



Gyimesi Gyula – Nagy Kálmán

A szervezeti kultúra értelmezési nehézségei a katonai szervezetekben

A szervezeti kultúrával foglalkozó szakirodalom ma már könyvtárak egész polcrendszeréit tölti meg. Számos szerző nézeteit, gondolatait olvashatjuk, ütköztethetjük és vitathatjuk, amikor valamely konkrét szervezet kultúrájának megismerését tűzzük ki célul, mivel azonban a vizsgálódásnak ilyen sokféle útja lehetséges, nem haszontalan azokkal a nehézségekkel is számot vetnünk, amelyek szinte biztosan végigkísérik munkánkat. Az alábbi gondolatmenet kísérlet arra, hogy a Magyar Honvédség szervezeti kultúrájának felderítésében minden bizonnyal felvetődő dilemmák megoldásához fogódzókat fogalmazzon meg. Nem lehetett és nem is célja a „királyi út” kijelölése, mindössze a buktatók elkerülésében igyekszik a maga szerény módján segítségére lenni az érdeklődő olvasónak.

Minden változik

Az elmúlt húsz év társadalomalakító folyamatai értelemszerűen a haderőt sem hagyták érintetlenül. A Magyar Honvédség mai szervezete még csak nyomokban sem – vagy legfeljebb csak valóban nyomokban – hasonlít jogelődjére, és bár alapvető funkciói korántsem változtak ilyen mértékben, a Varsói Szerződés kötelékében feladatot vállaló Magyar Néphadsereg százezret meghaladó összlétszámú, az ország egészében jelenlévő szervezetei nagyrészt felszámolásra kerültek, a megmaradt/átalakult elemek – eredeti méretük töredékére csökkenve – szinte eltűntek a lakosság szeme elől. A NATO-tag Magyar Honvédség jelenlétéről, működéséről az érdeklődők is csak elvétve szerezhetnek információt.

Nem egyszerűen elszigeteltségről van szó, hanem olyan jelentős szerkezeti, működési változásokból eredő következményről, melyet a védelem új, a nemzetkö-

zi szervezetek majd mindegyike által elvárt, divatos szóval élve érvényes kihívásokhoz való alkalmazkodás kényszerített ki. A védelem „hangsúlyainak” eltolódásában, a közvetlen országvédelem helyett a megelőző tevékenységek által megkövetelt kifelé fordulásban elsősorban az úgynevezett háborúkerülő konfliktusrendezés intézményrendszerében vállalt szerepek váltak dominánssá, és ennek okán a szerepvállaló haderő is új formát és tartalmat kapott az elmúlt évek során.

A lényegét tekintve két fő következménnyel járó átalakulás egyik oldalról kisebb létszámú, de a korábinál lényegesen több, azonnal és rugalmasan alkalmazható katonai képesség birtokában lévő haderőt célozott meg (*strukturális követelmény*). Eközben a másik oldalról olyan jól képzett katonákat igyekezett ezen képességek aktivizálására felkészíteni, akik képesek a szakmai profizmus szintjén a kor követelményeinek megfelelő haditechnika alkalmazására, va-

lamint a szövetség célkitűzéseivel összhangban a határokon kívül is bármikor bevetethetők (*humán erőforrás követelmény*).

A ma szolgálatot teljesítők számára az utóbbi néhány év szerkezeti, működési változásainak dömpingjében leginkább a személyi állomány jellemzőinek egyre pontosabb és rigorózusabb elvárásrendszere vált kézzelfoghatóvá, melynek valószínűleg legfontosabb momentuma az önkéntes jelleg gyors térhódítása. A módosulásokat kiváltó és időben önmagában is hullámzó intenzitású szervezeti nyomás eredményeképpen a munkaköröket betöltők a korábbinál jobban strukturált hierarchiában, a rendfokozati, besztási szintekhez fokozottabban igazodó, egymásra épülő követelményeket szem előtt tartva teljesítik feladataikat.

