

## 5. A szervezeti kultúrában megjelenő szervezeti magatartás jellegzetességei

### Bevezetés

Az emberek elvárt és valós közösségi viselkedésének leírása és előírása már az ókori görög filozófus géniuszok Platón és Arisztotelész munkáiban is nyomon követhető. Az állam hatékony működésének jellegzetességeit vizsgálták; gondolataik, megállapításaik közvetlenül vagy interpretált módon a mai napig hatással vannak a szervezeti kultúra kutatásával foglalkozó szakemberekre. Így érdemes néhány megállapításukat – szabad formában – felidézni.

Platón (i. e. 427 – i. e. 347), aki élete során 37 művet írt, elméleteiben fő értékként az igazságos, a közösség boldogulását biztosító államot írta le. Egyik fő művében, az *Államban* az ideális állam felépítését és működését mutatja be. Megközelítése idealisztikus, vizsgálódásai (mai szóhasználattal élve) elsősorban pszichológiai, etikai, politikai, gazdasági természetűek. Leírásában az állam szerkezeti felépítése megfelel az egyén lélekfelépítésének, amelyben a legfőbb erény az igazságosság. Fontos érték számára *a szakértelem alapján történő munkamegosztás*, továbbá *a közösségek elfogulatlan, racionális működtetése*. Ha jól működik az állam, az emberi közösségek automatikusan követik az előírt norma- és értékrendet – ez mintegy belső igényükből fakad. Vagyis a közösségek alkalmazkodnak az igazságos, szakszerűen működő renchez, valamint ennek fenntartására, állandósítására törekszenek.

Arisztotelész (i. e. 384 – i. e. 322) volt az ókor egyik legegységesebb gondolkodója. Platón tanítványaként – mesterét tisztelve, de idealisztikus felfogását kétségbe vonva – inkább (mai szóval élve) természet- és társadalomtudományi megközelítésben vizsgálta az emberi közösségek hatékony működését. Valójában az ő filozófiai munkásságával kezdődött a közgazdasági eszmék története. Ő vizsgálta elsőként, hogy milyen helyet foglal el a gazdaság a társadalomban. (Társadalom- és gazdaságfilozófiai elveit a *Politika* és a *Nikomakhoszi etika* című műveiben írta meg.) Szerinte a politika – mint az emberek legmagasabb rendű közösségével foglalkozó tudomány – feladata olyan kérdések kutatása és válaszok keresése, hogy melyek az emberi együttélés optimális szervezeti és tartalmi együttélési lehetőségei. Ezeket politikai, közgazdasági és etikai szempontú megközelítésben, azok kölcsönös egymásra hatásában vizsgálta. Arisztotelész,

ha munkásságát a modern társadalomtudományok szerint kategorizáljuk, akkor tulajdonképpen szociológiai módon közelítette meg az emberi ügyeket. Felfogása szerint az emberek igényei, azok változása jelentősen befolyásolja a működés hatékonyságát; tehát a „jó működés” nem idealizálható, hanem a mindenkori helyzetnek való megfelelés függvényében vizsgálendő. (Platónnal ellentétben úgy vélte – többek között például a tulajdonviszonyok tekintetében –, hogy a legjobb államban a föld egyik része közös, a másik pedig magántulajdonban van.) Arisztotelész megkülönböztette a természetes és természetellenes gazdálkodást. Megítélése szerint a természetes gazdálkodás a közösség megőrzésére, a természetellenes pedig a vagyonszerzésre irányul.

A 20. század iskolateremtő tudósa, Max Weber (1864–1920), a „megértő szociológia” atya alkotta meg azt az „ideális bürokrácia” fogalmi rendszert, amely a mai napig egyik kiindulópontja a szervezetcultúra-elemzéseknek. Ebben az esetben a „megértő” szó azt jelzi, hogy a társadalomtudományok jelentős mértékben különböznek a természettudományoktól, mivel értelemmel és önálló akarattal bíró lényeket vizsgálnak. Ha pedig önálló akarattal, szubjektummal rendelkezik a vizsgálat tárgya, akkor szükség van megértésükre. Ez egyben azzal is jár, hogy a társadalomtudományok kevésbé lehetnek egzakta, mint a természettudományok.<sup>1</sup>

Zárt és állami-társadalmi feladatot ellátó intézmények szervezeti kultúráját vizsgálva a weberi elmélet nem hagyható figyelmen kívül, hiszen ő maga is a katonai típusú szervezetek működése alapján alkotta meg bürokráciaelméletét.

