

## KÖNYVEK

### AHATALMIPARADIGMAÉRTELMEZÉSILEHETŐSÉGEI ASZERVEZETELMÉLETBEN

PAPHÁZI Tibor

Nemzeti Család- és Szociálpolitikai Intézet  
H-1134 Budapest, Tüzér u. 33–35.; e-mail: tiber.paphazi@ncsszi.hu

Jávor István–Rozgonyi Tamás: *Hatalom, konfliktus, kultúra*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, 2005.

Ha egy mondatban akar nánk a könyv tartalmát össze foglalni, azt mondhatnánk, hogy minden eddigi szervezet tör té ne te hatalmi viszonyok tör té ne te, ahol tulajdonos és munka vállaló, döntéshozó és végrehajtó, főnök és alkalmazott, egyszóval vezető és beosztott, de még a szervezeti egységek és maguk a szervezetek is nyílt vagy lezgett küzdelmet folytatnak a befolyásért, erőforrásokért, tekintélyért, pozícióért, rendelkezési lehetőségért, információért, ami a szervezet felépítésére és működésére, s kérésre és kudarcaira egyaránt meghatározó jelentőséggel bír. Jávor István és Rozgonyi Tamás újabb kötete egy olyan szervezetelméleti megközelítés, amely a szervezetben belüli és szervezetek közötti kapcsolatok elsődlegesen a hatalom oldaláról magyarázza. A könyv alapvető mondanivalója: a szervezet lényege a hatalom (az ember és a folyómaatok kézben tartása), ezen belül minden eszközhatalmi eszköz, és minden cselekedet – bármi is volt az eredeti célja – hatalmi érdeket nyer.

Korábban a hatalmi magyarázatok a szervezetelméletben jóval kiemelt szerepet kaptak, ha egyáltalán felmerültek. A magyar nyelven megjelent szakirodalomban Perrow az első, aki *Szervezetszociológiájában* (1994) a hatalmi megközelítést önálló elméletként tételezi, és kifejti önálló hatalmi paradigma igényét. Perrow szemlélete azonban inkább a társadalmi elit és a szervezetek közötti kapcsolatok, a szervezetek által megtestesült hatalmat, a szervezetek uralmi jelentőségét vizsgálja, inkább a javaslatokat tesz, mintsem fogalmakat elemel, és inkább makroszinten érdeklődik, mint a szervezetek mezosztóján. Jávor és Rozgonyi újabb könyve azonban valódi paradigmátikus igénytel lép fel: nem csak szemléletük röz, ha nem új fogalmakat mentén önálló értelmezési keret próbál kialakítani, amelyek alapján szervezetek vizsgálhatóak.

A könyv egyes fejezetei részletesen foglalkoznak a szervezetek társadalmi jelentőségével és módjainak, tekintély-, döntési- és érdekviszonyaival; a szervezeti hatalommal és konfliktusokkal, illetve ezek összefonódásaival; valamint a szervezeti kultúra hatalmi szerepével. Érdekes megemlíteni, hogy bár a szerzők – mint ahogy a

bevezetőben megfogalmazzák – munkájukat alapvetően elméleti jellegűnek szánták, az utolsó fejezet vázolja azoknak az empirikus vizsgálatoknak a hatalomelméleti össze-függéseit, amelyek a szerzők együtt és másokkal az utóbbi másfél év ti zed ben végeztek. Itt a vízügyi szervezettel, a közterületekkel és az üzemtáncokkal kapcsolatos kutatások szerepelnek. Az alapvető mondanivaló azonban, mint az már a könyv címeiből és tartalomjegyzékéből is ki derül, a fejezeteiket is részben átfejtő szervezeti határolás, konfliktus és kultúra kérdései köré csoportosul. Ezért a hagyományos könyvismertetések tőlel térően nem a könyv egyes fejezeteit igyekszünk összefoglalni, hanem elsősorban a szervezeti hatalmi viszonyok fogalom- és össze-függésrendszerének lényegét mutatjuk be, ezek kapcsolódásait a szervezeti konfliktusokkal és kultúrával, kiegészítve az elméletet a kötet legaktuálisabb példáival és a hatalmi paradigmából levonható következtetésekkel. Írásunk elsősorban a szerzők által leírtak szintézisét tartalmazza (különösen a hatalmi gépezet, a konfliktusok és a szervezeti kultúra tekintetében), amit néhol azért tovább gondolunk (főleg a nemek, életkorok és tudások kapcsán, de mindig az alkövető gondolatmenet ének nyomvonalán), hogy bemutassuk a szerzők által megfogalmazott hatalmi paradigma magyarázó erejét és alkalmazhatóságát.

Mindenekelőtt említsük meg, hogy a szervezet egy sajátos társadalmi képződmény, amely a szerzők felgátszerintke mény hatalmi gépezet. E nélkül nem lehetne összetartani az alkalmazottakat, gazdaságosan irányítani a vállalatokat, biztonságosan működtetni a veszélyes üzemeket, megbízható gyógyítani a beteget. Ennek ára azonban, hogy a szervezet a magától rá in be lül egy igen-igen ke mény világ, amely a kapujánál lefékez a külső környezeti hatásokat, beleértve a jogot is, és megváltotta az emberek viselkedését. Míg a szervezetet kívülről általában érvényesül az az elv, hogy „ami nem ti los, az szabad”, addig a szervezet falán belül gyakran csak az szabad, amit előírnak. A társadalomban nehezen ki vívott alkövető mányos szadság jogok a szervezetben esetleg csak korlátozottan érvényesülnek. Míg a rendőrségen agyanú sítottel döntheti, hogy aláveti-e magát a hazugság vizsgálógépnek, egy állás kereső ennek elutasításával azt kockáztathatja, hogy nem fogják alkalmazni, noha az amerikai szociológiai gondolkodásból Vance Packard óta tudjuk, hogy ennek az eszköznek a használata igen csak kérés és visszaélésekhez is vezethet. A szervezetek arra is képesek, hogy a demokrátiájuk érvényesülésével lenyomókat emeljenek, saját belső hatalmi struktúrájuk védelmére érdekében. Gondoljunk csak pl. a magánéleti, egészségügyi, személyi információátadásának elvárására, a munkabérrrel megvenni a vélt szadságot, a be nem fizetett járadékok révén megvont szociális juttatásokra és nyugdíjjogosultságra.