Alapvető eltérés, hogy a törvényi kényszer alapján szolgálatot teljesítő – és ezért motivációiban finoman szólva is sokszínű – sorállományt felváltó szerződéses legénységi állomány teljes egésze önkéntes elhatározás alapján és határozott időre szóló, leginkább a munka világára hasonlító jogviszonya, minden egyes katonai szervezetben újraformálta a belső viszonyulások és eljárásrendek körét. Függetlenül az alakulat jellegétől (fegyvernem, szakcsapat, harcoló, harcbiztosító vagy kiszolgáló) – a szerződéses katonák feladatrendszere, szemben az évtizedek alatt megszokottal, a békeidejű működés során szinte kizárólag a katonai jellegű tevékenységek végzésére terjed ki. Felkészítésük domináns elemei olyan egymásra épülő, fejlesztő, szinten tartó, gyakorlatias szempontokat követnek, amelyek biztosítják a szolgálat teljes időszakában az arányos leterheltséget, foglalkoztatottságot, hiszen az a sorozott legénységhez képest jóval hosszabb időre és komplexebb tevékenységre tervezhető és tervezett.

Ugyanakkor le kell szögeznünk, hogy az elvárások növekedésével, összetettebbé vá-

lásával a szolgálat feltételrendszerének javítása – sokféle okból, melyekre itt és most nem látjuk értelmét kitérni – nem tartott kellően lépést, ami a szolgálatot vállalók számára annak a pszichológiai szerződésnek a megkötésében támaszt egyre inkább nehézségeket, mely a szervezet és a munkavállaló között kialakult hallgatóságos feltételezésrendszert jelent az egymással szemben támasztott elvárásokra és vállalt kötelezettségekre vonatkozóan, azaz arra, ki mit tesz és azért milyen ellentételezést ad, illetve vár.

Az elmúlt években tehát erősen megváltozott a szervezet, és ennek okán megváltozott meglévő és leendő tagjaival szemben is az elvárásrendszer, melynek immár dinamikus képe egy sok szempontból új típusú és működésű haderő, ami már csak költségei miatt is sokkal inkább igényli a szervezeti racionalitást, mint korábban. Ha csak a Magyar Honvédség belső viszonyainak újraformálását tekintjük, és az egyszerűség kedvéért ezúttal nem analizáljuk a társadalmi környezet közvetlen és közvetett hatásait, akkor is nyilvánvalóvá válik, hogy az elmúlt két évtized során újra kellett definiálni a munka- és hatáskörmegosztás, a koordináció szabályrendszerét, a vertikális és horizontális tagoltság teljes szerkezetét. Tegyük hozzá, hogy ez a munka nem nélkülözte az iteratív lépéseket, mert a környezet megváltozása – NATO PfP, majd NATO-tagság, ESDP-szerepvállalás, EU-tagság, hogy csak a legfontosabbakat említsük – időről időre kikényszerítette őket.

Na igen, de...?

A fenti – tulajdonképpen triviális – megállapítások lényegében hasonló tartalommal csaknem minden társadalmi nagyszervezetre felvázolható, hiszen ezek az alapve-



tő intézmények nem engedhették meg maguknak, hogy alkalmazkodásuk, önmaguk és viszonyaik újradefiniálása idejére ideiglenesen szüneteltessék működésüket. Egy hasonlattal élve menet közben kellett ezeken a járműveken a motor, a karosszéria és a futómű nagygenerálját elvégezni, miközben a személyzet és a javítócsapat is időről időre változott. Esetünkben leginkább fogott.