Weber úgy tartotta, hogy ez a szervezettípus biztosítja leginkább a racionális cselekvést. A szervezeti racionalitást az biztosítja, hogy a státuszok, hatáskörök, a „szolgálati út” szigorúan formalizált hierarchikus rendre épül.

A szervezet tagjai (alkalmazottai) szakképzett emberek, akik biztosítják a szakszerű, hatékony működést. A feladatok végrehajtását előírások, dokumentumok szabályozzák. Az egyes beosztásokba előjárói kinevezés alapján kerülnek az alkalmazottak; a bérezés (díjazás) a pozíciótól és a szolgálati időtől függ. Az előmenetel és az életpálya viszonylagos biztonsággal előre látható és tervezhető. (Meg kell jegyezni, hogy a bürokratikus szervezet nem működik gépszerű pontossággal; szakszerű tevékenységének racionalitását sokféle tényező

<sup>1</sup> M. Weber: *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai 1.* Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1987.; M. Weber: *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai 2/3.* Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996. 47–53.

befolyásolhatja, és működési biztonságát jelentősen befolyásolja a társadalmi környezet stabilitása-változékonysága.)

A bürokratikus szisztémában működő *zárt és/vagy totális intézmények* (ilyen a fegyveres testületek többsége) esetében fontos lehet a weberi hatalom-uralom elméletének alapján annak vizsgálata, hogy a szervezet működtetésében a *vezetők saját akarataikat rákényszerítik a beosztottak viselkedésére* (ez fedi a hatalom fogalmát), vagy a beosztottak önként engedelmeskednek a hatalmat gyakorlónak (ez lehet az uralom alapja). A hatalom gyakorlásának weberi modellje szerint a fegyveres testületekre elsősorban a legális-racionális uralom modellje érvényes. Ebben az esetben a hatalmat gyakorló személy vagy testület legálisan, előzetesen meglévő szabályoknak megfelelően szerezte meg az uralmat, valamint a szervezet tagjainak racionális érvek és megfelelő indokok alapján módjában áll vitatni a döntések helyességét. A hatalom-uralom kérdése Webernél szorosan összekapcsolódik az igazgatással, mert az igazgathoz nélkülözhetetlen a parancsadási hatalom-uralom birtoklása. A modern szervezetikultúra-kutatók számára az elmélet elavultnak tűnhet, de tudomásul kell vennünk, hogy azok az intézmények, amelyek olyan feladatot látnak el, ahol bizonyos esetekben (rendkívüli helyzetek, veszélyhelyzetek) a gyors és hatékony működés feltétele az egyszemélyi parancsnoki döntéshozatal, nem nélkülözhetők a szervezeti kultúrában az „ideális bürokrácia” bizonyos elemei.

A szervezetszociológia a 20. század végén új fogalomkör vizsgálatába „bonyolódott”, amelyet a totális intézményrendszer vizsgálata hívott életre. Ez a fegyveres testületek szempontjából azért figyelemre érdemes kérdés, mert néhány évvel ezelőtt (elsősorban a rendszerváltás előtt) a szervezetszociológiai leírások egyes, a fegyveres testületek által működtetett intézményeket is ebbe a kategóriába soroltak. A fogalmat Erving Goffman (1922–1982) alkotta meg és adta közre *Asylums* című művében, amelyben a *totális intézmények* közé sorolt – többek között – bizonyos fegyveres testületek intézményrendszerébe tartozó alrendszereket is.<sup>2</sup>

Tekintettel arra, hogy a zárt, bürokratikus szervezeteknek vannak, lehetnek az egyéniségvesztésre, viselkedésbeli egységesítésre irányuló törekvéseik, volt némi „áthallás” a totális és a bürokratikus intézményi struktúra jellemzői között. Goffman megfogalmazása szerint a totális intézmények a hasonló státuszú személyek számára nyújtanak teljes működési életteret (a munkahely

<sup>2</sup> E. Goffman: *Asylums*. Harmondsworth, Penguin Books, 1961. Magyarul E. Goffman: *A hétköznapi élet szociálpszichológiája*. Budapest, Gondolat, 1981.

