

# SZAKÉRTŐI SZERVEZETEK AUTONÓMIÁJA

## *AUTONOMY OF EXPERT ORGANIZATIONS*

**BERDE CSABA egyetemi tanár**

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet Vezetéstudományi Tanszék

### **ABSTRACT**

Specialization, as base for the establishment of organizational structure obviously determined the process of organization building in the XX. century. Nevertheless, this phenomenon was not observed first at industrial productive organizations, it developed from specialties of academic, health care, legal and judicial structures. As a result, this organizational specialty is typical of the so-called expert structures (expertocracy). The point of it is that professional area is getting narrower for which people are trained, and activity is also getting narrower, which has to be performed by members of an organization. The base for this specialization is the principle of professionalization. Expert autonomy may easily be understood in these structures, and organizational autonomy is also based on it. This essay analyzes in details those factors, which influence organizational autonomy and introduces those managerial and organizational peculiarities, which characterize expert structures.

### **1. Irodalmi áttekintés**

A szervezetek kialakítását, felépítését számos tényező befolyásolja. A struktúrának összhangban kell lennie a szervezeti folyamatokkal, a környezettel, az előzményekkel és célokkal. A szervezet nem más, mint olyan tudatosan felépített hatalmi, kommunikációs, információs rendszer mely megteremti a folyamatok megvalósításának, feltételeit és kereteit. A szervezeti struktúrát befolyásoló tényezőket vizsgálva különböző szerzők, különféle megközelítésmódot alkalmazva eltérő fontosságot tulajdonítanak a vizsgált faktoroknak. Szabados (2009) a csoportokat tartja meghatározó tényezőnek, de a csoportformálódás és működés sajátosságai-ból kiindulva fogalmaz meg következtetéseket. Mások (Pierog, 2013; Bába, 2010) a szervezeti folyamatok hatását emelik ki és arra a következtetésre jutnak, hogy a szervezeti struktúrát alapvetően meghatározzák azok a tevékenységek, amelyek megvalósítására a szervezet vállalkozott. A struktúra dinamikus, azaz folyamatosan átalakulóban, változásban van. Móri (2011) a tanulószervezetek kapcsán az önfejlődés szervezetformáló hatását tartja meghatározónak. Az emberi erőforrás

összetétele, képzettsége, speciális adottságainak szerepét vizsgálta Dajnoki (2014) és arra a következtetésre jutott, hogy az emberi tényezők figyelembe vétele nélkül nem lehet hatékony struktúrát kialakítani és működtetni. Juhász (2012) a kommunikációs rendszer és a szervezeti hierarchia összefüggéseit mutatta be az elvárás-menedzsment és a teljesítményértékelés kutatási eredményeiben.

A társadalmi környezet és a környezeti elvárások szervezetformáló hatásának értékelése csak az utóbbi időben kapott jelentős szerepet és hangsúlyt a szervezetelméletben. Számos szerző a szervezetet a működési tevékenység és a környezet egymásra hatásaként kialakuló rendszerként értelmezi és definiálja (Láczay, 2014). Valóban úgy van, hogy a működési szakterület sajátosságai alapvetően meghatározzák a strukturális jellemzőket és sajátosságokat. Bizonyos szervezet típusok jellemzőek egy-egy szakterületi tevékenységre. Szakértői struktúrákat az egészségügy, az oktatás és jogi területeken találunk. Szakértői struktúráként az olyan szervezeteket definiáljuk, amelyben a struktúra két nagy csoportra osztható. A szakértők és a kiszolgáló apparátus csoportjára. Szakértőknek tekintjük azokat a szervezeti tagokat, akik köré szerveződnek a szervezeti folyamatok és tevékenységek. A kiszolgáló apparátus feladata, hogy az alapvető folyamatok megvalósításának feltételeit, kereteit teremtsen meg és biztosítsa a szakértők minél sikeresebb szakmai tevékenységét.