A szerzők hatalmi megközelítése azon a felismerésen alapszik, hogy a szervezet egésze, céljai, felépítése, működése, beleértve az emberek közötti kapcsolatok is, végső soron hatalmi viszonyoknak alárendelt; a határolás minden szervezeti közsnevezője, legyen akár bürokratikusak vagy gazdaságiak, működjenek a tulajdonos, tagság vagy klientúra érdekében. Csak az a szervezet képes kiűzött célok érdekében tevékenykedni, termelni, szolgálatást végezni, ahol képesek döntéseket hozni és ezeknek megfelelően másokat cselekvésre bírni. Annak érdekében, hogy a szervezet szakmai feladatait elláthassa, ezzel egyidejűleg és párhuzamosan egy hatalmi rendszert is működtesse, amelyet a szerzők – jóllehet a könyv egyes fejezeteit önállóan, nem mindig közösen írták – hatalmi gépezetnek neveznek.

A hatalmi gépezetnek a kötet alapján összegezhető, nem túl egyszerű modellje azonalapul, hogy a szervezeti struktúra pozícióiban lévő cselekvők között kapcsolatok egész rendszere alakul ki, ezek egyszerre és egyidejűleg, de különböző mértékben és erősségekben szakmaiak és hatalmiak, formálisak és informálisak, funkcionálisak és diszfunkcionálisak. A hatalom lényegében nem más, mint adott pozíciókban lévők befolyásolási lehetősége, érdekérvényesítési képesség más pozíciókkal illetve az azokban lévőkkel szemben, státusukra, szerepeikre kiható jelentőséggel (valamint ezt a viszonyt, lehetőségét megsemmélyesítő absztrakció). A pozíciók közti viszonyok hatalmi tartalmaitelmezhető két pozíció között, a szervezeten belül hierarchikus szintek és elkülönült zónák szerint, és a szervezeten kívüli határokat tekintve azok között is. A pozíciók közti érintkezések meghatározott cselekvéstípusok és értelmezések (logika) mentén szerveződnek, amely hatálmilogi kamentén egy meghatározható struktúra, hatalmi gépezet jön létre. Mindezek hatalmi mechanizmusként működnek, párhuzamosan más, szakmai struktúrákkal, ezekkel összefonódva, de jól ki tapintható, elhatárolható érdekekkel, célokkal, információcsatornákkal, működési elvekkel és értékekkel, amelyek hatalmi bázisul szolgálhatnak. Leegyszerűsítve, a hatalmi gépzetben vertikálisan hierarchikus pozíciók mentén fölülről főképp döntés, utasítás, (el- és ki)szállítás, büntetés és jutalmazás, készítés és igények áramlása, míg az alacsonyabb pozícióktól magasabb felé döntő információk, lojalitás, elégedetlenség, teljesítmény jut vissza. Horizontálisan a működés során a mellérendelt pozíciók között jórészt információs- és érdekcseré zajlik, befolyási törekvések és védelmi állások kiépítése történik, tartós és ad hoc koalíciók mentén megkötött alkuk és metahatalmi játékok zajlanak, mely utóbbi a szerzők fogalomrendszerében nem a saját hatalom erősítését, hanem egy másik szereplő hatalmának csökkentését jelentik. Valójában azonban a szervezeti struktúrában lévő pozíciók egy erőteret feszítenek ki, amely teljesen át hatja a szervezete, szinte minden mozgásra táthatalmi jelentőséggel is megölti. Sőt, túlmutat a szervezeti környezetére kihatva, amennyiben más szervezettel való kapcsolatait is behálózza, amely szervezeten ugyan csak az erőterre szei. E hatálmiviszonyok a szervezeti bonyolultság minden cselekvést, történet, létezés hatalmi jelentőséggel is felruháznak, kisebb-nagyobb mértékben mind szereplőre kiterjednek. A hatálmierőterel oszlasa sem egyenletes, egyes pozíciók között, illetve azok körül sűrűsödik, más hol ritkább, a pozíciókat összekötő erővonalak mentén hatálmizónák, befolyási és védetség öveze teke alakulnak ki, amelyek egyben konfliktus terpeket is alkotnak. A hatálmierőterének megfelöl en is válnak, hogy a dománások koalíció cselekvéseinek milyen hatalmi következményei vannak a szervezetben.

A pozíciók hatalmi tartalmait is különböző. Egyfelől rendelkezhetnek egyaránt erős befolyásolási és védekezési lehetőségekkel (magas befolyás-védetség szint), amely aktív támadási és passzív, defenzív lehetőségeket egyaránt biztosít; a magas befolyási képességhez kapcsolódhat alacsony védekezési lehetőség, vagy fordítva; végül mindkettő lehet gyenge (alacsony BV-szint), amely többnyire azt eredményezi, hogy a szervezeti konfliktusok illetve ezek kiemelten nagy valószínűséggel csapódnak le ezekre a helyeken, amelyek a konfliktus ülépítőknek nevez. Itt lát szólag tar tó san „zűrök” vannak, mégsem érdekesen ki nek sem beavatkozni, mert akkor a konfliktusokat másutt kellett elnyelni.

A pozíciók más hatalmi szempontok szerint is lehetnek eltérő tartalmúak, amit a kötet hatalmi ollónak nevez. Így pl. nem biztos, hogy ott születnek a döntések, ahol az

ezekhez szükséges információk rendelkezésre állnak, vagy elválhat egymástól a döntés hozatali hatalom és az ezzel kapcsolatos felelősségvállalása. Szervezetek közötti viszonyban ez utóbbi szerepét értelmezhető a felelőtlen szervezet fogalma: a szervezet akkor felelőtlen, ha egyoldalúan tud érdeksérelmet okozni, külső környezet hatására édemben nem képes befolyásolni, ezekszámára érdemi kockázatot nem jelentenek. Ezek a szervezetek egyben önracionálisak is, azaz saját teljesítményüket magukértékelik, illetve ítélik meg. A felelőtlen szervezet (avagy a szervezet felelőtlen) „társadalomra való veszélyessége” végig hangsúlyosan jelenik meg a könyvben. Jávorsutt ezzel összefüggésben egészen a szervezet rendi struktúrája kialakulásának lehetőségéig jut el következtetésekben.