és a lakóhely térben egy egység, amely által a személyeket elzárják a hétköznapi életvilágától). Mindennapi tevékenységüket egy adminisztratív-bürokratikus struktúrában szervezik egységessé. A totális intézményben minden cselekvés egyazon szinten – az intézményen belül vagy annak vonzáskörzetében – összpontosul, s ugyanazon autoritás alá rendelődik. A működtetés központi eleme az emberi szükségletek feletti bürokratikus-adminisztratív rendelkezés. Ennek segítségével lehetőség nyílik az egyéni kezdeményezések elfojtására, a személyiség megfelelő át- és kialakítására. A fentiek következtében a személyközi kommunikáció, az interakció elszürkül, elszemélytelenedik, gépiessé válik, vagyis a totális intézmény szociális terében élő személy előbb-utóbb elveszíti autonómiáját, önazonosságát. Az adott szervezet, intézmény szabály- és normarendszere szerinti bürokratikus szabályok alakítják az egyén magatartását, amely számára adott esetben súlyos érzelmi megterhelést jelenthet.

Goffman elméletét az utóbbi időkben sok kritika illette, különösen azért, mert csak az egyén – az „elszenvedő” – oldaláról vizsgálta a hatásokat, és kevés figyelmet szentelt a társadalmi szervezeti sajátosságoknak, a „külső” (szervezeten kívüli) társadalmi kultúra jellemzőinek, írott és íratlan szabályrendszerének.

### **5.1. A szervezeti kultúra elemeinek lehetséges hatásmechanizmusa a személyiség formálásában, a szervezeti magatartás alakításában**

A könyv más fejezeteiben már hivatkozott Geert Hofstede (1928) megközelítése alapján a kultúra olyan kulcsszó, amely összefoglalja a területi és történeti közösségben élő vagy élt emberek hiedelmeit, gondolkodási mintáit, viselkedési sémáit. Geert Hofstede szerint a kultúra „a gondolkodás kollektív programozása, amely megkülönbözteti egy csoport vagy egy kategória tagjait másoktól [...] a környezet változásaira adott emberi válaszokat befolyásoló közös jellemzők összessége”.<sup>3</sup> Kultúra mindaz, amit az emberek tesznek, gondolnak, és amivel rendelkeznek mint a társadalom vagy az adott szervezet tagjai. Ezenkívül olyan mindennapi dolgok is hozzátartoznak a kultúra széles értelmezéséhez, mint üdvözlési, étkezési szokások; a távolságtartás nagysága; érzelmeink kimutatásának vagy eltitkolásának formái vagy akár a testi higiénia fenntartási igényeinek jellemzői.

<sup>3</sup> G. Hofstede – G. J. Hofstede: *Kultúrák és szervezetek*. Pécs, VHE Kft., 2008.

A kultúra az egyén szocializációja során nagyrészt tanult folyamatok révén épül a személyiségbe, s nem pedig gének által meghatározott módon. (A kultúrát ezért pszichológiai szempontból egyrészt megkülönböztetjük az általános jellemzőkkel bíró emberi természettől, másrészt az egyének speciális személyiségjellemzőitől – még annak ellenére is, hogy ez a határvonal nehezen konkretizálható.)

Tanulmányok, tankönyvek sora foglalkozik azoknak a viselkedéssellemzőknek bemutatásával, vizsgálatával, amelyek segíthetnek a szervezeti viselkedés személyi jellemzőinek feltárásában, elsősorban az eredményes szocializáció segítésére vagy az egyén szervezeti tagságával kapcsolatos minőségi jellemzők megállapítására.

A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem ebben a témában írt tankönyvét alapul véve, a szervezeti magatartás megítélése szempontjából a szervezeti viselkedés tanulmányozásának elsődleges célja, hogy segítse a vezetőt a szervezeti kultúrát befolyásoló tényezők emberekre és szervezetre gyakorolt hatásainak felmérésében.<sup>4</sup> Továbbá segítse a vezetőt abban, hogy hatékonyan kezelje az egyéni és személyközi problémákat a célból, hogy a szervezeti és egyéni célok eredményesen legyenek megvalósíthatók. Ennek érdekében három terület szisztematikus tanulmányozása válik lényegessé.