A szakirodalomban több oldalról is megjelenik a szakértői struktúrák témája, vizsgálata, jellemzése. Ezek közül talán a legismertebb és a legelfogadottabb Mintzberg (1979) tipológiai definíciója. Mintzberg a szervezeti tipológiája kidolgozása során Wéber (1967) gondolkodás módját a bürokrácia elméletben megfogalmazott szervezeti gondolkodásmódot vette át és követte. Olyan mértékben, hogy a Mintzbergi nomenklátúra egyértelműen beazonosítható módon használja a „büro” – „bürokrácia” szavakat az elnevezésekben. Ennek megfelelően ezt a szervezet típust „expertocrácia” – nak nevezte, azaz magyar fordításban szakértői bürokráciának mondjuk. Ezeknek a szervezeteknek egyértelműen definiálható jellegzetességei, működési sajátosságai azonosíthatóak be. Talán az egyik legerősebb szervezeti jellemző az erős horizontális specializáció. Ez alatt azt értjük, hogy a különféle szervezeti egységek, különféle szervezeti feladatok ellátására szakosodtak, de ez olyan jelentős mértékű specializációt jelent, hogy keresztirányú tevékenységek szinte elképzelhetetlenek, azaz minden szervezeti egység csak a saját szakterületének feladatait képes hatékonyan ellátni. Azt azonban nagyon magas szinten, a legkorszerűbb szakmai körülmények között, a leghatékonyabban képes megvalósítani. Rendelkezik a megvalósításhoz szükséges elméleti tudással, gyakorlati tapasztalattal, a szükséges technikai, technológiai feltételekkel és széles körű kapcsolatrendszerrel. Ezt olyan módon biztosítja a struktúra, hogy a szervezeti tagokkal szembeni normákat, elvárásokat, képességeket, standardizálja. A standardok olyan alapvető elvárások, feltételek, amelyek teljesítése nélkül nem lehet a folyamatokban részt venni, illetve bizonyos feladatok ellátásához, beosztások betöltéséhez bizonyos előfeltételeket kell teljesíteniük a szervezeti tagok-

nak. A szervezetben a hatalmi centrumot a viszonylag kis létszámú operatív mag jelenti, mely elsősorban a stratégiai, kapcsolati és irányítási feladatokat központosítja. Ahhoz, hogy a szervezet eredményes és sikeres legyen a folyamatokat mind horizontális és mind vertikálisan decentralizálni kell. A szervezeti egységeket fel kell hatalmazni arra, hogy a saját szakterületükön önálló döntéseket hozhassanak, és önálló tevékenységeket folytathassanak. Olyan mértékű a feladatok delegálása, amelyben megvalósul a feladatellátás és a felelősségátadás összhangja is. A szervezeti tagok mind a szakértők, mind a kiszolgálók magas szintű szakképzettséggel rendelkeznek, különleges szervezeten belüli követelmények érvényesülnek, így a belső továbbképzés és betanítás, azaz a szakmai és szervezeti szocializáció erős tanulási folyamatokra épül. A feladatok és a felelősségek delegálása révén a szervezet decentralizált, ennek következtében kevésbé formalizált és kevésbé bürokratikus. A szervezeti egységek önállósága miatt alacsonyabb a központi tervezési és ellenőrzési tevékenység is. A szervezet formai megjelenésében úgy definiálható, hogy „felül keskeny – alul széles”, azaz az operatív mag az irányító szervezet kis létszámú, a szakértői és különösen a kiszolgáló apparátus pedig nagy. A szakértők, mint a szervezeti folyamatok irányító szakmai specialistái alapvetően meghatározzák a szervezeti egységek tevékenységét. Az a jellemző, hogy a szakértők köré szerveződnek a folyamatokat megvalósító szervezeti egységek. Ez a fajta szakértői központi szerep nemcsak a formalizált struktúra kialakításánál jelenik meg, hanem a folyamatok megvalósításában is erősen megnyilvánul. Státuszukat tehát nem csak a formalizált struktúra, hanem a szervezet informális sajátosságai is erősítik. Tevékenységük erős hatással van a társadalmi – gazdasági környezetre.