A hatalmi mechanizmus szakmai célok teljesítése mellett önálló célokkal is rendelkezik, mint önmaga (lehetőleg bővített) újratemlése, maximalizálása és stabilizálása. Ennek érdekében igyekszik magához igazítani a szervezet minden strukturális elemét. A hatalmi gépezet a szervezet bekezdéséből is a saját képre formálja, „bedarálja”, így alakul ki a hatalmi ember, a whyte-i szervezet emberhatalomra formált alakja, aki már nem egyszerűen a szervezethez, hanem az adott hatalmi mechanizmushoz alkalmazkodik. Ennek konkrét megvalósulása természetesen függ más tényezőktől is, pl. a szervezet típusától, az alkalmazott technológiától, s nem utolsósorban a szervezetben lévő irányítási módjától, a szervezeti kultúrától, az autoritási viszonyoktól. Akár a szervezet normál működésében is kialakulhat egy orwelli típusú ember, aki nemcsak hogy elfogadja a hatalom által diktált igazságképet, bármilyen abszurd, és/vagy jogellenes is legyen az, de még ki is áll mellette, még meg is küzd érte, mint ahogy az a pártkatonák esetében a politikai élet megnyilvánulásában néha tapasztalható.

Az ilyen módon hatalmi gépezetként felépülő, hatalmi logikával, hatalmi mechanizmusként működő szervezet fel fogásból a szerzők számos olyan további megállapításra is megjelelik, amelyek a klasszikus szervezet elméletéből nem, vagy csak részben tűnnek ki, és amelyekből a korábbi szervezet elméletét alátámasztó elmélettel szemben nem érinthető, vagy nem kielégítően magyarázott szervezeti jelenségek is levezethetők.

A könyv alapján a hatalmi mechanizmus lényegében elötte a szervezet szakmai struktúrájának működését: ha a hatalmi rendszer nem hatékony, a szakmai sem lesz az. A hatékonyság érdekében meg szervezi az irányítást – amit többnyire egydominans koalíció lát el a szervezetben –, a feladatok végrehajtását és ellenőrzését, és szempontjainak megfelelően újraelosztja a forrásokat. Megvalósítja mindenfajta együttműködés összhangját a szakmai célok megvalósításának érdekében, biztosítja a rendszer átláthatóságát és kézbe tarthatóságát, hogy tetszése szerint bármi kor bármely ponton be tudjon avatkozni, akár szakmai szempontoktól is függetlenül, tisztán hatalmi érdekeknek megfelelően. A felsőbb hierarchikus szint amennyire csak képes, elszajátítja az alsóbb szintek erőforrásait és kiszajátítja információit, döntési lehetőségeit, hogy finanszírozza és újratemléje önmagát, megakadályozza ellenérdekek megszerződését, egy ellenhatalmi bázis kiépülését. Esajátításnak nevezett mechanizmus kiépítése mellett a hatalmi gépezet törekszik más szervezeteket is függésbe hozni, mert az erőfőlényének kihasználásával nyereséget könyvelhet el pl. asajátítás révén, illetve vesztéséget hártíthat át, különösen, ha a szervezet monopóliumhelyzetű.

A hatalmi mechanizmus ilyen működésének ugyan is költségei is vannak, amelyek a konfliktusok megvívására fordított energiában, az alkukra fordított időben, erő-

források befektetésében, a pozíciók átengedésében jelentkezhethet elsősorban. E költségeket a szervezet beépíti a szakmai outputokba. Ha a hatalmi költségek meghaladják a szervezet szakmai és hatalmi újrateljesítéséhez szükséges hasznót, a szervezet éppúgy finanszírozhatatlaná válhat, mint amikor egy gazdasági szervezet nem tudja eladni a termékét. A költségeket természetesen azok a szervezetirészlegek viselik, amelyek ezt nem tudják továbbhárítani.

Finanszírozni kell a konfliktusokat is, amelyek Jávor és Rozgonyi szerint természetesen vannak jelen szervezetekben, aracionálisszerveztimégek közelítésetől eltérően eléjük nem „jó” vagy „rossz”, és nem is de viáns jelen ség. A hatalmi erőter szerzők felfogásában eredendő konfliktusos jellegű: a szervezeti pozíciók között, azok eltérő, aszimmetrikus hatalmi jelensége miatt eleve kódot a feszültség, vagyis a súrlódásból, apróbb szervezeti működési problémákból adódó rejtett elment mondas. A konfliktusok keletkezése rendkívül sokrétű: formális pozíciók közötti közneinformális autoritással, szakmai tekintélyek hatalmi érdekekkel, innovációs törekvések voltan rizikussal. A szervezetben a hatalmi erőterben mozgó cselekvők között zéróösszegű játszmák is kialakulnak, amelyekben versenyezők a szervezeti erőforrásokért, pozícióért, a magasabb hatalmi pozíciókban lévő kegyeért. Így meglévő feszültségek időnként konfliktusokat, manifeszt módon is megjelenő ütközéseket keletkeztetnek, amelyek kiszakalódva akár krízisbe is juttathatják a szervezetet. Az összetűzés mesterségesen is kirobantatható: ahogy a hiányelőidézéses szándékosan, árfelhajtó célból is történhet, a konfliktus előidézése is történhet pusztán hatalmi okból. Ez nemzetközi politikában sem ismeretlen jelenség szervezeti szinten is működik: ez az a helyzet, ha a magasabb hierarchikus szint struktúráját átrendezésre, ne tényleg számolásra kerül a ügyet. Esetleg pont a beavatkozás érdekében robantják ki őket, hogy azután a helyzetet előidézők megisoldhasák, és ez el a helyzet fölé emelkedve valamilyen hatalmi nyereségre tege nek szert, pl. demonstrálják pozíciójuk jelenséget, bírói vagy békítő szerepbe, ezáltal eltér be kerüljenek. Nem minden összeütközés hatalmi eredetű, pl. pusztán személyes jellegű is lehet, de a kibukó konfliktus biztos, hogy a hatalmi jelget is ölt, ahogy igaz ez elmentettjére, a kooperációra is, amely szintén hatalomorientált karaktert fog felvenni. Nemcsak emberek ütközhetnek, hanem racionálisok is. Hatalmi racionálisról akkor beszélhetünk, ha egy döntés megfelel a hatalmi logikának, aminem biztos, hogy egybeesik a technológiai vagy a gazdasági racionálisal. Tipikus anilyen a kontraszelekciónak, ami kor konfliktushoz vezethet egyszakmai lagvitatható képesítésű, hozzáértésű személy alkalmazása, főleg hibás döntései szervezeti krízist is okozhatnak, de akiknek szervezethez való viszontpartolt a hatalmi erőter egybefolyást jelenségek pozíciójából.

