

## Egy pártszervezet dinamika nélkül

### Bevezetés

Az emberi lét elengedhetetlen feltétele a szerveződés. Az egyén szervezkedik, csoportosul, mert létfeltételeit csak ebben a formában tudja biztosítani. Alaptétel a szociológiában, hogy életünket folyamatosan a választások, az alternatívák közötti választások mentén éljük. Ezeket a választásainkat is csak valamely szervezet tagjaként végezhetjük, szervezeten kívül létezni nem lehetséges. Még az a cselekvő is, aki végleg úgy dönt, hogy a versengő világ gyarlóságát hátrahagyja és elvonultan önállóul, legalább egy szervezet tagja marad: az államszervezetnek, amelynek a területén tartózkodik. Egyéni céljainkat szervezeten belül tudjuk megvalósítani, – a szervezet a létránk, segítségével egyre feljebb kapaszkodhatunk. Szerencsés esetben saját céljaink nagyjából egybeesnek szervezetünk céljaival. Ebben a munkában politikai pártok vizsgálatának egyfajta alternatívájaként remélhetőleg érdekes kísérletet teszek egy pártszervezet érték- és ideológiai beállítottságtól mentes – de nem politikamentes, hiszen a hatalomért vívott harc az maga a politika –, szigorúan szervezetszociológiai leírására, kiemelt figyelmet fordítva a célok elérése érdekében tett szervezeten belüli egyéni erőfeszítésekre. Megállapításaimat tapasztalataimra alapozom, és próbálom modellezni azokat egy kitalált pártszervezetbe illesztve.

Elsőként a pártszervezetet magát, környezetét, a hálózatban elfoglalt helyét, a külső hatásokat és belső összetevőket, struktúráját mutatom be röviden, majd a főbb szereplőket, a vezetést. Második lépésben a szervezet és az egyének céljait, a szereplők közötti hatalmi játszmákat tekintem át, legvégül az okok és okozatok közötti viszonyokat, a latens és manifeszt funkciókat próbálom feltérképezni rákérdezvén egy szervezet létét meghatározó legalapvetőbb dilemmára: képes-e a szervezet változni, és, ha igen, hogyan? Felfedezhető-e benne valamiféle rugalmasság, dinamika, ami azt versenyképessé teszi, és, ha igen, milyen – ha nem, miért nem?

## A szervezet helyzete, társadalmi beágyazottsága

A pártszervezet egy nagyváros helyi szervezete. Nevezzük az országos szervezetet pártmonopóliumnak, mintha az kvázi anyacég funkciót töltené be. A helyi pártszervezet egy száznál is több lakosú területen végzi tevékenységét. A legutóbbi parlamenti választásokon a pártmonopólium elsőprő győzelmet aratott, így az országot koalíciós kompromisszumok kényszere nélkül képes kormányozni. Ugyanakkor a pártszervezet helyi szinten vereséget szenvedett, képviselőt csak listáról volt képes a parlamentbe delegálni, de még ennél is nagyobb – katasztrofális – vereségbe szaladt bele az országos választásokat fél évvel követő regionális választások alkalmával, holott a pártmonopólium eközben választási győzelmét fokozni tudta, szinte az összes regionális testületben többséget szerzett. A szervezet tehát az országos mainstream-mel szemben ellentétes előjelű közegben működik, területén ellenzékben van.

A város hagyományait tekintve régi munkásváros, proletár hagyományokkal, s ezek a hagyományok pártszervezetünknek nem kedveznek, ideológiai beállítottsága ezzel ellentétes. Hozzá kell tenni azonban, hogy ezek az ideológiai hagyományok – a munkás-proletár múlt – húsz évvel a rendszer-váltás után erősen halványodnak, választási vereséget ilyen alapon indokolni már nem lehet, hiszen időközben az összes többi munkáskötődésű proletárbátyára kitűzték a pártmonopólium zászlaját. Ami a lényeg, ez a pártszervezet önkormányzati szinten nincs döntési pozícióban, területén lezajlott választások közül még soha egyet sem nyert meg, anyapártja, vagyis a pártmonopólium elsőprő sikerei ellenére sem.