Egy egyetemi szervezet a munkaerő állomány képzettségének javítása révén jelentős hatást gyakorolhat a gazdasági környezet sikerességére és eredményességére. Egy kórházi szervezet a lakosság egészségügyi helyzetének javítása révén a környezet életminőségét befolyásolhatja eredményesen. Környezeti hatásuk erős és multiplikatív jellegű. A szervezeten belül kettős vezetési stílus alakul ki. Az önálló szakértői gárda esetében a felhatalmazó, megbízó, megengedőbb demokratikus vagy liberális vezetés lehet a célravezető. A kiszolgáló apparátus esetében viszont a határozott, követelményeket támasztó, rendet, fegyelmet megkövetelő, ellenőrző autokratikus vezetés a jellemző. Az ilyen szervezetek változó körülmények között is stabilak, a szakértők támogatása, egyeztetése nélkül nem változtatható meg, autonómiája legfeljebb átmenetileg korlátozható.

A bemutatott jellemzők alapján megállapítható, hogy a szakértői szervezetek jól definiálható struktúrák, melyek önálló működési és vezetési sajátosságokkal rendelkeznek, melyek között a legmeghatározóbb a szervezeti autonómia.

## **2. A szervezeti autonómia fogalma és értelmezése**

Az autonómia görög eredetű szó, politikai értelmezése vált általánossá és közismertté. Ezek szerint önrendelkezési jogot, valamiféle függetlenséget jelent. A

szociológia definiálja a személyi elvű autonómiát, és amit a személyek szövetségként megalakult csoportok működésének eredményeként értelmez. Vezetési szervezetelméleti szempontból az autonómia forrása nem lehet a csoport, hiszen az, a szervezeten –csoporton belüli önállóságként, a szervezeten belüli függetlenségként értelmezhető. A szervezeti autonómia forrása a szervezeti tagok olyan sajátos státusza, melynek alapja az illető szakmai tudása és teljesítménye. A szakértői szervezetekben viszont ehhez értelmeznünk kell, hogy mi az a szakmai teljesítmény és tudás, amely megalapozza a szervezeti tagok függetlenségét. Egy egészségügyi szervezetben az orvos és az egészségügyi alkalmazottak szakmai tudása viszonylag könnyen beazonosítható, definiálhatóak azok a normák és elvárások, amelyek ezen a szakterületen elvárhatóak. Ha ezek az elvárások teljesülnek, akkor értelmezhető egy bizonyos mértékű szakmai függetlenség. Hasonlóan az egészségügyi szervezetekhez definiálnunk kell az egyetemi struktúrák szakmai önállóságának alapját és forrását. Megítélésem szerint ez nem lehet más, mint az egyetemi oktató-kutató kutatási tevékenysége és kutatási teljesítménye és ennek eredményeként kialakuló szakmai elismertségi és kapcsolatrendszer. Ezek az eredmények jelenthetik azt a szakmaiságot, ami a szakértői autonómiát megalapozzák. Egy egyetemi struktúrában értelmezhető az autonómia hierarchiája.. A szakértői autonómia jelenti az alapot, az autonómia személyes egyéni szintjét és ez kizárólagosan csak szakmai elvű. Az egyén szakmai felkészültsége, képessége, kutatási eredményei, publikációs teljesítménye, szakmai és személyes kapcsolatrendszere, tudományos ismertsége és elismertsége együtt teremti meg a szakértői függetlenséget. Ez a szakmaiság lehet aztán a megalapozója az autonómia következő szintjének a szervezeti egységek önállóságának. Egy egyetemi struktúrában az alapvető szervezeti egységeket a tanszékek, intézetek jelentik. Egy jól szervezett oktatási, kutatási szervezeti egység jól definiálható, egyértelműen lehatárolt szakmai terület, diszciplína művelésére jön létre. Az általa művelt szakterületen elért eredményei alapozhatják meg a szervezeti egység autonómiáját. Ez azonban közvetlenül a szakértők autonómiájából táplálkozik, azaz a csoport autonómia a szakértők személyes autonómiára vezethető vissza.