A konfliktusok valóbelépéséhez a konfliktus hatalmi előnyökkel való konvertálása is függ a hatalmi erőviszonyoktól, a befolyásvédtégszinttől, a pozícióhierarchiában elfoglalt helytől. Ennek következtében az össze csapások hasznai és költségei különböző helyeken jelenhetnek meg és az egyénnyeresége lehet a szervezet vesztesége, mint pl. a kontraszelekciónak esetében. Ennek oka legtöbbször a bizalom, amelyik az egyik legjelentősebb hatalmi erőforrás, és a konfliktusok kiemeltét is eldöntheti. A bizalom jelenséget jól mutatja a bennfentes információk fontosága a pártgépezet számára; egy lenni értelem szorosanszervezett pártpopulista diktátor je löltjén más képp fogástalálni szintenem is lehetséges. A túlzott bizalom viszont

paradox módon túladaptációhoz vezethet, amely egy megváltozott struktúra ki cserélődött személyi összetételében éppa bizalom csökkenését eredményezheti.

A szervezetteléletben nem ismeretlen a paradoxon fogalma, amely szerint a szervezetelek tele vannak olyan elmentmondásokkal, amelyekkel együtt kell élniük, így pl. egy szervezeten jelen a szabadság és az autoritás, a felelem és a kreativitás. A hatalmi viszonyok ismeretében szervezeten belüli paradox jelenségek listájából vithető. Ilyen elmentmondások jelensége hát a bizalom is, amely abból ered, hogy a hatalom – önmagát túl biztosítva – ereden dően bizalmatlan, ugyanakkor mégis meg kell bízni má sokban, időnként át kell adnia feladatokat, hatásköröket, mint az a tulajdonos és menedzser, vezető és helyettese például állítszik. Látszólagos ellentétet mutat maga a konfliktus is, hiszen a hatalom stabilitási órára törekszik, az összeütözközések mégis kiküszöbölhetetlenül jelen vannak. Az állandó konfliktus helyzet viszont permanens krízishelyzetet remlhet, amelyik a teljesítmény olyan romlását okozza, hogy a szervezetszakmai funkcióját sem tudja betölteni. Különösen bürokratikus szervezetelekben az előfordulhat, hogy pl. egy technológiai átalakulás során alkalmatlanná váló vezető személyi ellentét gerjesztésével, arégi gárdale cserélésével, kulcs emberek végzálásával inkább krízisbe juttatja a szervezetet, mint sem inkompetenciáját leplezve visszavonuljon és ettől jövedelme, presztízse, hatalma csökkenjen. A kontroll nélküli, totális baátmező hatalom tehát retdációs regulátorrá válva paradox módon önmagát is felszámolhatja, ha ebben egy elment erő időben meg nem akadályozza. A könyv megfogalmazásában a retdációs regulátorok olyan önfelelést kialakító folyamatok, amelyek egymásba fonódva szinte megbenítják a szervezetelet és az elfalja önmagát.

Paradoxonásokkal bír az átláthatóság is. A renes átláthatóság fokozása érdekében a szervezetelet megnövelheti az adminisztrációs apparátusát, de ez akár átláthatatlansághoz is vezethet, ha az adminisztráció rosszul szervezett vagy felszerelt, a nyilván tar társzakszerű len, fel dol goz ha ta lan, vagy az alsóbb szinteknek nem igazán érdektevékenységük megjele nit he tő sé ge. Ez tör tén het akár azért, mert ez zel akarják ki vé deni a felsőbb szinteknek a működésükbe való beavatkozási lehetőséget, vagy így szeretnék csökkenteni munkájuk értékelhetőségét. Emellett az átláthatatlanság hozzájárulhatt több leterő források igénybe vé telé he zis, a pár hu za mo san, át fe dő en m ű kö dő re nd se re k ki a la kí tá sa ré vé n.

Bár a hatalom termé sze tes mó don tö re k szik ö n ma ga b ő v í t t ű j ra ter me lé sé re, a ki tel je se dett ha ta lom még is meg gy en gü l het: akár úgy, hogy korlátlan növekedése során feléli a rendelkezésre álló erőforrásait, akár úgy, hogy túlzott meg erő sö dé se egy má sik ha ta lom fél té ke ny sé gét vá lt ja ki, ame lyik az tán egy kon flik tus ban erő sebb nek bi zonyul.

Ezek a paradoxonok abból erednek, hogy a szervezetelet pozíciók el té rő ha ta l mi tar tal mú ak, aszim met ri ku sak, és egy adott pozíció egyi de j ű leg és egy szer re kép vi sel het d ű n tés ho zó és vé gre haj tó szin tet is. A szervezeten belüli leg ma ga sab b po z í c i ó k a ha ta l mi er ő t é r m á s p o n t j a i n a k l e h e t n e k a l á v e t v e, f ű g g h e t n e k m á s s z e r v e z e t e k é r d e k t ő l, m í g a l e g a l a c s o n y a b b a k e g y m á s t t a r t h a t j á k s a k k b a n. E b ő l i s l á t h a t ó, h o g y a h a t a l m i p a r a d i g m a n e m e g y o l a j o z o t t a n m ű k ö d ő s z e r v e z e t m o d e l l j é t ű k r ő z i, h a n e m e g y e l e n t m o n d á s o k k a l t e l i r e n d s z e r é t, a m e l y e t a h a t a l m i e r ő v i s z o n y o k, é r d e k e k, a l k u k e g y e n s ű l y a s t a b i l i z á l, b á r m i l y e n e g y s é g e s, h a r m o n i k u s k é p e t i s i g y e k e z z e n m a g á r ő l m u t a t n i.

A hatalmi mechanizmus működéséhez hozzátehetjük, hogy ön maga erősitését lát szatok, koreográfiák segítségével is növelni próbálja, beleértve ebbe, hogy önnön machiavellizmusát is lelelni igyekszik. Tudjuk, a legrettegettebb diktátorok mindnépük atyjaiként és jóakaróiként jelennek meg, adott esetben a demokrácia bajnokaiként, miközben esetleg milliós pusztítottak el. Ezért nem meglepő, hogy a hatalom magától általában nem ismeri el gyengeségét, tévedését, tudatlanságát, jogszerűtlenségét, legfeljebb csak akkor, ha erre rákényszerül, hiszen ezzel tekinthet veszteséget, autoritásának gyengülését ismerné be, amelyik gyengítené legitimitását, pozícióit. Háborús körülmények között pl. ezért nem szeretni beismerni egy áratlan civil lövést sem – kiélezett hadi helyzetben a katonák saját bajtársait is lelőhetik véletlenül, nemhogy a tűzvonalba került polgári lakosságot –, de ennek is ismerése megrendítené a tökéletes hadseregbe, a feladatuk magaslatán álló parancsnokokba vetett hitet, akikkel az elengedhetetlenül, részben feltevéseiktől. Máskor az elkövetett jogellenesség hatalmi nyereséget is hozhat: a kikészült, idegösszeroppanást kapott, összevissza lövöldöző (k) (nem feltevése nélkül szükséges) lövése kommuunikálja az egy ség erejét, de monsrálja a szervezethatalmát, növeli a szervezeten belüli kohéziót.

A hatalombékezebb körülmények között hasonló okokból, a ki kezdhetőség, a hatalmivesztések elkerülésének érdekében igyekszik partikularizmusát, nepotizmusát és favoritizmusát társadalmilag elfogadható, többnyire szakmailag megalapozott színekben felüntetni. Így lehet a csúcsvezetőknek épített rokonból az ágazat ősi dinasztijának képviselője, a múzsából sztár, a jó külső kapcsolatokkal rendelkező munkatársból érdemi értékléptetett, a vezető egykori önmagát legjobban megtestesítő üdörösékből rendkívül kiemelkedő tehetség, a hatalom iránt elkötelezett, megbízható emberekből kiválasztottak, jutalmazottak, díjazottak. És fordítva, a hatalmi pozíció megtartása és újratermelés szempontjából lényegtelen emberből partvonalra szorított, a kapcsolatszerzésből el nem ismert, az autoritásból leírt, a be nem hódolóból szakmailag alkalmatlan, a szakmai okokból elmenthetőből összeférhet lenné válhat. Adott körülmények között közzük kerülnek ki a szervezeten kívüli szorítottak, halál törőként, konfliktuslepipítőként való felhasználásuk sem szolgálhatóvá a hatalmi érdekeket. Jávor és Rozgonyi megfogalmazásában tehát a hatalom érdekeinek megfélemlenést is eldönti, kiket dolgozik együtt és milyen feltételekkel, mint ahogy azt is, hogy mit fogad el igazságnak, teljesítménynek, és ezekben sohasem a szakmai, hanem mindig a hatalmi szempontok az elsődlegesek.

Agonodlatmenetet folytatván állapítuk meg, hogy a szervezeten túlnyúló machiavellizmus például az állam igazgatás létszámának minden kormányidején felvetődő csökkentése is. A pártszervezetek ugyan is a megnyert választások után támogatóikat részben államigazgatási állásokkal jutalmazták, ennek következtében az apparátusok felduzzadnak, amelyek ellen megfélemlítő időben felépni politikai, tehát hatalmi nyereséget hozhat. A politikusi államigazgatás feletti hatalma kiterjesztésének érdekében Damokleszkardjával tartja a testület felett az állandó elbocsátás lehetőségét. A tökéletesebburalmatszolgálja az apparátusi vezetés kontraszelekcioja is, aminek az oka, hogy ne okozhasson veszteséget bennfentes információk kiürülése, amit az áron is minimálizálni akar, hogy ennek következtévesetleg a szakmai struktúrában bekezdéses veszteség. Ez a politikai szerveztek világában amúgy sem túlnyerveg, hiszen a politikában nem hozható értelem nélkül lenni első sorban, hanem ennek látását

kell a választókkal elhithetni. A túlságosan szakszerű államigazgatás a politikusnak nem is érdeke, hiszen akkor az apparátus nem lenne azonnal ugrasztható minden rögtönzésre, így több érdek egyeztetési igény lépne fel, ami idő és erőforrás-vesztést jelentene. Az egyértelmű feladat-meghatározások esetében pedig csökkenne a mozgástere, a hatalmi erőterben lazulna az államigazgatási szervezetekek politikai szervezetekek től való függése.

Azeddigiekben vázolt hatalmi paradigma alapján levonhatjuk a következőket, hogy a szervezetben lévő egyén szocio-demográfiai tulajdonosai annyiban lényegesek a szervezetben, amennyiben hatalmi jelentőségre tesznek szert. Ennek szemléletnek az alapján a nők nem azért alulreprezentáltak a felsővezetésben, mert teljesítményük, tudásuk kisebb, szakképzettségük alacsonyabb, mint a férfiaké – ez következne egy olyan vezetés elméletből, amelyik a vezetővéválasztás elsődleges szempontjai közé a teljesítményt, a képességeket, végzettségeket tené – ha nem azért, mert a vezetés bekerülésnek egy adott szervezeten belül a hatalmi erőterbeli jelentősége van. Ugyan is a közhatalmat gyakorló, az ezekre hálás bírpolitikai, illetve a nagyszűlű ágazati, szakmai szervezetekbe folyási, érdekérvényesítési lehetőségei, általában a szervezetekek közti hatalmi kapcsolatok a felső vezetői ki nevezésekre (de még a közép vezetői szintekre is) igen nagy erővel érve súlyos lehetnek. Mivel a nők szerepválalása az említett szervezetekben, különösen a legnagyobb hatalommal rendelkező politikai szervezetekben alulreprezentáltak, ezért felső vezetővéválasztásuknak is jóval kisebb esélye.

A szerzők cáfolják, hogy az életkorral való összefüggésben a nyugdíj előtt álló vezetők döntéshozatali től való tartózkodása. De ahogy önmagában az életkor még szervezeti, döntéshozatali rugalmaságot sem alapoz meg, úgy a gyobb tudást vagy teljesítményt sem, pedig döntésméletekből és szervezeteken belül kialakított gyakorlatokból esetenként ilyen következtetések vonhatók le. Az életkorral való összefüggés inkább csak látszólagos. A rendszerváltás előtti magyar társadalom pl. gerontokratikus volt, előszere tetel nevezett ki idősebbeket vezető pozícióba, mert a hatalmi elit nem bízott az ifjúságban. Ennek lényeges oka volt, hogy a fiatal generációk már nem látták Lenin, nem érezték a kóju konasztáli nizmushideg lehelét, nem szocializálódtak oly mértékben a párt hatalmi értékeire, ezért megbízhatóságuk, hatalmi felhasználhatóságuk kisebb jelentőségű volt, mint az idősebb generációké. A rendszerváltás után a külföldi cégek ide települt szervezetei épp ezért értékelték magasabbra a fiatalokat, mint akiket kevésbé ron tott meg a kommunizmus, a pop kultúrán felnevelő jobban tudtak angolul, nyitottak voltak az új hatalom értékeire, ugyanakkor versenytársai, kritikusai sem lehettek a külföldről jött felső vezetői rétegnek. Mind szakmai, mind hatalmi felhasználhatóságuk számukra tehát sokkal na gyobb volt mint az idősebbeké. A juventokrácia (a 35 éven aluli akpre ferálása a szervezetben) Magyarországon a 90-es évek végén kezdett tőzni, már szinteljesen hatalmi okokból. Ennek egyik tényezője egy korábban nemzedéki alapon szerveződött politikai párt volt, amelyik sikerrel őrizte meg generációs jellegének mítoszát, látványos, magas vezetői pozícióba fiatalokat tudott ültetni, amely az tőn más politikai szervezetek re is hatást gyakorolt. A frissen hatalmi pozícióba jutott fiatal vezető az tőn könnyen vélhet te úgy, hogy saját generációja val könnyebben szót ért, akaratát egyszerűbben érvényesí ti egy fiatalabb közegben, kor tőrsai előtt na gyobb presztizst tud ki vívni, inkább tud hatást gyakorolni saját korosztályára, mint az idősebb, tapasztaltabb kollégára, akik-