A szervezetet az elnök irányítja (*PE* – pártszervezeti elnök *röv.*), helyettese az alelnök (*PA*) a tizennégy tagot számláló elnökségben foglal helyet az önkormányzati testületi frakcióvezetővel (*FRV*) együtt. A pártszervezeti elnök és az alelnök egyben parlamenti képviselő is, amint az már említve lett, országos listáról jutottak az országgyűlésbe. Az elnökségben fontosabb szerepet játszik még a mecénás (*PM*), aki jóban van a pártmonopólium országos vezetőivel, így befolyása azon kívül, hogy szponzorálja a helyi szervezetet, amúgy is igen nagy. Említést kell még tenni az egyik igen agilis elnökségi tagról, egyben alelnökről (*ET*), akivel az országos vezetőség elhitette, hogy *PE* helyére szánja. A fontosabb szereplők jellemábrázolásai röviden:

*PE* – A pártszervezet elnöke, országgyűlési képviselő. Diplomás, szakmailag nagy tudással rendelkezik, művelt, tájékozott, de politikai működése teljesen érthetetlen. Ravasz, alig tesz valamit a

pártszervezet jobb megítéléséért, hatékonyságának növeléséért, mert tudja, hogy amikor valamely megmérettetés ideje közeleg, el tudja hitetni a pártmonopólium vezetésével és a tagokkal is azt, hogy ő a legalkalmasabb. Mindez persze megtévesztésen alapul, hiszen amúgy tudja mindenki: ő itt nem esélyes a győzelemre. *PE* szerephalmozása (pozícióhalmozása) saját szemszögéből nézve logikus, de a helyi szervezet számára káros. Nem lehet valaki egyszerre helyi szervezeti elnökként és parlamenti képviselőként is hatékony, egyik a másik rovására megy, az egyik szerep kioltja a másikat. Nincs kisugárzása, hangja erőtlen, továbbá a helyiek számára hiteltelen, mert nem itt él (hanem egy másik városban). Motivációs taktikájának fő vonásai a hitegetés, ígérgetés.

*PA* – A szervezet nagy öregje, közismert helyi ember. A városban él, itt dolgozik megbecsült ügyvédként, rendkívül segítőkész. Jó modorú, diplomatikus. Listáról ő is bejutott a parlamentbe. Kisebb probléma vele kapcsolatban idős kora és az, hogy nem elég erőteljes, nem kemény. Politológiai alapjai hiányosak, viszont az embereket jól tudja motiválni, egy valóban karizmatikus pártelnöknek (ideális esetben) igen nagy segítségére lehetne.

*FRV* – A pártszervezet frakcióvezetője a helyi önkormányzati testületben. Mivel a helyi szervezet a legutóbbi önkormányzati választásokon súlyos vereséget szenvedett, így az csak a képviselőtestület egyötödét adja. *FRV* apja régi, kikezdehetetlen, megbecsült politikus, a pártmonopólium országos vezetőségének releváns tagja, de fia más megítélés alá esik. A pártmonopólium vezetője előre leszögezte, nem akar dinasztiákat kinevelni, *FRV*-nek nagyon meg kell küzdeni az előrelépésért. Erre nem látszik igazán esély, mert apja műveltségét és politikai tulajdonságait nem örökölte. Nem karizmatikus, nem beszél jól, kifejezéstára szegényes. Előnye viszonylagos őszintesége, barátságossága és konfliktustűrő képessége. Igyekszik diplomatikusan viselkedni. A picike önkormányzati frakciót jól irányítja. Amennyiben a helyi pártszervezet egységesen fel tudna sorakozni egy valóban művelt és karizmatikus vezető mögé, megfelelő szerepkörben *FRV* is fontos mozgatója lehetne a változásnak.