A haderő átalakulásának, de még inkább átalakításának folyamata, gyakori megtorpanásokkal és ismételt nekirugaszkodásokkal tarkított módon ugyan, de leginkább a változás sebességében és mélységében jelentettek igazi kihívást. Mi tartotta össze és mozgásban végül is a szerkezetet? Élünk-e a gyanúperrel, hogy a társadalmi szükségesség és hasznosság, valamint a központi akarat önmagában túlzottan szimplifikált válasz lenne erre a kérdésre, és túl könnyű magyarázat a tagok áldozatkészségének hangsúlyozása is. Bár mindkét megközelítés kétségkívül tartalmazza az igazság nagyon fontos szeleteit, úgy véljük, árnyaltabb képet rajzolhatunk meg, ha egy kevésbé nyilvánvaló, olykor nehezen, illetve áttételesen igazolható fogalom, a szervezeti kultúra segítségével közelítünk ehhez a teljesítményhez. Vélekedésünk abból táplálkozik, hogy a szervezeteket életre hívó – a Magyar Honvédség esetében inkább fenntartó – akarat cél-, funkció- és feladatmeghatározó aktusa ugyan nélkülözhetetlen a születéshez, a reformhoz, de a működtetés, fejlesztés napi rutinja a szervezet tagjai összetett cselekvéseinek függvénye, és ezek a cselekvések olyan viszonyulások eredőjeként jönnek létre, melyek csak részben függenek az alapítói szándékoktól.

Nézetünk alapja lényegében az, hogy az egyének viszonyulásaiból kiindulva lényegesen finomabb magyarázatok adhatók még egy olyan szervezeti nagrendszer

teljesítményeire is, mint a Magyar Honvédség, amely mind struktúrájában, mind földrajzi kiterjedtségében szokatlanul széles határok között mozog. Ennek az állításnak a feltételes módban történt megfogalmazása azt kívánja hangsúlyozni, hogy elméletileg lehetséges egy ilyen komplex modell megalkotása, az empiria szintjén azonban ez a vállalkozás finoman szólva is komoly kihívásnak tekinthető. Az alábbiakban ennek a kihívásnak igyekszünk legalább részben eleget tenni, áttekintve és kijelölve azokat a határkarókat, amelyek rögzítésével egy esetleges eredményes kísérlet elrugaszkodó pontját alapozhatjuk meg.

Premisszák

Az egyén viszonyulásainak alapja az élet-hosszig tartó tanulási folyamat, a szocializáció során ágyazódik be a tudatba, válik a személyiség részévé. Ha tehát erről igyekszünk valamifajta információt nyerni, akkor lényegében a lehetetlenre vállalkozunk, tekintettel arra, hogy a személyiség fejlődésének minden állomására, minden apró vonatkozására figyelemmel kellene lennünk. Éppen ezért egy jobban körülhatárolható, bár kétségkívül redukáltabb sémában helyezük el mindazokat az elemeket, amelyek a szervezeti lét determinánsainak tekinthetők. A szocializáció felől közelítve és az általánostól a speciális felé haladva elsőként a kultúra ismérveiben lehetünk kapaszkodókat.

A legszélesebb és inkább szociológiai, semmint filozófiai vagy éppen művelődéstörténeti megközelítésben *a kultúra mindazon ismeretek, értékek, reflexek, viselkedési modellek és sémák, szokások és hiedelmek összessége, melyeket az egyén a szocializáció során elsajátít* (Józsa Péter, 2000). A definíció három fontos tartalmi

elemet foglal magába. Egyrészt az ismeretek, értékek, hiedelmek lassan változó, de többé-kevésbé állandó együttesére, másrészt viselkedési modellek, sémák és szokások motorizáló, dinamikus rendszerére, harmadrészt a merítés, tanulás módjára, azaz a közösségre, mint „mesterre” és egyszersmind forrásra bontható.

A közösségi térben – és ilyen a szervezeti tagság is – értelmezett kultúra az egyének azon közös tapasztalatait, élményeit jelenti, melyek közös motívumokat, értékeket, hitet, identitást, illetve jelentős események azonos megítélését és végeredményben a „mitudatot” eredményezik. Ez a tartalom jelenik meg, válik tulajdonképpen láthatóvá az elvárt és teljesített viselkedési modellekben. Ha ebből a szemszögből vizsgálódunk, akkor közel kerültünk a szervezeti kultúra legfontosabb ismerveihöz.

A szervezeti kultúra jelenségét igen eltérő szemléletű megközelítési irányzatok dolgozzák fel, ezért azt sokféle szempont alapján definiálhatjuk. Felfoghatjuk mint kapcsolatok mellé-, illetve alá-fölérendelt rendszerét, vagy mint olyan feltételrendszert, mely átöröklődő tartalmakat, szabályokat, normákat, irányelveket, tradíciót, szokásmódot, kódokat és jelzéseket tartalmaz. Értelmezhetjük az embercsoportok leglassabban változó tényezőiként, vagy válaszok, reakciók gyűjteményeként, esetleg az érzékelés, a gondolkodás, az érzelmek és a viselkedés hagyományosan kialakult társadalmi szokásaiként, ami strukturált magatartási és gondolkodási rendszer és kollektív tudat egyaránt.

Nincs valódi konszenzus a tartalmat illetően, javarészt azért, mert az egyes változatok a fent vázolt kultúra fogalmától csak hangsúlyaiban térnek el, és leginkább az operacionalizálás útjaiban keresnek egyedi megoldásokat. Ezzel együtt a leggyakrabban idézett szervezeti kultúra-fogalmak (Edgard H. Schein, Charles Handy, Colin

Carnall) mindegyike más és más szempontot hangsúlyoz ugyan, de közősek abban a felfogásban, hogy dinamikus viszonyt feltételeznek a csoporton belül.

Ugyancsak egyfajta egység érzékelhető abban is, hogy a szervezeti kultúra jellemző jegyei forrásaikban és hatásukban jórészt túlmutatnak a szervezet határain. Éppen ezért a szervezeti kultúrát illetően, mint minden szervezetben, vizsgálatunk tárgyában, a hadseregben is elkülöníthetőnek vélünk legalább három alkotóelemet. A társadalmi környezet hatásától a katonai szervezet sem tudja magát teljesen függetleníteni, sőt ezek a hatások döntőek a katonai szervezetek alakításában, feladataikat, struktúrájukat, célrendszerüket ezek határozzák meg. Ezek a hatások érzékelhetők például a szolgálaton kívüli kapcsolatok merevségének oldódásában, vagy az irodák berendezéseiben, de az egyenruhában, illetve a jelvények, jelzések változásában is. Megjelennek olyan szabályozókban, utasításokban, amelyek a hadsereg egész életét befolyásolják. Mindezeket a katonák és honvédségi közalkalmazottak, azaz a szervezet tagjai tulajdonképpen készen kapják, ezért leginkább *importált kultúraként* emlegetik. Alakítására, befolyásolására lényegi lehetősége az érintetteknek látszólag alig vagy csak nagyon áttételesen van.

Am az importált kultúra által vezérelt formalizált emberi kapcsolatok ellenére megjelenik egyfajta *spontán kultúra*, mely az egymással többé-kevésbé rendszeres kapcsolatban álló személyiségek érzelmi viszonyulásainak lenyomatát hordozza, és ily módon téríti el a formális struktúra erővonalait, attól finoman elhajló tartalmakat generál, azt átszöve új minőségeket jelenít meg, s bár a külső szemlélő számára gyakorlatilag láthatatlan, jelentős befolyást gyakorol az adott katonai szervezet működésére. Nem fogja helyettesíteni vagy éppen negli-



gálni az elvárt és megszokott, rutin magatartásformákat. Azok megmaradnak, mintegy jelezve a formalizált viszonyokat, függéseket, csupán segíti, gyorsítja, de nem ritkán – éppen ellenkezőleg – gátolja és lassítja a feladat végrehajtását, a beilleszkedést, a nehézségek leküzdését.

Harmadikként a *mesterséges kultúráról* szükséges szót ejtenünk. Egyrészt a sajátos tevékenységből – a *fegyveres küzdelem és az arra való felkészítés sajátosságából* –, annak az érintkezési viszonyokra gyakorolt hatásából fakad. Másrészt a szervezet felépítéséből, strukturáltságából eredő viszonyrendszerekből bontható ki. Harmadrészt a katonai szervezet hangoztatott dogmáiból, filozófiájából – *legyőzhetlenségbe, igazságosságba vetett hit, elhivatottság, haza iránti elkötelezettség stb.* – következik, de összességében a külső szemlélő számára olykor akár komikus magatartásformák, érintkezési viszonyok, a szervezetet működtető mechanizmusok, parancsok, utasítások, a visszajelzés, értelmezés, a végrehajtás formái megszabta érintkezési szabályok alkotják.

Ez a három nagy csokra a lehetséges vizsgálódás tárgyának, melyek a létező valóságban nem különülnek el, egy-egy pillanatfelvétel során nem ragadhatók meg a maguk naturális voltában. Éppen ezért olyan, a valóság elemzésére alkalmas dimenziókat kerestünk egy lehetséges megismerő-feltáró vizsgálathoz, melyek képesek átfogni mindhárom elemet, jól értelmezhetők és végül, de nem utolsósorban támogatják a hatékony adatgyűjtést.

A megismerés útján

Kitűzött célunkhoz a GLOBE-projekt (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* – a vezetés és a

szervezeti magatartás hatékonyságának nemzetközi vizsgálata) megfontolásai álltak a legközelebb, melyek meggyőződésünk szerint kellő adaptációt követően sikerrel operacionalizálhatók. Olyan nyolc dimenzióban megragadott jelenségyüttesről van szó, melyek lényegében láthatóvá és ezáltal mérhetővé teszik a haderő működésének mozzatrugóit. Nevet és tartalmat adva ezeknek a szempontoknak – rövid értelmezésükön némileg túllépve, a lehetséges mutatókra is rámutatva – a mérés és elemzés nehézségeire is igyekszünk rámutatni.

Elsőként a *bizonytalanságkerülés* dimenzióját kell emlitenünk, ami nem jelent mást, mint azt, hogy egy szervezet tagjai mennyire bíznak a kialakult és elvárt normákban és eljárásokban, miszerint azok képesek enyhíteni a jövő eseményeinek kiszámíthatatlanságát. Nyilvánvalóan egy olyan valószínűségjellegű mutató, mely nem csupán a lehetséges esemény bekövetkezésére vagy elmaradására vonatkozik, hanem elsősorban a lehetséges alternatívák következményeire összpontosít. A központi kérdés az, hogy mennyire részesítik előnyben az emberek a strukturált, szabályozott helyzeteket, megoldásokat, a rendet, a kiszámíthatóságot, a stabilitást az *ad hoc* megoldásokkal és folyamatokkal szemben. A haderő ebből a szempontból skizofrén szervezet, hiszen értékrendjében a rendet, a kiszámíthatóságot, a stabilitást, a strukturált életvezetést, a tiszta szabályrendszereket, az egyértelmű elvárásokat az első között hirdeti, ugyanakkor létének alapja, a fegyveres küzdelem során éppen ezek az elvárások teljesülnek a legkevésbé. Az úgynevezett békevezetés állapotában sikeres tagok éppen ezért ismeretlen helyzetekben valószínűleg elbizonytalanodnak, nem szeretik a változásokat, a kockázatokat, és emiatt pedig elég

rugalmatlanok. Ezzel szemben a tényleges cselekvés, a harc körülményei között vélhetően azok teljesítenek a legjobban, akik elviselik az ellentmondásos szabályokat, elvárásokat, ám a kockázatvállalás, a változás az életük része, továbbá hadilábon állnak a folyamatok és az eljárások túlzott szabályozottságával.

Mint érzékelhető, a bizonytalanságkerülés alapvetően a normák világával kapcsolható össze, és ebben az értelemben mérhetővé tétele is a létező normák megbízható körvonalazására alapozódik. Ezek a normák azonban többnyire csak az importált kultúra világában rögzíthetők nagy biztonsággal, hiszen a különféle okmányok (alapító okirat, szervezeti működési szabályzat, jogállási törvény, szabályzatok stb.) világosan eligazítanak róluk. A tényleges működés a felszínen valóban ezekkel a szabályokkal írható le, azonban a napi rutin kialakulásában többnyire a spontán kultúra elemei a mérvadók, amelyek ilyen egyértelmű formában nem rögzíthetők. Ha elfogadjuk, hogy a normák mint viselkedést szabályzó elvek lényegében a kiemelten fontos értékek védelmében játszanak szerepet, akkor a szervezeti tagok személyes és a szervezet transzparens értékhierarchiájának összevetése adhat közvetett módon információt a valóban létező normarendszere vonatkozóan. Technikailag olyan hierarchikus mérésre van tehát szükség, mely képes ezt az értékrendi diszkrpanciát a tagok vélekedései alapján felrajzolni.