nek a pusztajelenléte is felesélyező lehetszámára, főleg, ha azok márszakmai eredményeket is elkönnyvelhettek maguknak. Ennek következménye lehetett aztán az idősebbeknek szervezetből való kiszorulása. Ugyancsak hatalmi szempontok szerint alakult a juventokrácia kialakulásának másiktényezője, amely az előzővel össze is kapcsolódhatott, főleg a nemgazdasági, bürokratikus szervezetekben. A lasulógazdasági nővekedéssel beszüntelt a társadalmi mobilitás, ami a szervezetekben való előrelépési lehetőségek csökkenésével és a szervezetek közti mozgástérnehezítésével járt. Többgenerációtorlódott egymásra, és a vezetőpozícióba került idősebb nemzedéknek az a része, amelyik a korban hozzáközelebb álló közép generációversenyét hátrítani akarta, a fiatalabb korosztályokkal kötött szövetséget, akiket jobban befolyásolhatta, alakíthatta, tekintélyként jelenített meg előtte. Ehhez járult, hogy lecsérelési veszélyt, érdekmikritikai potenciált az a fiatal nemzedék közvetlenül nem jelentett a vezetőknél, döntéseiknél, szakszerűségüknek hatékony megkérdőjelezése a fiataloktól nem volt várható. A hatalmi szemléletük rében tehát nem az életkornak van a szervezetben szakmai jelenléte, hanem a hatalom az életkorból is képes a magaszámára előnyt követelni, ha kell az idősebbekből, ha érdekmás képp kívánják, a fiatalokból, mindegyikben, amelyik saját stabilizálása és maximumi zálása érdekében a legelőnyösebb. A juventokrácia és a gerontokrácia egyaránt csak egy (bár nem szükségképpen megjelene) uralmi eszköz, amelyik a hatalmi status quo megőrzése érdekében nempl. osztály vagy etnikai, hanem generációs szelkeciót érve nyitja a hatalmi mechanizmusban, szükségese tényleg konfliktus generációs irányba terelve, beosztottak közti ellentétet alakítja.

De nem csak a teljesítményt, hanem mint a szerzők ki fejtik, a tudást is a hatalom ítéli meg, ezért a tudás sok szerepe a szervezetben sokkal elmentmondásosabb, mint az a „tudásalapítáradalom”, vagy a „tudás gazdaság” szlogenjeiből vélhető volna. Semmilyen szakmai teljesítményön magában még nem elismerésre, főleg nem előléptetésre méltó, csak az, amelyik iránt a hatalom bizalommal viseltetik, amelyik hatalmi meg erősítést kap. Az a kijelentés, hogy a „tudás hatalom”, a szervezetben belül a hatalmi paradiigma szerint ön magában nem értelmezhető, mert a tudás legfeljebb akkor lesz hatalom, ha beleillik a hatalmi logikába, ha a hatalmi gépezet integrálni tudja, és ebben az esetben sem biztos, hogy ez konfliktusmentesen történik. A szervezetben belül a tudás, az inno váció, sokszor komoly hatalmi érdeket sért – mondják a szerzők, és tegyük ehhez hozzá, hogy különösen a bürokratikus szervezetekben van ez így, mert előállításaköltséges, munkálása időigényes és nemszabályozható, hasznape digkét séges, mivel egy magasabb hatalmi szint megítélésé től, elismerésé től függhet és nem biztos, hogy hatalmi erőforrásokra, pozícióra, befolyásra, tekintélyre átváltható nak bizonyul.

Ennél azonban több is elmondható a hatalmi össze függések ismeretében. Az újabb tudás, inno váció leközhe ti a vezető meg lévő ismeret szintjét, amit azok a napi bürokratikus taposómalom követelményei között (értekezlet, egyeztetés, rendezvény, szervezés, kimutatások, beszámolók) akkor is csak nehezen tudnak megújítani, ha valami korépp ismeretüknek köszönhetően szerezték pozíciójukat. Ennek következtében nem biztos, hogy érdekeltek egy olyan tudás megjelene sében, amely az övé két (fokozatosan) elértéktelenítheti, ez ugyanis presztízs- és legitimációs veszteséget okozhat számukra. A tudás emellett potenciális kritikai, amely a kellenél jobban átlátóvá teheti a hatalmi mechanizmust, gyengeségeket jelelhet meg, nem kívánt in-

formációkat adhat át, észreveheti a csontvázakat a szekrényben, és hogy némelyik (kis)király meztelen. A tudás tőke egy újabb technológia, ezzel új hatalmi bázis kiépüléséhez vezethet, ami megbonthatja az eddigi koalíciókat, megtörheti az információcsatornákat, eltérítheti a bejáratott utakat. Minél megrebbe egy hatalmi struktúra, minél inkább egy fajta hitbizományt képez egy vezetői pozíció, annál inkább ébredhet birtokosában az a veszélyérzet, hogy az innovatív tudás megjelenése akár a háttérbe szorulásához vezethet, főleg, ha potenciális trónkövetőt is felfedezni vél. A hatalmi erőt minden eszajátossággal következtében a szervezeten belül nem is tudja fogadni azokat a tudásokat, újításokat, amelyek az szlogen szintjén lelkészen hangszóllyoz. Még a szervezet, illetve outputjai fejlesztésének jószándéka is kockázatos lehet megfelelő hatalmi háttér nélkül, mivel önmagában egy új ismeret, egy másféle megközelítés, egy eddigi elkeltérő mód szer is hatalmi szempontból gyanús és veszélyes lehet. Ennek oka, hogy ezek alapján esetleg megkérdőjelezhető a kiálakultúra korlat, az eddigi struktúra, felvethető a pozicionális átrendeződésgondolata. Az újonnan megjelenő, hatalmi szempontból nem legitim tudás könnyen arra a sorsra is jut hat, hogy először megpróbálják érvényesülését megakadályozni, aztán beavatkozásokkal módosítani, végül kisajátítani.