Czakó (2014) szerint „a szervezet lehet autonóm, amennyiben a szervezet rendjét nem kívülálló, hanem a szervezet tagjai társi minőségükben írják elő”. E szerint a szervezeti autonómia tehát nem külső szabályozás következménye és eredménye, hanem a szervezeti működés sajátos jellemzője. Az egyetemi szervezetek autonómiája tehát nem jogi és szabályozási kérdés, hanem a szakértők és a szervezeti egységek szakmai eredményei, kapcsolatrendszere és elismertsége adja. Azaz minél nagyobb a szakmai teljesítmény, annál erősebb a szervezeti autonómia és fordítva minél erősebb a szervezeti autonómia, annál eredményesebb és sikeresebb lehet egy szakértői szervezet. Ez az önfejlődő spirál megértése szükséges ahhoz, hogy az egyetemi struktúrák működését, sikerességét és eredményességét teljesítményét sikeresebbé tegyük, és jól menedzseljük.

### 3. Az egyetem, mint szakértői struktúra

Az egyetem mind működési, mind szervezeti szempontból magán viseli a szakértői struktúrák jellegzetességét és az egészségügyi szervezetekkel együtt, mint jellemzően szakértői dominanciájú szervezatként mutatja be és értelmezi a menedzsment tudomány és a szervezeti szakirodalom is. Az egyetemi működés alapja és meghatározója az önálló kutatás. A kutatási eredmények teremtik meg a magas szintű oktatás feltételeit. Kutatás a nélkül nem értelmezhető az egyetem lényege, nem jöhetnek létre önálló műhelyek és nem formálódnak önálló, független, karizmatikus szakértői személyiségek sem. Szervezeti hierarchiájából megközelítve ezt a problémát itt is három szint azonosítható be. Ha egy felsőoktatási intézmény csak oktat, az nem tekinthető egyetemnek csak abban az esetben, ha oktat és kutat. Akkor teljesül az egyetemi lét és szint, ha ez a kettő együtt jellemzi a szervezet működését.

A szervezeti egységek szintjén elemezve a működést, ha az csak oktat, akkor beszélünk tanszékről, ha oktat és kutat csak abban az esetben beszélhetünk tudományos műhelyről. Az egyén szintjéről megközelítve a kérdést, aki oktat az a tanár, aki oktat és kutat az a tudós tanár, azaz professzor. Ez a hierarchia egybeesik és párhuzamos, az autonómia előző fejezetben bemutatott hierarchiájával. Tovább haladva ezen a logikai úton, beazonosíthatóak azok a tevékenységek és működési keretek amelyek megteremtik ennek a hierarchiának az alapját. A szervezeti egységek, azaz az intézetek és tanszékek szintjén ez nem lehet más, mint egy önálló kutatási elképzelés, önálló kutatási program. A programban folyhat olyan kutatási, olyan szakmai tevékenység, amelyek önálló kutatási eredményekben jeleníthetők meg. Kari szinten a működési önállóság alapját manapság szinte kizárólag az önálló doktori iskolák jelentik meg. A doktori iskola valósítja meg azt a kutatási tevékenységet, azt a tudományos nevelési munkát, amely révén a karok felépíthetik önmagukat, kialakíthatják tudományos normáikat, elvárásaikat, kinevelhetik az oktatói – kutatói utánpótlást. Mindezt úgy tehetik meg, hogy saját maguk fogalmazzák meg azokat a standardokat, teljesítményelvárásokat, magatartási, viselkedési követelményeket, amelyek révén szocializálni kívánják a kinevelendő oktatói – kutatói gárdát. Ez a szocializációs folyamat két területen is beazonosítható, egyrészt a diszciplína általánosan elfogadott normái és követelményei, másrészt a kari oktatói és kutatói magatartásra vonatkozó elvárások. Ezeknek a kari normáknak a kialakításánál azonban már szerepet játszik, valamilyenféle befolyása van a következő szintnek, amit tekinthetünk országos standardnak is. Ezek azok az akadémiai követelmények, amelyeket azok a tudományos gréniumok fogalmaznak meg, amelyeket a Magyar Tudományos Akadémia felhatalmazott és megbízott erre a feladatra. Mindezek fölött értelmezhető egy nemzetközi szint is, ahol ugyan nem definiálható egyértelműen ilyen felhatalmazott testület, de a nemzetközi tudományos világ kialakította és elfogadta azt a követelmény szintet és normarendszert, amely igazodási pontként, azaz nemzetközi standardként fogadható el. Ezek