*PM* – Az elnökségben fontosabb szerepet játszik még a mecénás, aki jóban van a pártmonopólium országos vezetőivel, így befolyása azon kívül, hogy szponzorálja a helyi szervezetet, amúgy is igen nagy. Nyílt szerepe alig észrevehető, a háttérben azonban tudja befolyásolni a belső politikát, keveri a kártyákat. Nyilvánvalóan politikai szerepvállalása nem különíthető el üzleti érdekeitől, de ez szinte

a világon mindenhol természetesnek vehető, mint a politika egyik diszfunkciója. Viszonylag fiatal, barátságos. Ő szintén nagy segítségére lehetne egy egységes, igazi és elfogadott vezető által irányított szervezetnek, jelenleg csalódottnak tűnik.

*ET* – Vele az országos vezetőség szervezeti ügyekért felelős tagja elhitette (de nem gondolta igazán komolyan), hogy ő a jövő elnöke a pártszervezet élén. A nemrégiben lejátszódott tisztújító közgyűlés előtt hatalmas kampányba kezdett helyi pártelnöki megválasztása érdekében és *PE* leváltásáért. *ET* legnagyobb problémája önértékelési zavara. Komplexusos, nincs vele tisztában, valójában mit (vagy mit nem) tud, folyamatosan felértékeli magát és ezt látszattudást próbálja erőltetni – értelmesebb, diplomás emberek esetében sikertelenül, sőt kissé szálnalmasan. Műveltsége hiányos, beszédstílusa nem választékos. Annyira próbál műveltnek látszani, hogy ez azokban, akik átlátják a szitán ellen-szenvet vált ki, így erőltetett meggyőzőési kísérletezései hiteltelenné teszik – pont az ellenkező hatását váltja ki annak, amit szeretne. Vezetőnek a leírtak miatt alkalmatlan. A legutóbbi tisztújító közgyűlés alkalmával – az előrejelzések ellenére – a pártelnökségért folytatott harcot elvesztette, *PE* néhány valóban ügyes és ravasz húzással a tagságot maga mellé állította. Lehetősége volt a szervezet elnökségébe tagokat jelölni, de annak ellenére, hogy évek óta a fiatalítás szükségességét hangsúlyozza, csupa hatvan év feletti embert segített az elnökségbe, ami hitelességét is megtépázta.

Amennyiben a szociometria segítségével próbálnánk meg a fent ábrázolt vezetőségi tagok viszonyát felrajzolni, az alábbi képet kapnánk: a rokonszenvi és támogató kapcsolatokat nézve *PE*-nek a szervezeten belül egy támogatója van, ez *PA*, az országgyűlésben is együtt ülnek. *PA* vezetőségen belül hallgatólagosan jóban van mindenkivel, de igazán *PE*-t támogatja. *FRV*, *ET* és *PM* most összetart, egységesen nem szeretik *PE*-t, *PA*-val szemben közömbösek. *PE* tudatában van annak, hogy nincs támogatója, de ez különösebben nem izgatja, a szervezeten belül majdhogynem magányos, a tagok sem kedvelik (szinte csak *PA* támogatja). Az így felrajzolható egyszerű, kevés szereplős alakzat inkább láncszerű a végén háromszöggel, de nincs igazi középpontja. A helyi pártszervezet szempontjából hatékony, ideális forma vagy a csillagalakzat vagy pedig igazán demokratikus esetben a tömb lenne, így a döntések egyetértésben születnének.