1. Az első *a szervezeten belüli jelenségek szisztematikus tanulmányozása* amely azért fontos, mert az előzetes szempontrendszer kialakítása, továbbá az eredmények kvantitatív elemzése tudományosan igazolt és megalapozott elméletek, illetve következtetések megalkotásához vezethet az intuitív véleményalkotás helyett.
2. A második terület *az alkalmazottak magatartás- és attitűdbeli jellemzőinek vizsgálata* a munkakörrel, a feladatokkal, a munkateljesítménnyel és egyéb a szervezeti hatékonysággal összefüggő mutatók tekintetében. Ilyenek például a termelékenység, a fluktuáció, a munkával való elégedettség vagy újabban a szervezeti elkötelezettség és viselkedéskultúra.
3. A harmadik terület *a munkamagatartás konkrét paramétereinek vizsgálata* (lehetőleg mérhető és nem csak megfigyelhető jellemzők segítségével).

A három területen tehát elsősorban magatartás-tudományi eszközökkel mind az individuális jellemzők, mind az interperszonális és csoportjelenségek, valamint a szervezeti viselkedést befolyásoló szervezeti és környezeti hatóerők

<sup>4</sup> Gyökér I. et al.: *Szervezeti viselkedés*. Budapest, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, 2016.

vizsgálatára is sor kerül. A szervezeti viselkedés lehetséges mintázatainak leírására a könyv szerzői Griffin művét alapul véve<sup>5</sup> a következő viselkedésdimenziók, illetve az azokból kialakítható, a szervezeti működés hatékonyságát befolyásoló viselkedésmintázatok értékelését javasolják:

- *Teljesítmény- és termelékenység magatartások*: ez a munkatevékenységhez kapcsolódó összes magatartásformát tartalmazza, amit a szervezet elvár a munkatársaitól. Ez szellemi munka esetében problémás lehet, mert nehezen definiálható és kevésbé mérhető. Fizikai jellegű tevékenység esetében lehetnek mérhető faktorok. Szellemi munka esetében olyan magatartásformák definiálására van szükség, amelyek alapjai lehetnek egy ösztönző, teljesítménymotivációs rendszer kialakításának.
- *Távolléttel kapcsolatos magatartások*: ezek a hiányzások, igazolt és igazolatlan, előre bejelentett (tervezhető) és ad hoc (váratlan, eseti) távollétek vizsgálatát jelentik. Ez elsősorban a szervezet működési biztonságára és a hasonló munkakörben dolgozó munkatársak igénybevételére, a helyettesítés rendjére lehet hatással. A távolléttel kapcsolatos magatartások vizsgálata különösen figyelemre méltó olyan szervezeteknél, ahol a szervezet működőképességének a személyes jelenlét alapvető feltétele. A távollét okainak vizsgálatánál másodlagosan olyan, a szervezeti kultúrát befolyásoló momentumokra is fény derülhet, mint például a munkahelyi légkör, a csoportkonfliktusok vagy egyéb, a szervezeti viselkedést befolyásoló pszichikai jellemzők.
- *Szervezeti polgárság*: ez a szervezeti kultúrával, a szervezet céljaival való azonosulás szintjét, minőségét jelenti. Ha az egyén csak külső, látható és kontrollálható viselkedési jegyekben törekszik megfelelni a munkaelvárásoknak, még nem feltétlenül viselkedik „szervezeti polgárként”. Az azonosulás vagy identifikáció, a belső motiváció, az önkéntesség (ha szükséges, túlmunka vállalása, lelkiismeretesség, részvétel és segítő szándék az új munkatársak integrálásában stb.) alapvető feltételei a minősítésnek. A szervezeti polgárság jellemzői között, az egyéni tulajdonságok mellett, a csoporton belüli társas jellemzők, valamint a szervezeti kultúrához való viszony is megtalálható.
- *Diszfunkcionális viselkedések*: ezek azok a munkával kapcsolatos aszociális vagy antiszociális magatartásformák, amelyek mind morális, mind termelékenységi szempontból a hatékony szervezeti működés „ellenségei”.

