

Eckhard J. DITTRICH-Stefan KÜHL

## MIÉRT NEM KÜZDHETŐ LE A BÜROKRÁCIA?

- miért nem oldhatók meg a szervezeti problémák rugalmasság és decentralizáció segítségével -\*

A szerzők azon meggyőződésük verifikálására vállalkoznak, hogy azok a vállalatok, amelyek túlzottan a tanácsadók hatása alá kerülnek, s melyekben állandóan „forradalmian” új vezetési koncepciók keringenek, képtelenek észrevenni a bürokrácia leépítésében és a decentralizáció véghezvitelében rejlő valódi lehetőségeket.

Az utóbbi években sok vállalat komoly erőfeszítéseket tesz szervezeti felépítésének decentralizálása – rugalmassá tétele – érdekében. A klasszikus bürokratikus vállalat régimódivá válik, amennyiben a cég munkaerő-állományát a lehető legjobban szeretné kihasználni. Úgy tűnik, hogy a piacok jellegében bekövetkezett alapvető elmozdulás, továbbá a „mikrotechnikai forradalom” a bürokratikus szervezeti formák válságához vezetett. Ezeket a formákat napjainkban nagyon rugalmatlanoknak tekintik, mert nem képesek megfelelni a piac és a műszaki fejlődés kihívásának. Ezért a fogyasztó- és beszállító-orientált gazdasági szervezetek új szervezeti formákat keresnek, hogy azok segítségével fenn tudjanak maradni az egyre inkább globálissá váló gazdasági környezetben. Ennek folyamán – főképpen a kis- és középvállalatoknál, de a nagyobbaknál is – új szervezeti formák jelennek meg. Ezek a vállalatok olyan új szervezeti formákkal kísérleteznek mint a termelési folyamatok átszervezése (process reengineering), autonóm munkacsoport, nyereségközpontok és benchmarking stb.

Sok társadalomkutató, üzletember és tanácsadó szerint ezek az új decentralizált és rugalmas szervezetek a jövő gazdasági szervezetei. Nekünk viszont kétségeink

vannak ezzel kapcsolatban. Számos változás az egyre inkább globálissá váló versenyre adott reakció, e változások azonban nem az utóbbi években, a szervezetek működéséről felhalmozott tényleges ismereteken alapulnak.

A tanulmány három részből áll. Ahhoz, hogy meg tudjuk érteni a szervezeti változásokkal kapcsolatos problémákat, először az átalakítás módjával összefüggő gondolatainkat vázoljuk. Ezt követően foglaljuk össze a szervezeti változásra vonatkozó alapvető kérdéseket. S végül, az utolsó részben igyekszünk tisztázni a decentralizált és a rugalmas vállalatok körüli három dilemmát – a szervezeti azonosulás, a hatalom és a szervezeti komplexitás dilemmáját.

### A szervezeti változás ciklusai

A vállalati átalakításra vonatkozó nézetek ugyanúgy jelennek meg és tűnnek el, ahogyan a fellendülés és visszaesés gazdasági ciklusai váltják egymást az üzleti életben. Korábban Tom Peters menedzsment-tanácsadó guru „káoszmenedzsment” megközelítése dominált, később felváltotta a szervezeti hierarchiák leegyszerűsítését célzó „karcsúsító menedzsment”. Legújabbban az „üzleti folyamatok átszervezése” (business process reengineering) révén történő átalakításának tézise került előtérbe.