## Összefüggések

*Hatalmi harcok a vezetésben.* A hatalom elnyeréséért és megtartásáért folyó harc a politika része. Ahol egy szervezet vezetésében harc folyik, ott kevés az egység és a hatékonyság. Felbukkan a konfliktus, kirobban a harc, majd a dilemma feloldódik és a szervezet megváltozva folytatja tevékenységét – ez lenne nagyjából a változáshoz vezető út. Ennél a szervezetenél a konfliktus túlzottan elhúzódó, nincs igazi megoldás, hiszen a legutóbbi harc úgy oldódott meg, hogy minden maradt a régiben, az indulatok forrnak tovább, előrelépés nincs. Rossz taktika a fenyegetésre, kényszerítésre, ígéretésre, a felek megosztására való alapozás. A hatalmat megszerezni lehet okosan is, ehhez kell a kompromisszum. A kompromisszum együttműködést generál, ahol a felek arra jönnek rá, hogy nulla összegű játszmák helyett a nem nulla összegű játszmák vezetnek eredményre, amikor is, ahelyett, hogy az egyik fél a másik rovására győzne, mindkét fél nyer.<sup>1</sup> Az önérdelvezérelt magatartás bizalmatlanságot szül, az pedig blokkolja a normális működést, a közösség széteséséhez vezethet. A kompromisszum nehéz dolog, sok tulajdonság szerencsés együttállása esetén jöhet létre, erre a szervezetre jelenleg ez nem jellemző. A vezetés tagjai között (egymástól függetlenül) egyvalamiben látszódik konszenzus: nem hisznek a másik támogatásában és a tehetségesebb nem vezetőségi tagok patronálásában attól való félelmükben, hogy támogatottjuk később keresztbe tesz nekik, ezért a belső előrelépés szinte lehetetlen. Mivel az új arcok megjelenése, előretörése gátolt, ebből kifolyólag az új gondolatok és a lelkesedés szervezetformáló, a szervezetet rugalmasabbá tévő belső áramlása nem indulhat el, marad a merevség, a mozdulatlanosság. Ebben rejlik a szervezet sikertelenségének egyik kulcsa is.

*Funkciók és feladatok.* A pártszervezet funkciója természetesen (s ebben nem különbözik más politikai szervezetektől) a pártmonopólium helyi szintű képviselete, választások alkalmával a lehető legtöbb mandátum megszerzése, más helyi pártokkal szembeni politikai erőfölény kiharcolása, s végül, de nem utolsó szempontként a helybeli lakosok képviselete, ügyeik intézése. Választási adatokra támaszkodva kijelenthető, hogy ez a szervezet alapvető funkcióit nem tudja teljesíteni. *Feladatok.* Tudatosított cél nélkül nehéz feladatokat kijelölni. A pontosan körülhatárolt, személyhez kötött feladatok végrehajtása ellenőrizhető, számonkérhető, így azok nagyobb valószínűséggel tudnak meg-

---

1 Csepeli, (2003: 202-203).1

valósulni. Elhatárolt, személyreszabott pontos feladatkörök nincsenek szétosztva, ez itt strukturális probléma is egyben.

*Célok.* „A cél a jelenben megidézett jövő.”<sup>2</sup> A világosan kimondott cél motivál (hiszen ezért mondjuk ki). A pártszervezet célja a választási győzelem, a meghatározó szerep elnyerése saját szinten, vagyis a politikai piacból való minél nagyobb részesedés. Ideális esetben a szervezet céljaival a tagok is tudnak azonosulni, a célok összhangját szervezet és tagjai között a vezetésnek kellene biztosítania. Az általam vizsgált pártszervezet egyik hibája a sok közül, hogy nincsenek világosan és érthetően megfogalmazott célok, s így azok meghatározásában és megvitatásában a tagok nem tudnak részt venni, nincs, ami elfogadott lehet, ezáltal megint csak nincs motiváció.

*Stratégia és terv.* „A célok, a prioritások, az értékek, a szervezeti filozófia és politika, valamint a feladatok eredményességét a stratégia biztosítja.”<sup>3</sup> Mivel a vezetés nem egységes, a tervek is különbözőek. A tagoknak érezniük kellene a befektetett munka értelmét, személyük fontosságát. A pártszervezet ezen a területen szintén lemaradásban van, tudatosított stratégia és terv a feladatok megvalósítására vizsgálatom idejében nem készült még. A belső villongások miatt lehetetlen a pozitív üzenetek küldése a helyiek felé (pedig a célok, feladatok – a stratégia része lenne), ez pedig a politikai versenyképesség szempontjából hátrányos.

*Motiváció.* „A motívum cselekvési program, mely addig hat, amíg kielégületlen. Mihelyt a cselekvés megvalósul, a motívum kielégül, és nem motívum többé.”<sup>4</sup> Ebben a szervezetben lenne potenciál, mert a folyamatos választási kudarcok miatt rengeteg a kielégületlen motívum (hiányérzet), egyszerűbben fogalmazva, az új, rendszerváltás utáni demokrácia történetében még soha nem nyertek választást. A tagságot tapasztalatom szerint lehetne motiválni, a tagokban van tenniakarás, a hatalom szükséglete nélkül is érzékelhető a teljesítményszükséglet, teljesítményigény. Csepeli György A szervezkedő ember című könyvében ábrázolja a szükségletek hierarchiáját (Maslow-t idézve).<sup>5</sup> Ezek

---

2 Csepeli, (2003: 52).

3 Csepeli, (2003: 57).

4 Csepeli, (2003: 129).

5 Csepeli, (2003: 132).

szerint öt egymásra épülő szükséglet létezik, ezekből táplálkoznak a motivációk, és hatásukat csak akkor fejtik ki, ha előtte már az alsóbbrendű szükséglet kielégítést nyert. Miután a fiziológiai szükségletek, a biztonsági szükségletek és a társas szükségletek – együtt hiányszükségletek – teljesültek, következik a növekedési szükségletek megvalósítása - a megbecsülés és önmegvalósítás szükséglete - utáni vágy. A tagságot tekintve nyilvánvaló, hogy a fiziológiai szükségletek (mint legalapvetőbbek: lakás, ételmeztetés, stb.) mindenkinél többé-kevésbé kielégítettnek tekinthetők, viszont a többi motiváló szükséglet – úgy, mint a biztonság, társaság és megbecsülés (mint növekedési szükséglet) – utáni vágy jelen van (ki is lehetne használni). Amennyiben a megbecsülés iránti szükségletet sokáig nem sikerül kielégíteni, abban az esetben motiválatlanság (hit elvesztése) lép fel. A vezetés tagjait egyértelműen a megbecsülés utáni vágyakozás és önmegvalósítás motiválja, ezekkel a probléma annyi, hogy önzővé – tehát csoportkohéziót rombolóvá – teszik az egyént.

*Társadalmi tőke* – csoportkohézió. A formalizált szervezet akkor hatékony, ha a belső informális viszonyok is megfelelően működnek. „Ezt a munkalélektani vizsgálatok és munkahelyzetben végzett kísérletek is valószínűsítik, jóllehet nem minden feladattípus esetében mutatható ki. Az egyén csoportban nyújtott teljesítménye részint azért növekszik, mert az együttes ritmus fokozza a lendületet, és érvényesül a társak ösztönző hatása, részint pedig azért, mert a feladatok szervezett elosztása gazdaságosabb és változatosabb megoldásokkal párosul.”<sup>6</sup> Egy szervezet teljesítménye nagymértékben függ attól, hogy tagjai hogyan és mi módon képesek a kooperáció játékát művelni. Feltételezésem szerint létezik egy, az emberek egymás közötti viszonyaiban rejlő szervező elv, amely az adott közösség vagy szervezet gazdasági és morális haladását szolgálja, ezt a társadalmi tőke gyarapításának eszközeként foghatjuk fel.

Elképzelésem szerint a társadalmi tőke négy változó által megragadható:

- Bizalom
- Identitás
- Együttműködési hajlandóság
- Motiváció (célorientáltság és teljesítményigény)

---

6 Mérei, (1998: 24).

A szervező elv egyfajta „körforgás”, amelyben a bizalom, az identitás, az együttműködési hajlandóság és a motiváció egymásra hatása növeli a társadalmi tőkét (hiszen nincs olyan tőkefajta, amely csak úgy magától gyarapodna, amint az már említve lett). A társadalmi tőke pedig - a pénzhez hasonlóan - konvertálható, vagyis bizonyos előnyökre váltható át, egy pártszervezet esetében hatékonyságra, sikerességre. Az egymásrahatás által tehát a bizalom, az identitás, az együttműködési hajlandóság és motiváció (célorientáltság és teljesítményigény) különös eredménye gyarapítja a társadalmi tőkét éppen úgy, ahogy a szorgalom, a kreativitás, a kitartás és nem utolsósorban a szerencse hisz jólja jó esetben például a pénztőkénket (a társadalmi tőke koncepcióban a szerencsét nem tekintjük tényezőnek). A négy elem (változó) egymást támogatja, vagy szerencsétlen esetben erodálja, más kifejezéssel élve egymással interakcióba lépnek. A közösségen belüli bizalom az identitás erősödéséhez vezet, mindez együttműködési hajlandóságunkat is táplálja, nem beszélve a motivációról, amiért egymással kooperálunk. Amennyiben a fenti négy összetevő valamelyike hiányzik vagy hiányos, akkor a társadalmi tőke nem gyarapodik megfelelő mértékben, de a hiányt felismerve tudatosan javítható a helyzet. Mérhető-e a bizalom, az identitás, az együttműködési hajlandóság és a motiváció? Bizonyítottan igen.<sup>7</sup> Véleményem szerint e négy alkotóelem megmutatja a társadalmi tőke lényegét, vagyis a négy összetevő talán nem elég, de elégséges ahhoz, hogy mérhető bizonyosságot kapjunk egy szervezet (közösség) helyzetéről. Amennyiben a négy elem mérhető, akkor mérhető a társadalmi tőke is! Amikor tehát azt a kijelentést teszem, hogy vizsgált szervezetünk társadalmi tőkében szegény, akkor ezzel azt állítom, hogy az itt politizáló emberek egymás közötti viszonyaiban kevés az olyan lehetőség, ami a fejlődést, a változást serkenti, mozgatja.

Főbb állítások:

- A társadalom, a gazdaság és a politika egymásra hatnak.
- Emberek egymás közötti viszonyai (egy adott közösségen belül) nagymértékben befolyásolják a gazdaságot és a politikát, jó esetben fejlődést, változást generálnak.
- Nem a rossz gazdasági mutatók és a rossznak vélt kormányzás miatt lép fel bizalmatlanság, identitászavar, gyenge együttműködési hajlandóság, motiválatlanság egy adott társadalomban, közösségben, hanem fordítva.

---

<sup>7</sup> Tárki: [http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult\\_elemzeszaro\\_toth.pdf](http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult_elemzeszaro_toth.pdf), Collegium Budapest, Csepeli-Prazsák (2011) stb.

- A társadalmi tőke elégséges összetevői (vagyis az annak méréséhez elégséges összetevők): bizalom, identitás, együttműködési hajlandóság, motiváció. Ezek mérhetők, így a társadalmi tőke is mérhető és tudatosan gyarapítható, felhalmozható.

E hosszabb gondolatmenet után, és a fentiek alapján észrevételem, hogy a vezetés iránti bizalom (és a benne való hit) a szervezet egyik gyenge pontja. A releváns szereplők közös vonása, hogy nincs karizmájuk (talán PA-t leszámítva), nem tudnak motiválni, de igazán nem is akarnak, politikai túlélésre játszanak. Motiváció pedig volna a tagokban, amint azt fentebb megemlítem. Az ellenpárttal szemben való meghatározás (annak gyűlölete) megfelelő identitást ad a tagságnak. Pontosán kijelölt feladat hiányában az együttműködési hajlandóság nem aknázható ki. Mivel a vezetőség nem működik hatékonyan, a szervezet bizalomhiányos állapotban van. Szintén a vezetőség hibája az identitásban, együttműködésre való hajlandóságban és a motivációkban rejlő potenciál kiaknázatlansága, becsatornázatlansága.

## Összefoglalás

Amennyiben a fentebb felvázolt fiktív működési jellemzőket igaznak vesszük, kijelenthető, az országos pártmonopólium jelenlegi szervezeti rendszerével a vesztébe rohan, működése diszfunkciókkal telített, mert a vezetőség együttműködése, kiválasztási (rekrutációs) és döntési mechanizmusai strukturálisan nem megfelelők. Ennek a tanulmánynak egyik fontos megállapítása, hogy egy pártmonopólium akkor cselekszik jól, ha fiókszervezeteit szervezetszociológiai módszerekkel is felméri, hiszen a belső működés hatékonysága, a változás és ezáltal a (külső hatásokra való) reagálás képessége előrejelezheti és alakíthatja a jövőt. Ez a szervezet mostani állapotában nem lesz képes a változásra, így nem tud megfelelően reagálni a külső kihívásokra, s ez a legnagyobb hibája. Nem kap kívülről (a pártmonopóliumtól) olyan ingert, amely feloldaná belső mozdulatlanságát. A helyi szervezet az eddigi összes megmérettetését elveszítette (összesen öt országgyűlési és öt önkormányzati választást), ez a fent is leírtak miatt történhetett így. Sem a helybeli lakosok érdekében végzett munka, sem az egység nem sugározza a kívüllagnak azt, ami a választói magatartást befolyásolhatná. A rossz szervezet ismerve a logikátlan működés, az embertelenség (az előmenetek nem funkcionális alapon történnek), a pazarlás és hatékonysághiány (különjátszmák, káosz) felismerhetők. A rossz szervezet tünetei: motiválatlanság (motiváció itt létezik, de nem irányított), cinizmus (színlelés, látszattmegoldá-

sok, latens célok), feloldhatatlan konfliktusok, elégtelen reagálóképesség.<sup>8</sup> Mindezen tünetek közül talán a motivátlanság az, ami nem annyira érzékelhető, a problémát inkább a motivációk becsatornázatlansága adja. Erősen jelen van azonban a cinizmus, mert a légkör nem nyílt, ellenségeskedés, színlelés és látszattmegoldások végzik tektonikus mozgásukat a felszín alatt. A feloldhatatlan belső konfliktusok és harcok miatt a szervezet veszít hatékonyságából, reagáló képessége ennél fogva elégtelen. A kívánatos változtatás folyamatmodellje következőképp nézne ki: – a változás szükségesének felismerése, – információszerzés, – helyzetkép, problémaazonosítás, – cselekvési terv készítése, – végrehajtás, – ellenőrzés, – értékelés és kiigazítás, – tanulás, okulás.<sup>9</sup> „A változtatással szemben mutatkozó ellenállás igazi oka tehát nem az óvatosság, hanem a változatlanság fenntartásához fűződő érdek.”<sup>10</sup> A szervezeten belüli bizalmatlanság, kooperáció- és motivációhiány nem kizárólag a hosszútávú tervek és stratégiák kidolgozatlanságában mutatkozik meg, hanem a napi történések reagálás nélkül hagyásában is. Ékes bizonyíték erre egy közelmúltbeli esemény. A napokban történt egy nagy gázrobbanás az egyik – az önkormányzat (amelyben vizsgált szervezetünk nincs döntéshozatali pozícióban) által eléggé magára hagyott – házban, ami szerencsére áldozatot nem követelt. A detonáció következtében a kétemeletes épület felső szintje megsemmisült. Mintegy huszonöt család maradt fedél nélkül, télen, hóban, fagyban. Erre a szomorú eseményre szervezetünknek semmiféle reakciója nem volt, nem akadt senki sem, aki a hírt felkapta, kezelte volna, pedig egy károsultakat segítő akció keretében erkölcsi és politikai előnyt lehetett volna kovácsolni az esetből.

A szervezet változásához vezető főbb elképzelések

–Új, hiteles, elfogadott, karizmatikus vezető személye. Be kell látnunk, hogy minden szervezetet a hatalom irányít, de mindeközben észre kell vennünk azt is, a hatalommal lehet okosan is bánni úgy, hogy akin a hatalmat gyakorolják, az azt ne vegye észre, tevékenykedjen örömmel és hatékonyan. Mindenkinek meg kell hajolnia valamely hatalom előtt (gyakran több előtt is), de ez a tény nem keserítheti meg életünket. Hatalmi viszony „A” és „B” között működhet a kölcsönös elfogadás és tudomásulvétel alapján is.<sup>11</sup> A társadalmi tőke növelésére szolgáló el-

---

8 Csepeli, (2003: 77-78).

9 French, Kast, Rosenzweig (in: Csepeli, [2003: 269].)

10 Csepeli, (2003: 270).–

11 Forrás: Perrow, 2002, 281-282.

mélet szervezetben is működhethet. Minden közösségben akadnak domináns személyiségek, az átlag felett álló karizmatikus emberek, akiknek a feladata lenne a társadalmi tőke növekedéséhez vezető folyamat beindítása - az egység megteremtése, konkrét célok megfogalmazása, az egészséges önbizalom (identitás) fokozása pozitív üzeneteken és szimbólumokon keresztül, a kooperáció támogatása és végül a motiváció serkentése.

- Akarat – a változtatás szükségességének felismerése.
- Új struktúra. A vezetés átszervezése szervezetszociológiai módszerek szerint. A tagság köréből feladatcsoportok alakítása is egy megoldás lehetne például. Kisebb csoportok elhatárolt feladatokat kaphatnának – mondjuk, amíg az egyik feladatorientált kiscsoport aláírásgyűjtésbe kezdene egy helyi ügy érdekében, addig a másik szórólapokat osztogathatna –, így a feladat elvégzése utáni vágy serkentené a cselekvést, növelné a csoportkohéziót. Minden ilyen kiscsoportot egy elnökségi tag vezetne (vagyis ő is munkát végezne), ez biztosítaná a folyamatosságot. Elvégzendő feladat van bőven (ezt ET a tagság bevonásával egyszer összeírta, a lista a fiók alján hever), azokra ember is akad. Miután az új struktúra megszilárdul és a tagság bizalma érezhetően nő, annak stabilnak, kiszámíthatónak kell maradnia.
- Cél, funkció, feladatok tudatosítása és szinkronizálása (mindenki ugyanazt mondja, mindenki ugyanúgy értelmezza). A tagokban meglévő motivációt irányítani lehetne strukturális változásokkal és megfelelő célkitűzéssel.
- Logikus, átlátható és érthető stratégia, megvalósítható terv kialakítása, amely szisztematikusan végrehajtandó.
- Motiváció. Egy új vezetés, a változás igényének kinyilatkoztatása a strukturális változtatásokkal együtt újra értelmet adna a tagság részvételének, nőne a lelkesedés és a teljesítményszükséglet, tehát jobban motiválná a közösség.
- Bizalom, identitás, együttműködési hajlandóság és motiváció tudatos fejlesztése a csoportkohéziót, tehát a hatékonyságot növelheti.

## Irodalom:

**CROZIER, MICHEL (1981):** A bürokrácia jelensége. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

**CSEPELI GYÖRGY (2003):** A szervezkedő ember. Budapest: Osiris

**MÉREI FERENC (1998):** Közösségek rejtett hálózata. Budapest: Osiris

**PERROW, CHARLES (2002):** Szervezetszociológia. Budapest: Osiris