a hierarchiák kapcsolatban állnak egymással, hatnak egymásra, a magasabb szintek befolyásolják az alacsonyabb szintek normáit és követelményeit.

Az egyetemi szakértői struktúra szintjén maradván azonban az alap, a kiindulási pont a személyes kutatói autonómia kialakításának és megteremtésének kerete és lehetősége nem más, mint az önálló kutatás. Önálló kutatási program főbb követelményei jól leírhatóak és meghatározhatóak. Alapelvárás az egyértelműen lehatárolt kutatási terület, témakörök. Legyen saját vizsgálati módszere, eljárása és fogadtassa azt el közvetlen környezete szakmai közvéleményével. Egyértelműen fogalmazza meg tudományos normáit és elvárásait. A programnak legyen tudományos előzménye és vegye át azok korábbi eredményeit, építsen az elődök hagyományaira. Legyen professzora, aki köré, mint meghatározó szakértő köré szerveződik a tudományos munka. Csak ezen kritériumok teljesülése esetén beszélhetünk önálló tudományos műhely, iskola kialakulásáról.

Az egyetemi, szervezeti autonómia korlátozására az elmúlt időszakban számos próbálkozásnak lehettünk tanúi. A politikai vezetés gyakran nem érti vagy nem képes megérteni vagy nem akarja megérteni a szakértői struktúrák autonómiájának sajátosságait. A fenntartó szervezetek, minisztériumok nehezen veszik tudomásul és mindenképpen korlátozni szeretnék az általuk irányított szervezetek autonómiájából fakadó bizonytalanságot. Az irányíthatóság, befolyásolhatóság és átláthatóság nehézségeit. A külső beavatkozás, ellenőrzés, elszámoltatás, szabályozás módszereivel kívánják kezelni. Nem ismerik fel, hogy ezek az intervenciók nincsenek összhangban a szakértői szervezetek sajátosságaival. Különösen felerősödött ez a folyamat az institucionalizmus kialakulásával és az Európai Unió csatlakozás utáni központi irányítására és ellenőrzésére irányuló törekvéssel. A fenntartók pontosan akarják tudni az általuk irányított és a hozzájuk tartozó szervezetek működési jellemzőit gazdálkodásuk feltételeit. A pályázatokat finanszírozók mind szakmai, mind gazdálkodási szempontból részletekbe menő szabályozást és elszámoltatást szeretnék megvalósítani. Ezek a törekvések azonban ellentétesek a szervezeti és szakértői autonómia sajátosságaival, speciális helyzetével. Az egyetemi vezetés részéről is van olyan szándék, amely az irányítás szükségességét rosszul értelmezve ellenőrizni, szabályozni, elszámoltatni akar. Csak úgy érzi magát biztonságban, úgy tekinti magát vezetőnek, ha ezeket a vezetői funkciókat gyakorolja. Ezek a szándékok, törekvések gyakran korlátozások formájában jelennek meg. Több jellegzetes példája van ennek, például az utazások, kiküldetések szabályozása révén pontosan az autonómia egyik alappillére kerül veszélybe; a szakmai kapcsolatok ápolása. Sokszor érthetetlen módon azok a szervezetek az ügynevezett tudományos grémiumok sem védik a kutatás és a kutatók autonómiáját, akiknek ez lenne a feladata. A Magyar Tudományos Akadémia azzal, hogy nem ismeri el komoly publikációs teljesítmények a hazai vagy nemzetközi konferencián elhangzott előadásokat ezzel mintegy megkérdőjelezi a konferencia részvétel fontosságát.