A kéretlenül jelelkező, nem a bejáratott formáze rint megjele nő tudás gyengíteti a vezetői utánpótlás, a kiemelt, kiemelkedő üdvös képpozíció it is, így áttételesen a vezetőét is. Ha Hamuipőke elmegy a bálba, az nem az özevgy, hanem a lányok pályáza it és lye it csökken ti; ha véletlenül nyer ne, akkor olyan presztízshez, erőforrás hozjuhat, hogy esetleg nem hagyja már magát csendben félretenni, hanem megkellal kudni vele, vagy vállalni a konfliktust, ami szintén költséges, idő és energia igényes. A rütkis kacsa nem csak egy bűnbak, egy konfliktus ülepítő, hanem elkergetése nőve li a többiek örökségét. Harry Potter elit bentlakásos iskolában való tanítatás a jelelős erőforrásokat vonna el a vérszerinti gyerekektől, megszerzett végzettségépedig elhomályosíthatja az édesgyermek képeségét, és feltehetően jobban fizető állás hozjutatja majd, aminek elkerülése érdekében célszerű minél inkább elzárva tartani mások szemelől. Ha nem a kiálaszott embe rek jutnak te hát lehe tő ségek hez, az csökken te ti a do mináns koalíció ren delkezésére álló erőforrások, így a hatalmi nyereséget, a bizalom híján beszűkíti a ma nőve rő képeséget. Ezért a magasabb hatalmi pozícióban lévő mérlege li, ki nek a tudás it is me ri el és ad neki ez által le gi ti mi tást, va la mint több let se gít sé get a szervezetben. Csak olyanét, akitől visszacsatoló dik számárával a mi lyen hatalmi szempontból hasznos tényező, többnyire erőforrás, feladatát vállalás, információ, presztíz, (extra) lojális, még akkor is, ha ezek a szervezeten kívülről érkeznek.

A hatalmi szemlélet megközelítésében a túlképzettség is más értelmezést kap. Szakmai értelemben a túlképzettség azért kerülendő, mert az állásbétől je unatkozik majd pozíciójában, ezért az első adandó alkalommal váltani fog, és magával visza szervezetéről is információkat. Hatalmi értelemben a túlképzettség viszont azt jelenti, hogy az illető veszélyes, mert versenytárs, aki vel mások le cse rél he tők, kompetens, aki veszélyeztethet mások előrejutását és megkérdőjelezhet döntéseket, redundáns, aki gyors és olcsó megoldás he lyett szakmai szempontok ra akar majd te kin tet tel len ni – jó, ha nem eleve va la mi fé le de vi áns, aki majd ké pes fel ka va rni a szerve ze ti struk tú ra e set le ges langyos álló vizét.

A hatalmi paradigma alapján az természetesen nem állítható, hogy a szervezetben a magasabb pozícióba kerülés nem lehet szakmai teljesítménykövetkezménye, a fiatal

életkorhoz nem kapcsolódhat magas szintű hozzáértés, vagy hogy a tudást a szervezet nem tudja, nem akarja hasznosítani, mint ahogy az sem, hogy minden szervezetben totális hatalmi mechanizmus működne. Az viszont igen, hogy a hatalmi gépezet a lehetőségeivel, erőfőlényével élni kíván, érzéketlen az emberre, morális problémákra, azaz személytelenül működik és elsősorban hatalmi szempontokat vesz figyelembe, míg másokat csak annyiban, amennyiben rákényszerül, még hozzávala a mely más, ellen hatalmi tényező befolyásának következtében.

A hatalmi paradigma mentén viszont szétfoszlik néhány közkeletű mítosz, illetve előítélet: hogy a nők kevésbé alkalmasak vezetőnek, hogy a fiatalok teljesítménye életkoruknál fogva nagyobb, vagy hogy a tudás volna a szervezetben a legfontosabb kritériuma. A szervezeten belüli mítoszok, értékek, szimbólumok a szervezeti kultúra elemelében nyertek jelentős szerepet, amelyeknek a könyv önálló fejezetet is szentel. Ezek az elemeltek – akár egységes, akár szubkultúrára oszló, vagy amorf, egyénekhez, szituációkhoz kötődőnek tekintik a szervezeti kultúrát – azt képviselik, hogy a szervezetben lévő viselkedés a szervezeti kultúra összetevői döntően meghatározzák. Az elemelteteket kívül ide tartoznak még a szervezeti filozófiák, „küldetések”, hagyományok, kommunikációs formák, rituálék, a szervezet iránti elkötelezettség megnyilvánulási formái, de még a kiálakultúrák is, a szervezeti múlt illetve az alapítók, kiemelkedő személyiségek iránti tiszteltetés. A hatalmi paradigma elsmeri a szervezeti kultúra létét, és feltárja a hatalmi vonatkozásait, pl. az épület nagyságában, modernségében megtestesülhet a cégtöke ereje, hatalmi erőterben való súlya. A hierarchikus szintek mentén látható a pozícióbe töltésnek a hatalmi jelensége a szervezet tárgyi kultúrájában: a szoba nagysága és berendezése, a bútor minősége, a szolgáltatási autótérték, a számítógépteljesítménye általában pár száz mással szemben. A hatalmi pozíciók közötti különbségeknek megfelelően a kulhatnak bizonyos viselkedésmódok, máslehetaközönös viszony, a megszólítás, az öltözködés, akérés, az utasítás az eltérő hierarchikus szinteken és kulhatra típusonként, pl. egy hatalmi és egy feladat kulhatraiban.

A könyvben ki fejtett a hatalmi paradigma azonban megfordítja a magyarázóerőt a szervezeti kultúra elemeléhez képest: itt a szervezeti kultúra összetevői nem független változók, hanem következmények, a hatalom birtokosainak eszközei aural megfogadtatása, céljaik maximalizálása érdekében. Mítoszoknak, értékeknek, filozófiáknak elsősorban a manipuláció, az ellenörzés, a hatalmi status quo elfogadtatása, a célokra irányuló motíváció a funkciója. A szerzők megfogalmazásában „A szervezeti kultúra hát olyan eszköz a hatalom kezében, amely elősegíti (vagy hozzájárulhat) a szervezet érdekeit, céljait a töközösségek kiálakítását.” (323. o.) A szervezeti kultúra így a hatalmi viszonyok erejének kulhatkul, noha kétségte len, hogy a meglévő kulhatul eleme ket is igyekszik a hatalom felhasználni, ma gá hoz idomítani. A hatalmi paradigma tehát a szervezeti kultúra értelmében is azt a megközelítést jelenti, hogy a szervezet úgy működik, ahogy a hatalmi mechanizmusok, befolyások, védettségek, erőfőlények, alkulhathe tővéteszik.