<sup>5</sup> R. W. Griffin: *Management. Principles and Practices*. Boston, Cengage South Western, 2011.

Ilyenek például a lopás, a feladat szabotálása, szexuális és etnikai zaklatás, a viselkedésbeli faragatlanság, vagy akár a verbális erőszak is, amelyek elsősorban morális ártalmakat, félelmet, szorongást okozó hatásuk révén az ártalmat közvetlenül nem elszenvedőkre is olyan hatással lehetnek, amelyek mind szervezeti kötődés, mind munkahatékonyaság szempontjából is negatívan befolyásolják a szervezet működését. Az állami szervezetek és a fegyveres testületek esetében a munkahelyi politizálás is ilyen diszfunkcionális viselkedésnek tekinthető.

## **5.2. Újként megjelenő hatások a fegyveres testületeknél: a kulturális sokk és a generációváltás felgyorsulásának problematikája**

A szervezeti kultúra elemeinek megismerése, az alapvető beilleszkedési folyamatokban való részvétel, a szervezeti szocializáció már az oktatási intézményekben elkezdődik. A fegyelemre, a rendre, a kötelezettségek teljesítésére, a tanulásra, az állandó ismeretszerzésre való szoktatás, továbbá ezek igényének felkeltése alapvető és meghatározó a rendőri pálya során. A kiválasztás minősége, szelekciós fejlettsége, az oktatás, a képzés formai és tartalmi elemeinek kiforrottságától, gazdagságától, megfelelőségétől függ a jövő rendőrségének humán alapja. Mindehhez érzékelní kell a jövő kihívásait. Kíérlelt, de változásokra is alkalmas szervezeti kultúrára van szükség. Ennek hiányában dominánssá válik a spontaneitás, a vagylagosság, az értékek felpuhulása, veszélybe kerülhet a társadalmi elvárásoknak megfelelő szervezeti kultúra kialakítása, fenntartása, megújítása.

Érdemes megvizsgálni a pszichológiai/szociológiai kutatásokon alapuló, pszichoszociális státuszhoz kapcsolódó fontosabb tényezőket, amelyeket feltétlenül figyelembe kell venni a multikulturális környezetben megvalósuló hatékony kommunikáció kialakításánál.

Ezek mindenekelőtt az alábbiak:

1. Alapvetően fontos, hogy *a tájékoztatók legyenek tisztában a tájékoztatás „vevőinek” kultúrák szerinti összetételével* azon megfontolásból, hogy a különböző kultúrákban ugyan más körülmények között más dolgokat tanulnak az emberek, bár ettől tanulási képességeik nem jobbak és nem rosszabbak.
2. *A tájékoztatók vegyék tekintetbe a helyi mikrokultúrák verbális és non-verbális kommunikációs sajátosságait.* Mivel az elvégzendő feladatok eredményessége nagymértékben függ a kommunikáció vételének

sikerességétől, és ezt jelentősen befolyásolja az „adó” kommunikációs képessége, annak fejlesztése (illetve egy közös jelrendszer kialakítása) általános és speciális értelemben is elengedhetetlenül szükséges a felkészítés részeként.

3. A tájékoztatók (a kommunikációs folyamat adói) csak kellő és reális kulturális önismeret, továbbá más kultúrákkal kapcsolatos empátia és tolerancia birtokában lehetnek képesek a hitelesség és a bizalom megszerzésére, ami a hatékony kommunikációs folyamat elengedhetetlen feltétele.

A fenti három szempont figyelembevételére olyan interkulturális jártasságok, szokások, attitűdök kialakítása javasolt, amelynek eredménye az alábbi magatartási jellemzőkkel írható le.

- *Az esetleges kétértelműség elfogadása:* Ez a képességünk hozzájárul ahhoz, hogy ingerültség nélkül reagáljunk új és váratlan helyzetekre.
- *Rugalmasság:* Nem lehet mindenre kiterjedő kommunikációs tervet készíteni, ezért az új, váratlan helyzeteknek megfelelően képesnek kell lenni gyorsan és hatékonyan váltani.
- *Türelem:* A különböző kultúrákat különböző életritmus jellemzi. Nagyon fontos a különböző időritmusok összehangolása a cselekvési program hatékonysága érdekében. Ehhez türelem kell.
- *Empátia:* Ha képesek vagyunk esetleg más kultúrkörhöz tartozó csoport helyzetébe képzelni magunkat, ez segíthet a hiteles és elfogadó pozitív kapcsolatok kialakításában.<sup>6</sup>
- *Öletgazdagság, leleményesség:* Fontos képesség a felmerülő egyedi problémák kezelésekor.
- *Körültekintés, óvatos döntéshozatal:* Az adott körülmények általában gyors döntést követelnek, de ez sosem lehet elhamarkodott.
- *Megfelelő, derűs, optimista szemlélet, humorérzék:* A humor megvéd önmagunk túlértékelésétől és az esetleges kudarcok túldramatizálásától.

Ezen jellemzők kialakítása, illetve a már meglévő képességek, tulajdonságok „felszínre hozatala” kis csoportos tréningfoglalkozások formájában ajánlatos megfelelő módszerek (lehetőség szerint fókuszált technikák kiválasztása) alkalmazásával. Fontos felmérni a célcsoport szociálpszichológiai jellemzőit is.

<sup>6</sup> Padányi J.: Az a fontos, hogy szakmailag hiteles legyen az ember. In Kovács G. (szerk.): *Vezetőtől a gyakorlati vezetéstudományról*. Budapest, Dialóg Campus, 19–36.



## Összegzés

A szervezeti kultúra és annak szervezetben érvényesülő jellegzetességei egy szocializációs folyamat állomásait jelölik. Mindezek hatása előbb-utóbb megjelenik az egyén viselkedésében, alkalmazkodásában, tevékenységében, illetve az egyén is hatást gyakorol a szervezetre. Keretrendszere egyrészt a dokumentált (olvasható) formában rögzített szervezeti elvárások, másrészt azok a személyes informális hatások, amelyeket a napi személyes munkatapasztalat biztosít. A szervezeti szocializációra így azok az előírások, munkaköri leírások, utasítások, törvények vannak befolyással, amelyek inkább az „állandóságot”, a viselkedéskultúra fontosabb alapértékeit, a viselkedés formális szabályait tartalmazzák. Ezek nagyon fontosak a szervezeti alkalmazkodás szempontjából, de a szocializációt tekintve a szocializáció folyamatának „szükséges, de nem elégséges” feltételeit képezik. A szervezet és az egyén szempontjából egyaránt eredményes szocializációs folyamat „terméke” olyan identitás kialakítása, amelynek eredményeként a szervezet tagja – mind kognitív, mind affektív elemeit tekintve – képes azonosulni az adott szervezeti kultúrával, és a maslowi motivációs piramison eljut legalábbis a személyes teljesítménnyel elégedettség, de ha lehetséges, az „önmegvalósítás” legmagasabb fokozatáig. Vagyis átéli a „megfelelő embert a megfelelő helyre” személyes élményét, és ez a szervezet tagjai részéről is pozitív visszacsatolásra talál.

## Felhasznált irodalom

- Hofstede, G. – G. J. Hofstede: *Kultúrák és szervezetek*. Pécs, VHE Kft., 2008.
- Goffman, E.: *Asylums*. Harmondsworth, Penguin Books, 1961. Magyarul: Goffman, E.: *A hétköznapi élet szociálpszichológiája*. Budapest, Gondolat, 1981.
- Griffin, R. W.: *Management. Principles and Practices*. Boston, Cengage South Western, 2011.
- Gyökér I. – Finna H. – Krajcsák Z. – Daruka E. – Szabó T.: *Szervezeti viselkedés*. Budapest, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, 2016.
- Padányi J.: Az a fontos, hogy szakmailag hiteles legyen az ember. In Kovács G. (szerk.): *Vezetőktől a gyakorlati vezetéstudományról*. Budapest, Dialóg Campus, 2017. 19–36.
- Weber, M.: *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai 1*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1987.
- Weber, M.: *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai 2/3*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996.