Függetlenül attól, hogy e megközelítések közül éppen melyik volt divatban, a „konceptuális ciklus”

\* A lapunkban közölt első három cikk a Gödöllői Agrártudományi Egyetem és a BKE Vállalkozás és Szervezés tanszék közös rendezésében „Globalizáció, menedzserképzés és szervezeti tanulás” című, 1998 őszén elhangzott előadások szerkesztett változata.

mindig ugyanabban a sorrendben zajlott le. Az új „forradalmi” elméletet rendszerint valamilyen vezetési best-seller indítja el, amely jelentős termelékenységi-, forgalom- és nyereségnövekedést ígér, és amely telis-tele van sikeres vállalati példákkal és „csináld magad” változtatási receptekkel. Röviddel ezután vezetési tanácsadó cégek jelennek meg, amelyek készen állnak arra, hogy kísérgessék azokat a menedzsereket, akiknek nem sikerült a „csináld magad” elv alapján az ígért termelékenységnövekedést elérniük. Két-három év elteltével kétségek merülnek föl az új koncepciót illetően. Tudományos hangzású kutatási eredmények születnek, amelyek kimutatják, hogy a karcsúsított vezetés, reengineering vagy károsmenedzsment alkalmazására irányuló projekteknek mindössze a 20-30 százaléka járt tényleges sikerrel. Az üzletimenedzsment folyóiratok – amelyek eddig nagyban hozzájárultak a „bölcsek kövének” állítólagos felfedezésével kapcsolatos általános lelkesedéshez – ekkor kutatási jelentéseket jelentetnek meg balsikerű átalakítási kísérletekről.

A tanácsadók ismét mindjárt kéznél vannak, hogy megmagyarázzák az átalakítási módszerek kudarcának miértjét. A kudarcot annak tulajdonítják, hogy a középmenedzsment erős ellenállást tanúsít, az alkalmazottak körében nincs teammunka, a csúcsmenedzsereknek nincs kellő gyakorlatuk az átszervezésben, valamint a szervezeti hierarchia alsóbb szintjein az elégtelen információ és a részvételi lehetőségek hiánya következtében a munkavállalói támogatás mértéke csekély. A sikertelenséget a megfelelő terv téves kiválasztásával, a projekt és a vállalati stratégia hibás koordinálásával, valamint a megvalósítással kapcsolatos ismerethiánnyal magyarázzák. E problémák javasolt orvoslása nyilvánvaló: új, jó képességű és drága tanácsadót kell felkérni legalább addig, amíg egy új, forradalmi vezetési elmélet nem kerül ismét a piacra.

A megfigyelő eleinte meglepetten látja, hogy ezek az átalakítási koncepciók ciklikusan ismétlődnek, mivel végső célját tekintve minden ilyen tézis hasonló: a szervezeti hierarchia leegyszerűsítése és a még decentralizálása. A team- és a projektmunka feltehetően lehetővé teszi, hogy a vállalat gyorsabban és rugalmasabban reagáljon a fogyasztói igények változására. A fő figyelem arra irányul, hogy a stagnáló, önelégült stabilitást mutató apparátust erőteljes, mozgékony, folyamatorientált szervezetté alakítsák át. Ez a kezdeményezés ésszerűnek tűnik, mivel nyilvánvaló, hogy minden gazdasági szervezetnél állandóan szükséges a változás, ha versenyhelyzetben fenn akar maradni.

Az új szervezeti elméleteknek szinte minden összetevője, így a karcsúsított vezetés és a reengineering, továbbá a teammunka, a folyamatorientáció, a munkakör-gazdagítás, valamint a részlegek közötti merev határok feloldása már korábban is szerepelt a javaslatok között. A 70-es évek elején „a munka világának humanizálása” jelszóval hirdették. Ekkoriban sok menedzser, aki úgy gondolta, hogy ezeket az ideákat az üzlettel szemben ellenséges szakszervezetek álmodták meg, elutasította.

Természetesen semmi rossz nincs abban, hogy a régebben megbélyegzett eszmék már kb. tíz éve különböző elnevezésekkel vannak forgalomban, s a megnövekedett hatékonyság eszközeiként szerepelnek. Sok menedzsment-tanácsadó társaság, szervezet és üzleti folyóirat él meg abból, hogy az eredetileg a szakszervezet pincéjében őrzött régi dolgokat új köntösben adják el. De legalább ez a stratégia segítette azt a vitát életben tartani, hogy mi a vállalati átalakítás legjobb módja. Ebben a vitában az a fő kérdés, hogy amennyiben az átalakítás kudarcra végződik, ugyanazt a régi indokot hozzák elő, amely szerint a személyzet nincs kellőképpen motiválva, a középvezetőség ellenállást tanúsít, s nem elegendő a szakértelem a változtatások meghonosításához. Más szóval a változtatást túlnyomórészt „személyügyi” problémának tüntetik föl. Ez a reakció azonban elhomályosítja azokat a mélyebb gyökerű szervezeti problémákat, amelyek a vállalatok rugalmasságának fokozásával, a teammunka bevezetésével, valamint a hierarchia lelaposításával és a szervezet decentralizálásával függenek össze.