Jávor és Rozgonyi könyv bárteoretikus indítatású, számos példával teszik élővé az elemeltet, amelyek húsba vágató aliatásokkal mutatják a hatalmi szemléletű szervezet elemelt gyakorlati erejét. Például, hogy miért működhetnek közveszélyes léteítmények az ellenörzés után? Mert az egyébként a hatalommal is rendelkező felügyeleti szervek érdektelenek lehetnek a végrehajtás utáni további ellenörzésben, az ezzel járó,

meg nem térülő több letmun kában, ráadásul krízis esetén felelősségük soha sem vetődik fel. Miért nem találhatók meg a hibás, rossz döntések felelősei? Mert a testületi, elaprózódott döntéshozatali rendszerben esetleg hiányzik az ügyet képviselő, hatalommal rendelkező érdekhordozója. Miért élveznek előnyöket az önkormányzat cégei? Mert az önkormányzatok felelőtlen szervezeteik, amelyek el tudják érni, hogy üzleti érdekeik hathatósági eljárásokkalismegtámogassák, illetve önmagukat preferálják más vállalkozásokkal szemben.

A könyv példái banaszervezeti felelőtlenesség szerepe mellett megmutatkozik az erőfőlényvel való (vissza)élés is. Miért éri meg a környezetszennyezés? Mert általában leg leg alizált, hogy a károkozó a leg ritkább esetben fizesse vissza az extra nyereségét, az okozott veszteség nélkül nagyobb összeget pedig egyáltalán nem kell visszafizetnie, és akkor az intézményesített jogszabályvásárlás korrupciós rendszerét még megsemmisítjük. Miért kerülnek több be a beruházások, mint a pályázatban eredeti leg sze replő összeg nagysága? Azért, mert a döntési folyamat egyes fázisai olyan plusz költségek épülnek bele, amelyek az tán nem lehet kiiktatni az egész projekt megvalósításának veszélyeztetése nélkül, azaz irreverzibilis döntéspotok épülnek a folyamatba. Leckeré li a szervezet az általa túlhajszolt, kifacsart embe re ket? Természetes konfliktuskezelési módja lehet ez egy hatalmi mechanizmusnak, amelyik gátlástalanul tudja érdekeit érvényesíteni. Azt mondhatjuk, hogy mi nélpuhább a szervezeti hatalom voluntarizmusának korlátja (azaz pl. nincs szakszervezet vagy gyenge, nincsenek magas befolyással illetve védettséggel rendelkező kulcsemberek, a munkaerő piaci értéke alacsony), ezt nál könnyebben megteheti, mert a döntés gyorsan és zavartalanul végigahierarchián.

Számos példa az alkapcsolatos, miért nem képes a lakosság érdekeit megvédeni, főleg az önkormányzatokkal kapcsolatos viszonyában. A könyvből származó válaszok szerint azért, mert nem elég séges a szak képzettségük, nem tudnak elég időt, energiát fordítani a közös fellépés megszervezésére, sok szereplőnek eltérő az érdekei, amit maguk sem tudnak pontosan megfogalmazni. Az önkormányzat ráadásul védi a hozzá tartozó szervezeteket, nem ad át információkat, nem mutatja ki a zajt, a keletkezett környezetszennyezést, amely negatív legitimációnak azlehet a következménye, hogy a károk által fenyegetett csoport nem tud időben lépni érdekeinek védelmére érdekében.

A több mint 400 oldalas könyv, amely be a szerzők korábbi munkái nem is kerültek át, számostóvábbi példával és fogalommal gazdagítja a hatalmi szemléletű szervezeti elméletet, amelyeket egy viszonylag rövidre cenzúrákérében nem lehet ki merítő en ismertetni. A kötet így sem tárgyalja a szervezeti hatalom valamennyi lehetséges aspektusát, ezek nyilván a szerzők későbbi, szintetizáló munkásságában fognak megjelenni. Bár a szervezetszociológiai szakirodalom általában nem tartozik a könnyű olvasmányok közé, és ez a bemutatott műre is vonatkozik, igényes munkát tanulmányozni akkor is üdítő, ha itt-ott vitatkoznivalóra is bukkanhatunk. Hatalmi erőterít pus-e a verseny- és a közterület, vagy az előbbi inkább a pozícióban lévő küzdelmének béke sebb módja, míg az utóbbi a hatalmak találkozásának egyik színtere? Nyilván lehet disputálni arról is, hogy a szervezeti felelőtlenesség inkább szervezeti pus-e, vagy egy szervezeti állapot, avagy van-e totális szervezeti felelőtlenesség. Az biztosan megkérdőjelezhető, hogy a felelőtlen szervezetei hierarchiájának a csúcsán a bíróságok lennének, ezt azonban a szerzők nem is állították.

A szerkesztői munka hiánya érződik a kötetben, különösen az irodalomjegyzék esetében akad a doza, amelyből éppen a szerzők korábbi műveiből több hivatkozott tétele is kimaradt, vagy pontatlanul került a könyvbe. Tartalmi átfelek kiűszöbölése felesébe tehetet volna a monográfia, egy alapos tárgymutató segítségével volna a kötetben való tájékoztató. Ez azonban semmit nem von le a hatalmi paradigma magyarázó erejéből, amelyik, mint azt a lánssikerült érzelhetőt véteni, messze túlmutat a szervezett elméleten. A mai posztmodern, preglobalis társadalom szervezetei társadalmában a hatalmi szemlélet kb. olyan horde rejű, mint a 19. században volt a materialista társadalom-felfogás megjelenése, mert társadalomtörténeti magyarázó ereje és társadalomelméleti összefüggéseiről más megvilágításba helyezi a társadalom új értelmezési módjáról kialakult szemléleteinket. Ez belátható, ha meggondoljuk, hogy a terror szervezetei korábban esetenként nem könnyű eldönteni, hogy egy megerénylet mögött egyszerűen csak megfélemlítési igény van-e, vagy kaotikai célú védelmi pénzek kicsikarásának célzata; a destabilizálás lehetőségére való figyelmeztetés szándéka húzódik-e meg, vagy egy szövetségbe való belépés, abban való jelentősebb szerepvállalás erőszakos kikényszerítése; a közvélemény figyelmének felkeltése, vagy társadalmi csoportok iránti gyűlölet kialakítása. A hatalmi összefüggések meglátásai alapján azonban könnyebben megérthetjük ezeket is, varázstalaníthatjuk vagy a melyest azt a többszörös is indoktrinált, dezintellektualizált, médiatizált világot, amelyik jó részt ugyan csak a szervezetei teremtke.