

Bizony Ákos zászlós hallgató:

INFORMÁLIS VISZONYOK AZ ALEGYSÉGEKBEN

Részlet

Az informális viszonyok lényege

A cikk a XX. OTDK Hadtudományi Szekcióján a I. díjat és a Hadműveleti Csoportfőnök valamint a MHTT különdíját elnyert pályamunka alapján készült

Konzulens: Pintér István Örgy. f. doc.

Elméleti alapvetés

A munkavégző nagyrendszerekben a formális és az informális struktúra csak az elemzés érdekében és elméletben választható szét. A munkahelyek hivatalos hierarchiája, formális struktúrája a munkafeladat sikeres ellátásának érdekében célszerűségi elvek alapján épül fel. Elméletileg feltételezhető az az állítás, hogy amennyiben a szervezet felépítése tökéletes, az ott realizálódó folyamatokban semmilyen ellentmondás nem létezik, így a szervezetnek tökéletesen kellene működnie. Ám nem nehéz belátni, hogy ilyen a valóságban nincs. A katonai szervezetek strukturális jellemzői közé tartozik az, hogy bennük elsősorban a katonai feladatvégrehajtás - a feltételezett harc feladat - követelményei fogalmazódnak meg, ez pedig nem ugyanaz, mint a béke körülmények között végzett mindennapos kiképzési, gyakorlási, rutin tevékenység. Ez az ellentmondás, valamint a benne élő emberek humán viszonyai azt eredményezik, hogy a szervezet korántsem működik olyan módon, mint egy racionális "gép".

Mindenkiben egymás mellett és egyszerre látszik a formális szerepfelfogás, és az ennek történő megfelelés, vala-

mint az az emberi magatartás, amely a társadalmi viszonyok, és a személyiség viselkedési normái, értékei, érdekei, szokásai alapján szabályozza viselkedését.

Az informális szervezet és viszonyok tehát a munkahelyen előforduló viszonyrendszerek és jelenségek komplexuma. A formális szervezetek elemei, a katonai egységek és alegységek zárt rendszerre kapcsolódnak össze. Ezzel szemben az informális szervezetek nehezen képzelhetőek önmagukban. Az informális szervezetek csak a formális szervezeti keretek között nyilvánulnak meg, illetve értelmezhetőek. Nem is magyarázhatóak másképpen, csak a formális szervezetektől való feltételezettségükben és az arra gyakorolt visszahatásukban.

Sem elméleti, sem gyakorlati szempontból nem vezethet minket félre az a tény, hogy minél szocializáltabb az ember, annál több szervezetnek lehet a tagja. Az ottani feltételeknek megfelelően más informális szervezeteknek is tagjává válik, de ezek között csak maga az ember a kapocs, mert ezek a viszonyok más, eltérő szervezeti körülmények és követelmények között nincs genetikus kapcsolat, úgy az informális szervezetek sem kapcsolódnak össze funkcionálisan.

Az informális viszonyok, tehát mindig adott szervezetben, vagy szervezetrendszeren belül vizsgálándók, vagy vizsgálhatók.

Az emberek státusa csak egy szervezetre vonatkoztatva lehet. A katonai szervezeteknek szigorúan meghatározott a pozíciórendszere. A formális pozíció semmiképpen nem azonos a státussal, mert ez az informális és a formális értéképek egymásra hatásának eredményeként jön létre. Mindenki, aki pozícióba - beosztásba, a hierarchia valamilyen polcára - kerül meghatározott elvárásoknak kell hogy eleget tegyen. Ez ellentmondásos módon valósul meg. Az elvárásoknak megfelelően - a szervezeti követelményekből adódnak - az egyénnek szigorúan megszabott szerepet kell játszania, amely a formá-

lis jellegű hivatalos pozíciót fejezi ki. Ezzel együtt más megnyilatkozásai is vannak, mert nem létezhet csak funkcionális szerepének megfelelően. Ezek formális jellegűek, és a személyek képességei, egyéni jellemzői alapján minősülnek. Az egyén - beosztott, vagy parancsnok pusztán létén keresztül magába hordozza ezt a kettősséget, tehát az informális viszonyok léte egyenesen elkerülhetetlen, és ha ezt munkahelyi vezetőre, parancsnokra értelmezzük, akkor az informális tevékenysége egyenesen elválaszthatatlan a formális tevékenységétől. Az elvégzett vizsgálat is egyértelműen bizonyította ezt a tényt.

Adalékok az informális szervezetek kutatásának történetéhez

Az informális szervezetek és a formális szervezetekkel meglevő kapcsolatok érdemi kutatásának kezdete Ch. Barnard nevéhez fűződik. Ma már erősen vitatható az az állítás, hogy az emberek egymásra hatásából eredő kapcsolataik nem részei a formális szervezeteknek - (Minden bizonnyal van ilyen munkahelyi kapcsolatrendszer éppen abból eredően, hogy az emberi szükségleteknek létezik olyan területe, amely nem köthető a munkához, vagy munkahelyi csoportokhoz és ez a szféra valóban nem integrálódik a munkahely folyamataiba) - ám mindaz, amit ezen kívül következtetésként megfogalmaz időálló. (Lásd Ch. Barnard: Az informális szervezetek és kapcsolataik a formális szervezetekkel. Tankönyvkiadó, 1986.).

Melville Dalton munkásságában a formális és informális szervezet egysége jut kifejezésre, miután Ch. Barnard kutatásait kritikailag elemzi, illetve fejleszti tovább. (Lásd Melville Dalton: Formális és informális szervezet. Tankönyvkiadó, 1986.)

Ennek az egységnek a pszichológia oldaláról történő bizonyítása található meg Papp Ágoston, Perczel Tamás, Völgyesy Pál: "Munkapszichológia" című munkájában (Tankönyvkiadó,

A bizonyítás folytatható lenne a szociológia által vizsgált munkahelyi csoportok idevonatkozó kutatási eredményeivel, különösen a szociometria által felárt rejtett közösségi hálózatok: munkára, vezetésre, szerepekre, funkciókra, stb. vonatkozó empirikus tapasztalataival, de más tudományterületek kutatási eredményeivel is.

A különös az, hogy a katonai vezetéstudomány bár formálisan megemlíti, de lényegét tekintve nem számol az informális rendszerrel. A Honvédelem című tudományos kiadványban 1980-tól napjainkig nem jelent meg erre vonatkozó elemzés. A ZMKA REVA tanszéke által 1990-ben kiadott "A katonai vezetés elmélete" című jegyzet a katonai vezetést szigorúan a parancsnok egyszemélyi felelősségéhez köti és a jegyzetírók felfogásába már nem fér bele az informális tevékenység ide történő becsatolása, mert látszólag ellentétes lehet az egyszemélyi parancsnok nimbuszával, illetve ennek minden körülmények közötti racionális tevékenységével. Es akkor elértünk az elméleti alapvetésben leírt irracionális racionalitás problémájához.

Az informális viszonyok kialakulásának folyamata

A katonai szervezetekben ugyanúgy, mint más munkahelyi szervezetekben a teljesítményre, valamint a másokkal szembeni viselkedésre vonatkozóan formálisan megállapított normák érvényesek. Ahhoz, hogy ezek a hivatalos normák valóban érvényesüljenek, el kell őket fogadtatni - el kell érni, hogy a dolgozó azokat kötelezőnek tartsa magára nézve. A munkahelyen kívül létrejövő beállítottságok, melyeket azután a dolgozók a munkahelyre is magukkal visznek, meghatározzák, hogy a formális normák miként és milyen irányban fognak módosulni, mire elfogadják őket. Vannak a hivatalos szabályozóktól teljesen független informális normák is, ide tartoznak a kollektív előítéletek, a munkahely hagyományai és mindaz,

amit "az embernek illik, vagy nem illik tenni a munkahelyén".

Amikor új ember kerül a munkahelyre, nyomást gyakorolnak rá, hogy ezeket az informális normákat ő is kötelezőnek ismerje el magára nézve. Amennyiben erre nem hajlandó, akkor vagy bele kell törődnie az elszigetelődésbe, vagy meg kell próbálnia a kollektív normák megváltoztatását. Ezen alapul az informális normák dinamikus fejlődése, eltolódása. A norma az idők múlásával érvényét is veszítheti, például, ha megváltoznak azok a beállítottságok, amelyeken alapul. Az, hogy valaki milyen mértékben gyakorol befolyást a normák kialakulására, nagymértékben függ az illető szubjektív tekintélyétől, informális hatalmától.

Megkülönböztethetünk a betöltött pozícióból eredő, avagy objektív tekintélyt és a személyiségből eredő, avagy szubjektív tekintélyt. A tényleges tekintély az objektív és szubjektív tekintély konkrét egysége, tehát a formális tekintélyt informális tényezőknek is támogatniuk kell.

Az informális vezetők esetében olyanokról van szó, akiknek szubjektív tekintélyüknél fogva nemcsak formálisan meghatározott munkakörükhöz tartozó kérdésekben és beosztottjaik korlátozott körén belül van tényleges tekintélyük, hanem ezen túlmenően a munkahely dolgozóinak nagyobb körében is, akár személyes konfliktusokról, akár általános érdekű problémákról van szó.

A formális és informális szervezetek kialakulásának folyamata részben modellezhető, elvontan leírható. Ennek egy lehetséges megoldása a következőkben foglalható össze.

A formális és informális szervezetek kialakulása

Formális szervezet:	Informális szervezet
1/a. Kezdetben a személyek	1/b. Kezdetben a személyek

közötti kapcsolatok előírtak és a szervezet elgondolását tükrözik leghatékonyabb struktúráról, amelynek keretében meg kell valósítani a szervezet céljait.

2/a. A vezető szerepét arra a személyre ruházzák, aki a szervezet véleménye szerint a legalkalmasabb a szervezet által meghatározott kötelességek teljesítésére.

3/a. A formális viselkedésnek - amelyet valamely egyén a szervezeten belül tanusít - az indítéka, hogy az egyén a szervezeten belül meghatározott jutalom és büntetés /szankció/ rendszerét elfogadja.

4/a. A tagok a vezetőől való függésüket a fentálló szervezeti szankciók miatt "fogadják el".

5/a. A formális szervezet általában előírt szerepek hierarchiát alkotnak, és

közötti kapcsolatok a tagok interakciójából erednek, s a tagok ama szükségletét tükrözik, hogy interakcióra lépjenek egymással, szükségleteik kielégítésére.

2/b. A vezető szerepét arra az egyénre ruházzák, aki a tagok nézete szerint leginkább alkalmas szükségleteik kielégítésére.

3/b. A csoport egyes tagjainak minden viselkedési megnyilvánulását az egyes tagok szükségleteik kielégítésére irányuló kísérletei határozzák meg.

4/b. A tagok létrehozzák és elfogadják a vezetőől való függőséget, mert úgy tartják, ez biztosítja szükségleteik kielégítését.

5/b. A szerepek változóak, és irracionális elemeket is tartalmaz-

racionálisak.

nak.

B/a. Szabályozott a kommunikáció és az információk áramlása, feldolgozása.

B/b. Az információk a bizalom ösvényein áramlanak szabályozás nélkül.

Az informális szervezetek néhány lényege jellemzője

1./ Működési alapja a formális szervezet. Kialakulása, változásai, belső mozgása, a benne felmerülő kérdések, a szervezethez kötődő, az ott dolgozók tudatában, cselekvésén át tükröződő tartalmi, módszertani viszonylatokban realizálódnak.

2./ Kialakulásában, struktúrállódásában olyan pszichológiai tényezők játszanak szerepet, amelyek a kapcsolatok egy részét egyedivé teszi. Így a szükségletek, érdekek, az empátia, az alapvető értékek, vagy némely érték azonossága, érdeklődés, azonos önvédelmi reflexek, külső ingerhatások, és elvárt cselekvések, célok, vágyak. Leglényegesebb eleme a bizalom, és a másikba vetett hit.

3./ Az őszinteségre épít, és a kölcsönös kiszolgáltottság mértékében valóban az is. Az információk az adott források őszinteségi - megbízhatósági értéke alapján osztályozóknak. Az egymással kapcsolatban állók pontosan tudják, mely kérdésekben és meddig mehetnek el az információk megosztásában.

4./ Működése rendkívül tudatos, felesleges információra érsékelten, az érdekérintettség irányába aktív és célratörő, képes többszörös áttételen keresztül is rövid úton és időben nagy pontossággal tisztázni problémákat.

5./ A legteljesebb bizalom alapján működnek. Nagyon sokszor előfordul, hogy egymás mellett dolgozók nem tudják

egymásról, hogy ugyanazon információk futnak keresztül rajtuk, csak mert egymás iránt bizalmatlanok, visszatartanak egymástól információkat. Ez azt is jelenti, hogy az informális szervezet nem tükrösképe a formális szervezetnek.

6./ Szervezete egy laza és egymást keresztező csomópontokból álló sejtyszerű képződmény, amelyeken belül az információk áramlási iránya változó, és ebben a vonatkozásban láncszerűen értelmezhető. Ez azt is jelenti, hogy az adott információk csak meghatározott körön belül forognak (a szükségletek és érdekérintettség alapján).

7./ A különböző információs körök között meghatározott kulcsfigurákon keresztül értéküknek megfelelően cserélődnek információk, és létezik információ visszatartás is. Az informális rendszeren belül is léteznek hatalmi, hierarchikus viszonyok, amelyek azonban más informális körök által ki játszhatók.

8./ Részes a kommunikációnak és bármilyen rejtve is marad, kiegészíti a formális szervezet kommunikációs rendszerét. Sajátosság, hogy érdekérintettségénél fogva maximálisan célratörő. Tartalmában a hivatalos kommunikáció előtt halad.

9./ Eszköz az egyén személyes céljai elérésében, ennek érdekében az érdekazonosság alapján tartós és kevésbé tartós kapcsolatokat foglal magába.

10./ Nehezen manipulálható, mert az információcserék segítenek kiszűrni belőle a manipulációt, illetve amennyiben manipulációs céllal szerveződik, úgy a benne lévők egységes fellépését feltételezi.

11./ Az informális szervezetek sokféle cél érdekében állnak össze. Magáért a szervezetért, egy énekért vagy egynek szervezetek ellen jutalmazási, büntetési céllal. Vannak,

amelyek viszonylagos nyíltsággal léteznek biztonságos bázist érezve a hátuk mögött, esetleg a formális szervezet által is támogatottan, bár nyíltan el nem ismertén. Ám ebben a viszonyrendszerben a látens elismerés a formális elismertséggel azonos értékű lehet.

12./ Normáit tekintve főléje nőhet a formális szervezetnek. Olyan értékeket preferál, amellyel megelőzheti a formálist. Például az egyén lényegi szüksége: a társulás, és a hadseregen belül a bajtársiasság lényegesen előbbre kerülhet bármilyen formálisan preferált szükségletnél és érdeknél. A katona viselkedését feltáró kutatások egyértelműen mutatják ennek a bajtársiasságnak végtelen nagy erejét, akár az életveszélyt is vállaló belső motiváció válását, illetve az itt elszenvedett kudarc lelki terheit.

13./ Azonnal jelzi a formális működés zavarait, világossá tesz attitűdöket, befolyásolja a szervezeti célok kialakítását és végrehajtását is.

14./ Megtalálhatók benne azok a kapcsolódási pontok, amelyek a formális szervezetekbe kapcsolják ezt a mechanizmust, és a kettő erejét egyesítve lényegesen megnövekedti a szervezet hatóereje. Ezek közül csak egyet említünk meg, mégpedig a köztelen találkozókat, a vezetők és beosztottak félelem nélküli információcseréjét, ami segítség mindkettő számára a szükségletek és érdekek azonosságának, az eltérések okainak megbeszélésére, megértésére, akkor is, ha ez nem preferálható.

15./ A vezetők nehezen ismerik ki magukat benne és sokan ellenségesen fordulnak feléje, mert tekintélyüket veszélyeztető, hatalmukat, érdekeiket sértő illegális dolognak tartják. Általában ez az oka annak, hogy nem felelnek meg a "bizalmi-összinteségi" követelményeknek és automatikusan ki is maradnak belőle.

16./ Olyan védekezési mechanizmusokat teremt, amely segít elviselni a rutinterhelést, illetve hozzájárul azon egyéni szükségletek kielégítéséhez, amelyek frusztráltak, vagy a formális szervezet által kielégítetlenek. Ugyan ez hátrányként is megjelenhet, mert a munkával történő szembenállás, kibúvás, passzivitás, halogatás is erősítést kaphat belőle. Sokaknak ezért az informális tevékenység konspirációs lehetőséget jelent.

17./ A szervezetet megtanulni igazán az informális viszonyok ismeretében lehet, mert itt nyíltan megfogalmazódnak a diszfunkciók és ezek feltárása, kiküszöbölése lenne a vezetői munka tartalma.

18./ Mivel a vezetők többsége érzi az informális információk hiányát, látják a szervezeteket, illetve a kapcsolódási láncot, ezért a vezetőt az a veszély fenyegeti, hogy manipulálhatókká válnak.