#### A szervezeti változás alapkérdései

A klasszikus, hierarchikus és központosított szervezeti felépítés az a szervezeti forma, amelytől mindezek az új átalakítási koncepciók igyekeznek elhatárolódni. A bürokratikus és a taylorista munkamegosztás lenézendő koncepciónak számít, amelytől minden nyitott cégvezetőnek távol kell magát tartania. Ugyanakkor azonban gyakran nem veszik észre, hogy az üzleti hatékonyság terén az utóbbi száz évben bekövetkezett óriási mértékű növekedés éppen ennek a szervezeti bürokratizálódásnak és a munkamegosztásnak volt köszönhető. Minden menedzser, minden tanácsadó és minden kutató neki tulajdoníthat minden bajt, megmagyarázhatatlan eseményt, nemkívánatos hatást és olyan általános problémákat, amelyekkel napi munkájában találkozik. A bürokrácia szükségszerű kritikája a bürokrácia voluntarista tagadásává fajult, ami akadályozza működésének világos megértését.

A klasszikus bürokratikus szervezet két alapvető részből állt: a munkával kapcsolatos egyes lépések egymástól való elkülönítéséből és a munkafolyamatok hierarchikus szabályozásából. Ez lehetővé tette, hogy az egyes alkalmazottakhoz rendelt beosztást és feladatot szabályosan és pontosan ki lehessen jelölni. Minden műveletet mesterségesen rögzítettek, s ezáltal ismételtetővé vált és kiszámítható volt, így szükség esetén valaki más is elvégezhetette. A bürokratikus vállalatnak világos felépítése volt, s az ügyfelekkel és beszállítókkal való érintkezésre a vállalat pontosan meghatározott helyén került sor. Az újonnan felvett összeszerelősorban dolgozó munkás néhány perc alatt pontosan tudta, hol van a helye a vállalati szervezetben. Minden elárúsítónő tudatában volt annak, hogy munkája a vállalat és ügyfelei között fontos láncszem. A hierarchia szabályozta a rangsort, és egyúttal pontosan meghatározta az egyéni hatásköröket.

Bár ez a bürokratikus és hierarchikus vállalat szervezeti forma manapság már nincs divatban, mégis méltányolni kell, hogy végső soron a szervezetek mélyen gyökerező igényét elégítette ki. Mindenfajta szervezet – vállalat, baseball klub, ünnepség-szervező-bizottság, sőt bizonyos mértékig még a család is – állandó feszültségi állapotban van a két véglet: a teljes rend – a teljes stabilitás – és a káosz – a teljes rugalmasság állapota – között. A gazdasági szervezet azonban nem teljesen szabad annak a pontnak a megválasztásában, hogy hol is foglaljon helyet a két szélsőség között. Az átalakítás körüli vita során többnyire átsiklottak a fölött a tény fölött, hogy minden vállalat természetes módon törekszik a rendre és a stabilitásra. A szervezet nem a természet műve, amelyet adottnak lehet venni, hanem a „kaotikus világ” rendezett része.

A vállalatok végső soron csak azért képesek arra, hogy dolgokat előállítsanak, mert a világ roppant véletlenszerűségét egy konkrét embercsoport kiszámítható viselkedésére lehet korlátozni. A vállalat feje a személyzete és önmaga előtt nyitva álló lehetséges cselekvések körét úgy határolja be, hogy a terméket piacra tudja bocsátani. Ez a jelenség pozitív oldala. Mivel azonban a szervezetek voltaképpen művi struktúrák a kaotikus világban, állandóan fenyegeti őket az a veszély, hogy a szervezetlenség állapotába hullanak vissza. Minthogy a szervezetek állandóan ebben a fenyegetettségben léteznek, állandóan a rendre és a biztonságra törekszenek. Ez magyarázza tehetetlenségre való hajlamukat, s azt, hogy az alkalmazottak és a menedzsment szívesebben

teszik a dolgokat a hagyományos módon. Ez pedig arra utal, hogy a bürokrácia és a taylorizmus nem patológiakus túlzás, hanem a minden szervezetben benne rejlő tendenciák logikus megvalósulása.

Itt felmerül egy egyszerű kérdés. A vállalatok miért nem maradnak meg a bürokrácia és a hierarchia kényelmes állapotában, amely végül is a természetükből adódik? Ennek a környezeti változások szédítő sebességével az oka. A bürokrácia csak olyan környezethez alkalmazkodik optimálisan, amely mindig állandó és előre kiszámítható: így például a változatlan fogyasztói igények, a beszállítók megbízhatósága és a stabil versenyhelyzet. Ezek minden fennakadás nélkül tudnak igazodni a fogyasztói és beszállítói igényekhez, és a munkafolyamatukat hosszú időre biztos alapokra tudják helyezni. Amikor azonban a fogyasztói igények, a minőségi követelmények, a globális piacok és a technika állandóan változik, akkor a társadalmi kontextus, amelyben a vállalatok elhelyezkednek, rendkívül instabillá és kiszámíthatatlanná válik.

A vállalatok csak akkor tudnak megfelelően alkalmazkodik ezekhez az újfajta követelménytípusokhoz, ha szervezetük változásokra képes. A megoldásként javasolt koncepciók között – a karcsúsítástól és a szervezeti átalakítástól (reengineering) a káoszmenedzsmentig – jórészt egyforma javaslatokat találunk, amelyek mind a rugalmas szervezeti felépítést tűzik ki célul. A decentralizálásra és a hierarchia lelapítására vonatkozó elképzelések azonban mind arra irányulnak, hogy a szervezet ne a rend, hanem inkább a rendezetlenség állapota felé orientálódjon. Ezért végső soron az a kép alakul ki, hogy a szervezet már nem felel meg a szervezetek stabilitásra irányuló belülről fakadó igényének.

Ebből a szemszögből nézve jól látható, hogy a szervezeti átalakítás, a karcsúsítás, illetve a káoszmenedzsment nehézségei nem annak tulajdoníthatók, hogy az egyes alkalmazottak kudarcot vallottak volna, vagy hogy az új menedzsment módszerekben nem halmozódott föl kellő szakértelem, hanem azoknak az alapvető dilemmáknak a bizonyítékai, amelyek előtt a hierarchiát leépítő és decentralizált vállalatok állnak. Nekik decentralizációra is szükségük van, rugalmasságra is szükségük van, viszont ezek elérésével a rendezetlenség veszélye fenyegeti őket. Ezt a kérdést úgy tudjuk a legjobban szemléltetni, ha a szervezetet három oldalról vizsgáljuk meg: azonosságtudatuk, hatalmi viszonyaik és bonyolultságuk szempontjából.

## A rugalmas és decentralizált szervezetek alapvető problémái

### • Az azonosság kérdése

A bürokratikus és a taylorista vállalatoknál a cég, a vevők és a beszállítók között éles határok húzódtak. A szerzési osztályhoz tartozott a beszállítókkal való kapcsolattartás, az értékesítési és a marketingosztály pedig ezt követően igyekezett az árut a vevőhöz eljuttatni. Ez a két funkció egy-egy pontosan meghatározott műveletből állt: a ráfordításból (input) és a teljesítményből (output). Az újfajta rugalmas, a hierarchiától megfosztott vállalatnál azonban már nem lehet a beszállítókkal és a vevőkkel folytatott kapcsolatot a vállalat meghatározott területeire koncentrálni. Ha a vállalat meghirdeti a jelszót: „add meg a vevőnek amit akar és amikor akarja”, akkor ezt a kapcsolatot nem lehet egyszerűen a szerzés és az értékesítés „határorrálásain” keresztül lebonyolítani. A menedzsment komoly erőfeszítéseket tesz azért, hogy kiirtsa az „Ez nem hozzám tartozik. Hívja a kollégámat” magatartást, ami végső soron kihívást jelent minden alkalmazott számára, hogy közvetlenül érintkezzen a vevőkkel és a beszállítókkal.

Tom Peters (1988) egykor ezt a jelenséget úgy írta le, hogy az újfajta vállalatnak csak vékony, átlátszó és átjárható határookra van szüksége a külvilággal. Fel kell tenni a kérdést, hogy mit jelentenek ezek az átjárható és átlátszó határok jelenleg a vállalat stabilitása szempontjából? A cégvezetőknek és alkalmazottaknak egyre nehezebb megtudniuk, hogy a vállalat az adott pillanatban helyileg hol található és kollégáik hol tartózkodnak? Míg a vállalatot azelőtt virtuálisan azonosnak tekintették azzal az épülettel, amelyben a termelés zajlott, napjainkban a végtermék előállítása egyre inkább közvetlenül a vevőnél, a vállalat székhelyétől távol folyik. Az egyértelműen meghatározott „munkahely”, amely garantálta, hogy az alkalmazottak mindig ugyanott tartózkodnak, átadta helyét annak a követelménynek, hogy az alkalmazottak mindig ott tartózkodjanak, ahol rájuk éppen szükség van. A foglalkoztatási „hely”, amely azelőtt az a pontosan meghatározott hely volt, ahol a különböző műveletek zajlottak a vállalatban belül –, legalábbis az újfajta szervezetekben – átadta a helyét a folyamatorentált munkaszervezetnek.

Azon kívül, hogy egyre nehezebb a szervezetet lokalizálni, egyre homályosabb, hogy voltaképpen ki is tartozik a szervezethez? A taylorista vállalatoknál egyértelműen meg volt határozva, hogy ki tartozik a vál-

lat személyi állományába, s a munkaköri leírás minden egyes személy feladatait pontosan körülhatárolta. A hierarchiájától megfosztott decentralizált cégnél a meghatározó kritériumok elmosódottabbak: aki autonóm munkacsoportban dolgozik, azt már nem lehet egyértelműen az egész vállalati szervezetbe besorolni. A nyereségközpont menedzserének alig szorosabb a kapcsolata e nyereségközpont személyzetével, mint egészen más vállalatok alkalmazottaival. Az a tanácsadó, aki több, mint egy éve tanácsadói díj ellenében dolgozik a cégnél, sem „beszállítónak”, sem „szervezeti munkatársnak” nem nevezhető. Az „alkalmazott” és „külső munkatárs” közötti taylorista és bürokratikus felosztást – ami döntő fontosságú a szervezeti határok meghúzásánál – egyre inkább az egyének és szervezetek közötti egyre bonyolultabb kapcsolatok váltják fel.

A rugalmasságra és változásra törekvő vállalatokat állandóan az a veszély fenyegeti, hogy a külvilág és a közöttük húzódó határ felismerhetetlenné válik. Ez azt jelenti, hogy azzal az alapvető dilemmával kell szembenéznük, hogy erre a változásra ugyan nagy szükség van, de anélkül, hogy e határ egyúttal teljesen eltűnjön. Hogyan lehet megakadályozni, hogy ne bomoljon fel teljes egészében az a vállalat, amely igyekszik alkalmazkodni a rohamosan változó környezethez? Hogyan egyeztethető össze a rendszer kormányzásához szükséges rugalmasság és a tevékenységek szükséges mértékű előírása? A rugalmas szervezetet tehát az a veszély fenyegeti, hogy azonossági problémái lesznek, amelyek többnyire nem a szervezeti racionalitást, hanem a gazdasági racionalitást helyezik előtérbe.

### • A hatalom kérdése

A vállalat átjárható és átlátszó határaival kapcsolatos problémákhoz hasonlóan a vízszintes és a függőleges struktúrák leépítése is alapvető belső szervezeti problémákat idézhet elő. A hierarchikus szintek számának csökkentése és az osztályok közötti határok fellazítása nagyon fontos, mert akkor a szervezet rugalmasan képes alkalmazkodni a fogyasztói igényekhez, és gyorsabban tudja alkalmazni az innovációt. A fokozott rugalmasságot azonban a vállalat gyakran azon az áron éri el, hogy lankadatlan és soha nem tapasztalt hatalmi harc kezdődik a vállalatban belül.

A hierarchia és az osztályok közötti határok azon kívül, hogy feladatuk a munkafolyamatok strukturálása, a vállalatban belüli hatalmi harcot is hivatottak voltak szabályozni. Az alkalmazottak között keletkező valós vagy

potenciális konfliktust kezdetben legalábbis olyan kijelentésekkel lehetett megoldani, hogy „Én vagyok a főnök – én döntök” vagy „Csak az én osztályom és egyedül az én osztályom felelős ezért a területért.” A reengineeringen átesett karcsúsított vállalatoknál e felelősségnek, a hatásköröknek ez a határozott felosztása egy diffúz, zavaros hatalmi viszonyrendszernek adja át a helyét. A hierarchia és a decentralizálás megszüntetésével a hatalmi harcok sohasem látott hevességgel törnek ki, mivel a hierarchia és a stabil struktúrák többé már nem tartják őket kordában. A megegyezéshez szükséges feltételeket csak nyílt konfliktus útján lehet megteremteni.

A hatalmi harc ezen a szinten, ami egyszerűen szinte teljesen korlátlaná vált, sokszor rendkívüli feszültséget okoz a vállalatnál. Ennek következtében a potenciális konfliktust – Isabelle Berebbi-Hoffmann (1990) francia szociológus véleménye szerint – még felismerni is nagyon nehéz. Egy nagy szoftver-alkalmazó vállalatnál a hierarchia leépítése és a decentralizáció lehetetlenné tette mind a hatalmi játékok, mind a konfliktusok nyílt megvitatását. A cég mottója a következő: a személyzet minden tagjának önállóan kell végeznie munkáját, s koordináció csak baráti, nem hierarchikus módon történhet. A munkahelyi légkör, amely első látásra kellemes volt, végül is önmérsékletre vezetett: a problémákat és a hatalmi konfliktusokat tabuként kezelték.

De mit is jelent ez a fékevesztett hatalmi harc a gyakorlatban? Vizsgáljuk meg a projekt-csoportokat és a fél-autonóm munkacsoportokat – azokat a kezdeményezéseket, amelyeket jelenleg a menedzsment szervezeti „csodafegyverének” tartanak. A team – amikor munkában van – valóban nagyon hatékony és rugalmas szervezeti forma. A teamekkel az a fő gond, hogy a hatalmi harc szabályozására semmiféle intézményes mód nem áll rendelkezésre. Tekintettel arra, hogy a csoporton belüli kapcsolatokkal szemben az a hivatali követelmény, hogy azoknak egyenlőségen és barátságon kell alapulniuk, a hatalom diffúz, ellenőrizhetetlen jelleget ölt. Viszont éppen e diffúz jelleg miatt, vagyis mivel lehetetlen bármilyen formális eszközzel megállapítani és megnevezni a hatalommal bíró embereket, lehetetlenné válik a hatalom feismerése és megvitatása, illetve az csak nagy nehézségek árán lehetséges (Fröhlich, 1983).

Henry Mintzberg (1988) kanadai szervezetteoretikus meggyőzően írja le a decentralizált és hierarchia mentes vállalatra leselkedő veszélyeket, amikor azt állítja, hogy nincs nála darwinistább szerkezet, nincs olyan, amely az életrevalóbbat inkább erősítené – legalábbis amíg életrevaló – és nincs egyetlen sem, amely katasztrofálisab-

lenne a gyengék számára. A változékony struktúra kedvez a nemzetközi versenynek, ugyanakkor melegágya lehet az éles hatalmi harcoknak is. A franciáknak nagyon szemléletes hasonlatuk van erre a jelenségre: „un panier de crabes”, vagyis egy vödör rák, amelyben a rákok egymást szurkálják az ollójukkal, hogy feljebb kerüljenek és kijuthassanak a vödörből!

#### • *A bonyolultság kérdése*

Az utóbbi néhány évben a reengineering és a karcsúsítás körüli vita szinte katasztrofálisan alakult. A tanácsadó cégek, köztük a McKinsey, amelynek nem annyira a rugalmas, alkalmazkodóképes cégekhez, hanem a klasszikus bürokratikus vállalatokhoz van több köze, egyszerűen hozzákezdett a hierarchia leépítésének és a decentralizáció alkalmazásának az előkészítéséhez, ami a munkafolyamatok hatékonyságát és érthetőségét volt hivatva javítani. A McKinsey képviselői egyszerűen elkezdtek hibáztatni a hierarchikus és taylorista vállalati felépítést, s ennek során olyan kifejezéseket használtak mint „bonyolultságfokozó” és „túl bonyolítás”. A vállalati „bonyolultságfokozókat” ellenző propaganda, amely ezen a túlságosan bonyolult termelési folyamatokat, a túlságosan sokrétű termékkcsaládokat, a túlságosan kiterjedt értékteremtő láncot, valamint a túlzott centralizációt érti, el van szánva arra, hogy az állítólag „túlságosan bonyolult” vállalatokat felkészítse például a „bonyolultság-optimalizálás” és a „megfelelő méretarányok kialakítása” bevezetését tartalmazó tervek kidolgozására.

Végzetes körülmény, hogy McKinsey és mások nem veszik tudomásul azt a tényt, hogy éppen a decentralizált és hierarchia mentes vállalati felépítés esetén fokozódik igazán a munka- és a döntési folyamatok bonyolultsága. Nem elegendő egyszerűen számba venni a hierarchikus szinteket, az osztályokat és a termékeket, amikor a vállalatnál a bonyolultság mértékét mérjük. Merő illúzió az a feltételezés, amely szerint egyszerű szabályok és egyszerű struktúrák bevezetésével egyszerű, csekély bonyolultságú szervezet jön létre.

A legutóbbi matematikai, közgazdasági, fizikai és biológiai felfedezések azt mutatják, hogy egyszerű szabályok hallatlanul bonyolult folyamatokat képesek létrehozni. Ha egy csepp víz egy sima felületre esik, két egészen egyszerű szabály közötti kapcsolat nagyon bonyolult struktúrát hoz létre. Egyrészt a nehézkedés igyekszik a cseppet szétszakítani, s a felületet egyenletes, vékony vízréteggel bevonni. Másrészt a vízmolekulákban uralkodó felületi feszültség arra készíti e molekulákat,

hogy igyekezzenek egy nagy kompakt gömböt képezni. E két szabály kombinációja rendkívül bonyolult cseppmintákat hoz létre, amelyeket képtelenség reprodukálni. A sakk, amely egészen kevés szabályon alapul, olyan szövevényes játékot tud produkálni, amelynek a bonyolultságát még a legnagyobb teljesítményű kompjúter is csak nagy nehézségek árán képes megérteni.