Az autonómia egy másik nagyon fontos eleme a személyes interakciókra épülő szakmai kapcsolatrendszer. Ha a konferencia részvétel jelentéktelen, nem számít tudományosan elismert teljesítménynek, akkor ez a kapcsolati hálóépítés szenved kárt. Sokszor találkozunk olyan korlátozással is, hogy csak bizonyos konferencián való részvétel támogatható vagy csak bizonyos csoportok, személyek kiutazása. Ezek a korlátozások azonban csak átmeneti hatásúak, mert ahol van szakmai eredmény, teljesítmény ott megteremthetőek a források a szakmai interakcióhoz. Gyakran megjelenik az egyetemi szervezetekben a kapcsolati tőke el illetve kismérséklésének szándéka is, amikor az egyetemi és kari vezetés azt kéri, hogy a szervezeti tagok adják meg a hazai és legfontosabb nemzetközi kapcsolataikat akár szervezeti, akár személyes szinten. Az utóbbi évtizedek szembetűnő korlátozási törekvése az önálló szervezeti egységek működési kereteinek csökkentése néha teljes mértékű elvonása. Ha ehhez még hozzávesszük a pályázati lehetőségek központosítását, akkor szinte teljesen számba vettük, hogy pénzügyi – működési oldalról milyen megoldások jelentek meg az autonómiai korlátozására.

Az intervenció mivel ellentétes a szakértői struktúrák autonómiájának természetével, hosszú távon nem lehetnek sikeresek és eredményesek. Rövidtávon azonban ezek a beavatkozások, korlátozhatják a szakértői szervezetek működését, akadályozhatják eredményességét.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bába É. (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei II. évf. 2-3. sz. (No. 3-4), Szeged, pp. 126-133.
- Czakó (2014): Szervezetek és szerveződések a társadalomban. Szervezetszociológiai jegyzetek. Szociológiai Szemle, XXVII. évf. 5. sz., Budapest
- Dajnoki K. (2014): Foglyatékos munkavállalók beillesztésének elősegítése, különös tekintettel az érzékenyítő tréningekre. A Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei. Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat. VI. évf. 1-2 sz. (No 14-15), Szeged, pp. 157-167.
- Juhász Cs. (2012): Ösztönzésmentesség. Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei. Gazdálkodás- és szervezéstudományi tematikus szám. IV. évf. 4. sz. (No.10.), Szeged, pp. 139-148.
- Láczay M. (2014): A szervezetfejlesztés és a szervezeti kultúra kapcsolatának vizsgálata egy térség vállalkozásaiban. A Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei. Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat. VI. évf. 1-2 sz. (No 14-15), Szeged, pp 78-88.
- Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N.J.,
- Móré M. (2011): Munkatapasztalat és validáció. In: Gortka Rákó .E (szerk): Társadalomtudományi tanulmányok IV. DU Press Kiadó, Debrecen. pp. 105-112. ISBN 978 963 318 192 2
- Pierog A. (2013): Civil szervezetek vezetési és működési sajátosságai. Ph.D értekezés, Debrecen, 2013. 207 p.
- Szabados Gy. N. (2009): Csoportmenedzsment az agrárgazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen, 148 p.
- Wéber, M. (1967): Gazdaság és társadalom (szemelvények). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest