. A tisztázás azért is fontos, mert sokakat elriaszthat a pályától. Meg kell említeni, hogy néhány más történelmi bürokratikus szervezetnél is fennmaradt az a szocializáció mint szervezeti érték, amely a karcerszervezetek normavilágát idézi. Ugyanakkor az is ismert, hogy azoknál is jelentős az útkeresés, amint láthatjuk például Kuminetz Géza (2011) tanulmányából.¹⁸

A társadalmi változások a korábban elemzett válságjelenségek következményein túl is szemlélet- és értékváltásokat igényelnek. Csak példaként említhető, hogy változott a tekintélytisztelet tartalma. Ha nem látják a beosztottak a vezetőnél a hiteles személyes kompetenciákat, akkor csak formálisan és ideiglenesen adják meg a vezetői hatalomnak a tiszteletet. Ez nem csak formai kérdés, hiszen ez azt is befolyásolja, hogy milyen módon és meddig van ereje a szabályoknak, az utasításoknak, parancsoknak. Környezetünkben

¹⁷ Kotter (1999) i. m.

¹⁸ Kuminetz Géza: A papnevelés aktuális kérdései. *Magyar Sion Új folyam*, 5. (2011), 1. 15–35.

árnyalja a kérdést, hogy kevésbé tisztázott a szervezeti kultúránkban a vezetői kompetenciák között a vezetői tudás és a szakmai tudás tartalma. Vezetők is sokan úgy gondolják, hogy az egyes szakterületek lényegi ismeretét szintén kell mutatniuk magasabb szintű vezetőként is, holott erre vannak a szakértők.

A szakértelem változása és a formalizált szervezeti struktúra

A nagy szervezetek többségében megtalálhatjuk a részletesen kimunkált struktúrát a csúcavezetéstől az egyes munkakörök alapos leírásáig. Végigtekintve szervezeti struktúrákat és organogramokat, azt látjuk, hogy lényegesen megnőtt a szakértők száma és szerepe. Fontos kérdés, hogy a nagyobb arányú és magasabb felkészültségű szakértők, valamint a vonalági vezetők között milyen a viszony. A hierarchia és a szakértők információs lehetőségei, továbbá azok tartalma mennyiben térnek el, illetve mi a közöttük levő hatalmi viszony. Ha a formális viszonyokat elnyomják az informális viszonyok, például a döntések előkészítésében és meghozatalában, akkor nagyon kedvezőtlen jelenségek alakulhatnak ki. A válságok, feltételhiányok kapcsán már elemeztük, hogy a hivatali struktúra magasabb szintjein a gyakorlati folyamatoktól távol lévők – hatalmuk, alkalmasságuk bizonyítása érdekében – olyan részletekkel foglalkoznak, amelyekre már érdemben nincs ráhatásuk (legfeljebb korábbi emlékeik), és adott esetben kihagyják a szakértőket, vagy átnyúlnak az alattuk levő vezetők felett. Nagyon nagy kérdés, hogy a törzskari szakértők szakmaisága érvényesülhet-e, vagy a „bizalmi szakértők” azt felülírják. A kérdés másik oldala, amit Crozier „a nagyon bürokratikus szervezetek”¹⁹ esetében vet fel, hogy kialakulhatnak párhuzamos hatalmak, amelyekben a szakértőknek speciális szerepük lehet, hiszen kevésbé ellenőrizhetők. Meg kell jegyezni, hogy ez a hatalmi erősödés csak egyes – az általános szervezeti tudástól erősebben eltérő – szakértői körökre vonatkozik, mint azt Crozier is bemutatta könyve záró fejezetében.²⁰ Kiemelt helyzetben van például ilyen szempontból a honvédség tisztii állományában is néhány szakmai, szakértői státusz (jogászok, orvosok, civil közigazdászok), amelyben levők könnyebben vihették keresztül korábban is akarataikat vezetőikön, míg mások szakértői véleményét rendszeresebben írta felül a hatalom.

A szervezeti feladatok tartalmának dinamikus változása és az egyéni tudások, kompetenciák fejlődése más oldalról is támadja a formalizált struktúrát. Gyorsabban, rendszeresebben kellene újraalkotni a struktúrát, átírni a munkaköri feladatokat. Kérdés, hogy a honvédség jelenlegi fejlesztési folyamataiban modellváltásról van-e szó, mert a meglevő szembekerült külső illeszkedésével, vagy csak a belső logikája nem felel meg, és mindössze a modell javítására van szükség. A vezetői kinyilatkoztatások – és a tanulmány elején jelzett fejlesztési adósságok – inkább modellváltást erősítenek, az eddigi lépések viszont inkább a modelljavítás igényére utalnak. A modellváltás a megfelelő lépések

¹⁹ Crozier (1981) i. m. 292–293.

²⁰ Crozier (1981) i. m. 416–420.

betartása mellett egy átfogó tanulási, értékközvetítési folyamatot is igényel, amelyen a szervezeti tagok mindegyikének át kell esni.

Nagyon fontos jellemzője a bürokratikus szervezeteknek a jól szabályozott munkakörök, beosztások és az azokat leíró munkaköri leírások rendszere. Ugyanakkor már nemcsak a versenyszférában, hanem a katonai szervezetek csapattagozataiban is azt látjuk, hogy a személyes szakmai tudásukat, kompetenciáikat gyakran nem a saját szervezeti alrendszerükben, alegységükben használják, hanem más – sok esetben, ideiglenes – struktúrákban és szerepekben. Láthatóan nőtt a „projektjellegű” feladatok aránya, ahová inkább szélesebb szakmai, egyéni kompetenciák alapján válogatják a tagokat és rendelik őket ideiglenes csoportokba. Ezen túl a legalacsonyabb, végrehajtói munkaköröknél is nagyobb a valószínűsége annak, hogy önállóan kell tevékenykedni, adott esetben fontos döntéseket is hozni. Tehát oldottabbá válik a szervezeti struktúra, és megváltozik a legkisebb alegységek szintjén is a kiscsoportok összekovácsolásának lehetősége. Különösen élesen jelentkezik a kérdés az önkéntes szervezési rendszerben.

Az elköteleződés tartalma

Kiemelt kérdés az is, hogy meddig tartson ez az elköteleződés, mennyire kell és lehet függővé tenni a személyiséget? Sok erősen szabályozott szervezethez, mai hadseregekhez hasonlóan, adósak vagyunk a honvédségben is a válasszal. Már Crozier megfogalmazta, hogy a modern szervezetek sokkal könnyebben tolerálják a devianciát és a részleges elkötelezettséget, illetve a konformitás alacsonyabb szintjét.²¹ Itt jön elő a szocializáció, specifikusan a katonai szocializáció és a hivatás mai problematikája. A meghosszabbodott egyéni életciklusban a munkában töltött aktív szakaszból mennyi lehet a katonai pálya. Meddig lehet biztosítani a többség alkalmasságát, illetve hogyan lehet kezelni a fiatalabb generációk változó életstratégiáit.

Különböző korok kutatói szerint a hivatást művelőket az különbözteti meg a többiekétől, hogy viszonylag stabil közösségekben dolgoznak, és rendelkeznek a közös identitás érzésével, állandó státusszal, van közös értékrendjük és a szakmai közösségnek a képzés révén befolyása van a közösség tagjai fölött. A hivatástudattal mindenekelőtt együtt jár – legalábbis a hagyományos felfogás szerint – az a meggyőződés, hogy ebből a tudatból fakadnak az adott szolgálatot irányító etikai szabályok. Más szóval, a hivatás autonóm, önmagát szabályozó, öntörvényű tevékenység. Régen a tradicionális szakmákat tömörítő szervezetek képesek voltak arra, hogy tagjaik számára méltóságukhoz illő magatartást és szolgálatuk megbízhatóságát biztosító kötelező szabályokat állítsanak föl. Manapság a versenyszférában szintén azt láthatjuk, hogy kifelé is publikált etikai kódexekkel, arculatmegjelenítéssel bizonyítsák elkötelezett értékkövetőségüket, tagjaik pedig nagyobb teret adnak a belső összekovácsolásnak, „csapatépítésnek”, az összetartozás, a „mi” tudat erősítésének. A társadalom biztonságáért felelős szervezeteknél, ahol az altruizmus is fontos tényező, ez kiemelten fontos kérdés kell hogy legyen.

²¹ Crozier (1981) i. m. 282.

A szolgálati utak rendszere és az információigény

A munkakörök tartalmát vizsgálva azt is láthatjuk, hogy a végrehajtói beosztások elvárt kompetenciaigényei is megnövekedtek. A tartalmi változásokon túl átalakul, folyamatosan változik a szervezeten belüli tudáseloszlás, ami időről időre felülírja a szolgálati utakat, a felelősségek rendszerét. Már a honvédség esetében is érzékelhető, hogy megnőtt az egyéni és a szervezeti tudás, valamint az elvárt információval, a szervezeti és személyes kommunikációval kapcsolatos igény. A szervezet működési folyamatainak egyik kulcsa az előrelátás lehetősége, az információk mennyisége és azok megosztásának helyzete. Az előzőekben már szóltam róla, hogy a szervezeti hatalomért folyó harcnak is fontos eszköze az információ, illetve annak sok esetben manipulált (érdektagolt) szabályozása, ami tipikus az erősen hierarchizált, bürokratikus szervezetekben. Különösen nagy kihívás ez napjainkban, amikor felgyorsultak és komplexebbek lettek a változások, információrobbanásról is szoktunk beszélni, és szintén megvan az eszközrendszer arra, hogy gyorsabbak legyenek az információs csatornák. Ez magával hozta a szervezeti alrendszerek működéséhez, személyek feladataihoz, illetve szervezeti biztonságához kapcsolódó információk fontosságát. Ugyanakkor a bürokratikus szervezetben a feladatok tartalmát és az azok végrehajtásához kapcsolódó emberi viszonyok hálózatát – benne az információ áramlását – egyfajta formalizált merevség jellemzi, amely egyben gátja is a köztük és környezetükkel történő kommunikációnak.

Tapasztaljuk, hogy megnőtt a lehetőség az információk szolgálati csatornákon kívüli megszerzéséhez és továbbításához. Ezeket a korábban bemutatott hatalmi játszmákon túl az is erősíti, hogy gyorsabban kell döntés-előkészítést végezni és döntéseket meghozni, tehát gyakran a formális vezetés a normalizált megfelelés érdekében is erősíti a kerülő utakat, az informális jelenségek növekedését. A képességsökkenésen túl a probléma akkor válik a működés gátjává, amikor az informális viszonyok lesznek uralkodóvá, ekkor láthatóan a szervezeti érdek a kisebb csoport-, illetve egyéni érdek alá kerülhet. Tehát erősödő konfliktusforrás, ha nem lehet biztosítani, hogy a formális rendszerekben és csatornákon is kielégítő legyen az információáramlás. Mindez azt erősíti, hogy gyakrabban újra kell gondolni a szolgálati utakat és a támogató csatornák rendszerét, mert csak így biztosítható az egyéntől kevésbé függő személytelenség, a központi akarat érvényre jutása, illetve az egyének szervezeti biztonsága.

A szervezeti tagság előnye, hátránya

Az előírásoknak megfelelő szervezeti folyamatok, a formalizált beosztásokban, munkakörökben való cselekvések védik az egyént, hisz saját felelősségét átveszik a szervezet adta szabályok. A szabályoknak megfelelő döntéshozatalban nincs érdemi kockázat, hiszen a keretek eleve ki vannak jelölve. Az ilyen típusú szervezetben dolgozók többsége csak akkor vesz részt az érdemi döntéshozatalban, ha számára kicsi a kockázat és nagy a hozadék, egyébként kifizetődőbb kívül maradni. Természetesen ennek a szervezeti létnek a hátránya, hogy az egyén számára a megjelölt keretek között nincs érdemi

lehetőség a személyisége kibontakoztatásának. Századunk generációi viszont egyre jobban igénylik, hogy megmutathassák kompetenciáikat. Ennek a felismerésnek teret engedve a szervezetkutatók összecsengő megállapítása, hogy a modern bürokrácia arra törekszik, hogy utat engedjen az egyéni kreativitásnak is, ne a szigorúan vett szakmai hatáskörök által biztosított szűk mozgástér legyen csupán a szervezeti munka kiteljesedésének tere, hanem azon belül támogatni, ösztönözni igyekszik a szakmai kreativitás kibontakozását, lévén az a működés racionalitásának egyik lehetséges összetevője. Ez a lojalitás sajátos újrafogalmazása: nem a passzív, hanem az aktív lojalitást jutalmazza a modern szervezeti bürokrácia.

Crozier elemzése alapján fogalmazódik meg az a tapasztalati tény, hogy a bürokráciák fejlődésével együtt az individualizmus és a kreativitás inkább növekedett a szervezetekben. A szervezetekben, a művészetekben, a tudományban szakadatlan innovációk következnek be, amelyek „szerzői nem hallatlan kreatív elmék sokszor, hanem a gépezet fogaskerekei, a bürokratikus intézmények tagjai – hétköznapi emberek”.²² Növekedett tehát az individualizáció. A modern tudomány – a bürokratikus keretek között – jobban fejlődik, versengő elméletek vannak. A bürokratikus szabályok határt szabnak az egyéni cselekvésnek, de ezek a szabályok folyton újrafogalmazódnak, a határok mindig kitolódnak vagy átrajzolódnak. Ez működésük természetes jellemzője. Kijelenthető ez azzal együtt, hogy a klasszikus irányzat figyelmen kívül hagyta az emberi kapcsolatok iránti igényt, a motivációs rendszer egyoldalúságát, az ember autonóm tendenciáit. A 20. század második felének szervezetelméleti megközelítései – többek között Alfred Kieser (1995) összefoglaló munkái²³ – jól rámutatnak ezekre a hiányosságokra. Fontos kérdés tehát, hogy kutatásokkal, elemzésekkel a korábbiaknál nagyobb figyelmet fordítsunk ezekre a szegmensekre, amelyeket negatívan befolyásol, ha az alapvető keretekben zavarok keletkeznek.

Összegzés

Tanulmányomban bemutattam, hogy napjainkban a bürokratikus jellemzőkkel leírható szervezetek egy részében már más eszközökkel érhető el a szervezeti racionalitás és a kívánatos szervezeti integritás. Témánk szempontjából fontos kérdés, hogy ez utóbbi, a belső kohézió a katonai szervezetben mennyire követel a korábbiakat meghaladó szemléletet, értéktartalmat. Már Huntington is utalt arra, hogy miközben a formalizált értékek fontos elemei a katonai szervezetnek, ugyanakkor a közösségiségnek, a testületi szellemnek jelentős szerepe van az értékrendszer stabilitásában. Rumsfeld bevezetőben idézett gondolataira visszacsatolva, fontos szempont lehet az egyensúly mai tartalmának megteremtése és elfogadtatása.

Összességében, a szervezetkutatások jól érzékeltetik, hogy a fejlesztési kihívások túlmutatnak egy vezetési és közgazdasági racionalitással létrejövő technikai korszerűsítés

²² Székely János: Recenzió M. Crozier: A bürokrácia jelensége c. könyvről. *Szociológia*, (1982), 2. 305.

²³ Alfred Kieser: *Szervezetelméletek*. Budapest, Aula, 1995.

terven. A változtatásoknak tartalmazniuk kell a vezérlő értékek, a működési folyamatok és a feltételek új alapokra helyezését. Ehhez a bürokratikus szervezetben nem elég az a változás, amelyet kikényszerít az új technika, technológia. Kutatásokból ismerjük, hogy az elmúlt évtizedek összetett hatásai közepette sem társadalmi szinten, sem a szervezeten belül nem volt mód az új típusú válaszok részletes kidolgozására, a szervezeti kultúra megújítására. A kereteket adó jogszabályaink is mutatnak belső, szemléletbeli ellentmondásokat, a napi gyakorlat pedig még több olyan dimenzióra irányítja rá a figyelmet, amely egy küldetésorientált szervezetben nem kerülhető meg.

A szervezeti és személyi feltételrendszer fejlesztésével kapcsolatos feladatoknak, folyamatoknak szervesen be kell épülniük a honvédség modernizálásának általános tervezési feladataiba. Jelenleg a korábbiaknál kedvezőbbnek tekinthető környezeti feltételek alkalmat adhatnak arra, hogy a fejlesztések kiegyensúlyozottabb szervezeti viszonyokat hozzanak létre. Ez viszont azt igényli, hogy érdemben kell végiggondolni a működési keretek értéktartalmát. Az alapfunkciókhoz kapcsolódó fejlesztéseken túl a működési folyamatokban meg kell teremteni a belső integritást, amely egy haderő működésének alapja, a valós képesség feltétele. Az alapértékek mai tartalmának tisztázottsága és a mindennapi működési kultúrába, a képzés, valamint a kiképzés rendszerébe való beépülése meghatározó feltétele ennek a folyamatnak, az elkötelezett személyi állomány biztosításának.

Felhasznált irodalom

- Crozier, Michel: *A bürokrácia jelensége*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1981.
- Gajdusek György: *A bürokrácia-fogalom értelmezése a társadalomtudományokban és ennek jelentősége a közigazgatási szervezetek sajátosságainak magyarázatában*. PhD-disszertáció. Budapest, ELTE, 2000.
- Harari, Yuval Noah: *21 lecke a 21. századra*. Budapest, Animus, 2018.
- Jenei György: Max Weber bürokráciaelmélete és a neoweberiánus szintézis. *Pro Publico Bono – Magyar közigazgatás*, (2016), 3. 42–55.
- Kieser, Alfred: *Szervezetelméletek*. Budapest, Aula, 1995.
- Kotter, John P.: *A változások irányítása*. Budapest, Kossuth, 1999.
- Kuminetz Géza: A papnevelés aktuális kérdései. *Magyar Sion Új folyam*, 5. (2011), 1. 15–35.
- Ladó László: *Szervezetelmélet és módszertan*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1986.
- Rumsfeld, Donald H.: *Transformation Planning Guidance*. 2003. Április.
- Székely János: Recenzió M. Crozier: A bürokrácia jelensége c. könyvéről. *Szociológia*, (1982), 2. 305.
- Weber, Max: *Gazdaság és társadalom*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1987.

Ajánlott irodalom

- Barakonyi Károly – Lorange, Peter: *Stratégiai management*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1991.
- Carlzon, Jan: *Lapítsd le a piramist*. Budapest, Zrínyi, 1988.
- Csath Magdolna: *Stratégiai vezetés-vállalkozás*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1990.
- Farkas Ferenc: *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Budapest, Akadémiai, 2013.
- Fayol, Henry: *Ipari és általános vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1984.
- Gerken, Gerd: *A 2000. év trendjei*. Budapest, Akadémiai, 1993.
- Huntington, Samuel P.: *A katona és az állam*. Budapest, Zrínyi–Atlanti, 1994.
- Jávor István: *A szervezetszociológia gondolati rendszere*. Budapest, Nemzeti Tankönyv, 1993.
- Magyar László: Sorozott, zsoldos, hivatásos, önkéntes, vagy professzionalista. *Hadtudomány*, 4. (1994), 2. 39–49.
- Mastenbroek, Willem F. G.: *Konfliktus menedzsment és szervezetfejlesztés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1991.
- Simon, Herbert A.: *Korlátozott racionalitás*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1982.