A menedzsment kétségbeesett küzdelme a „túlzott bonyolultság” ellen ugyanazon jelenség ellen irányul, amely a sakkot annyira bonyolulttá teszi, a felületen levő cseppet pedig bizarr és egyedülálló mintává, vagyis az egyszerű szabályok összjátékából adódó bonyolultság ellen. Ez nem a szabályok kiterjedt rendszerének következménye. Ez a harc ugyanis azt jelenti, hogy a vállalat minden a bonyolultság csökkentésére – karcsúsítással vagy reengineeringgel – tett kísérlete végső soron a bonyolultság további fokozódásához vezet. Hadd hozunk föl erre egy példát: a gyártósoron, amelyhez egy művezető és tíz különböző munkahely tartozik, a kapcsolatok száma szigorúan szabályozott. Minden ezzel kapcsolatos koordinációs folyamat keresztülmegy a művezetőn. Amennyiben ugyanannak a termelési eredménynek az elérése teammunkát igényel, akkor a termelés és a koordináció valószínűleg sokkal bonyolultabb lesz, mivel minden közreműködő személy a többivel kommunikálni tud és mindegyiküknek kommunikálniuk is kell egymással, ugyanakkor a dolgozók bármelyik munkahelyre kerülnek a munkafolyamatban, ezenkívül más teamekkel is érintkezésbe léphetnek. A hierarchia kiküszöbölése így módon a világos és könnyen irányítható folyamatot zavarossá teszi, amit csak nagy nehézséggel lehet irányítani.

#### Mi a megoldás?

Azok a cégek, amelyek a hierarchiát megszüntették, és decentralizálták a szervezetet, az előtt a dilemma előtt állnak, hogy tekintettel a mind a szervezeten belül, mind kívül fennálló bonyolultságra, az alkalmazottak valóban egyszerű, karcsúsított, a bonyolultságot csökkentő szervezeti felépítés után vágyakoznak, miközben ezek az egyszerűsítési intézkedések tulajdonképpen tovább fokozzák a zűrzavart. Minél viharosabbak a változások a szervezet környezetében, minél gyengébb a kommuniká-

ciós és döntéshozatali út, és minél nyíltabbak és ezáltal bonyolultabbak a szervezeten belüli folyamatok, annál nagyobb az igény a világos és egyszerűbb struktúrák és folyamatok iránt. A decentralizált és hierarchia mentes vállalatnak számolnia kell a veszéllyel, hogy miközben azt várja, hogy a hierarchikus szintek leépítésével, az osztályok közötti határok fellazításával, valamint a vállalat egyes területeinek kihelyezésével a munkafolyamatok egyszerűbbé válnak, a szervezeten belül kialakult teljesen kiszámíthatatlan ingoványba süllyed.

Tekintettel a piaci globalizációra, a szigorúbb fogyasztói igényekre, valamint a műszaki fejlődésre, a bürokratikus és hierarchikus szervezethez többé már nem lehet visszatérni. Az új vállalati struktúrák kialakítása azonban – függetlenül attól, hogy azt karcsúsításnak, reengineeringnek vagy káoszmenedzsmentnek nevezzük – elsősorban nem szűk látókörű alkalmazottak, a középvezetőség ellenállása, gyakorlatlan csúcsmenedzsment vagy hozzá nem értő tanácsadók miatt fullad kudarcba, hanem a hierarchia csökkentésére és a decentralizálás véghezvitelére irányuló erőfeszítésekkel összefüggő alapvető problémák miatt.

#### Irodalom

- Berebbi-Hoffman, I.* (1990) 'Le management culturel de fa ce et de profil', *Annales des Mines*, No. 21.
- Fröhlich, D.* (1983) 'Machtprobleme in teilautonomen Arbeitsgruppen' (in Neihard, F. (eds.) *Gruppensoziologie: Perspektiven und Materialien*, *Kölner Zeitschrift für Soziologie*, Special Issue, No. 25.
- Mintzberg, H.* (1979) *The Structuring of Organization*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall
- Peters, T. J.* (1988) *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, New York: Harper and Row

#### Forrás:

Against bureaucracy: Why flexibility and decentralisation cannot solve organisational problems.

Eckhard J. Dittrich and Stefan Kühl

In: *The Management and organisation of firm in the global context.* (Edited by Cs. Makó and Ch. Warhurst) pp. 119-125.

Fordította: Bihari Gábor