Érdemes azonban óvatosan kezelni a kapott eredményeket, mert az értékek és normák viszonyában az utóbbi konkrét helyzetekhez van kötve, és ezért változékonyabb, mint az általánosabb érvényű és rendszerint mélyebben rögzült értékhierarchia. Ha az értékek felől szeretnénk eseménysorok bekövetkezési valószínűségére vonatkozóan becsléseket adni, gyakran meglepő ta-

pasztalatokra tehetünk szert, mert bár az általánosan elfogadott értékeket illetően mérhetünk nagyfokú konszenzust, a valós folyamatokat illetően sokszínű megvalósulási úttal, lehetőséggel számolhatunk, ami a végeredmények különbözőségét eredményezheti. Ezt a becslési nehézséget, hibát a jellemzőnek mondható folyamatok „szokásos” lefolyására vonatkozó mérésekkel csökkenthetjük.

A *jövőorientáció* annak a mértéke, hogy egy szervezet mennyire bátorítja és jutalmazza az olyan jövőorientált viselkedési formákat, mint a tervezés, a befektetés, illetve késlelteti a felhalmozott javak felélését. Ez az attribútum arra mutat rá, hogy a tagok milyen időtávban terveznek, gondolkodnak, hisznek, és ezzel párhuzamosan kölcsönösen mennyire értékelik a jövőorientált viselkedést a tervezésben, befektetésekben. Ehhez persze bizalomra és kiszámíthatóságra van szükség. A központi kérdés az, hogy a jelenlegi Magyar Honvédség különböző szervezeteiben és végző soron így a szervezetrendszer egészében az emberek hisznek-e a hosszú távú tervezhetőségben, vagy *horribile dictu* kizárólag napról napra „terveznek”, élnek, alapvetően bizalmatlanok a befektetések megtérülését illetően.

A jövőorientáció vizsgálata során alapvetően az előfeltevések felől közelíthetünk. A stabilitást, a szervezeti eseményeket értelmező „hiedelmek” struktúráit kell feltárunk. A mérés nehézsége abban rejlik, hogy nagyrészt tudattalan tartalmú valószínűségeket kellene mérhetővé tenni, amennyiben az előfeltevések valós alapjára szeretnénk következtetni. A leggyakrabban alkalmazott módszer az úgynevezett követett értékekre koncentrálni, melynek keretében nem pusztán azok hierarchikus rendjét vizsgálja, hanem érzelmi, affektív tartalmukat is igyekszik felderíteni. Kérde-



zésttechnikailag ez egy többdimenziós kérdéssor bevetését jelenti, melynek eredményei az alapsori elemzés mellett, sőt akár annak mellőzésével is, asszociációs, rejtett változók keresésére is kiterjed. Ezek a változók gyakran csoportképzők is, és ily módon képesek azokat a kiscsoportokat kimutatni, melyek a spontán kultúra erőterének szereplőiként átrajzol(hat)ják az alapítói szándék szerinti működést.

A *hatalmi távolság* annak a mértékére mutat rá, hogy a szervezet tagjai mennyire számítanak a hatalom egyenlő módon történő elosztására. Lényegében az egyenlőtlenesség azon fokát, mértékét jelzi, amit még normálisnak, elfogadhatónak tart. Kis hatalmi távolság esetén az emberek jobbra előnyben részesítik a participatívabb, bevonó, demokratikus, delegáló vezetésfelfogást, igénylik a vezetők elérhetőségét, partnerségét. Az ilyen szervezetekben az egyenlőtlenesség minimalizálására törekszenek az emberek, és a hatalommal rendelkezők nem igyekeznek a hatalmukat külsőségekkel megjeleníteni. A változások mindig átmenetesen, folyamatosan történnek, nem töri meg őket a parancs, az utasítás kiadásának aktusa, hiszen nem kell türelemmel várni annak megjelenését, a konzultáció, a ráhatás, a befolyásolás állandó része az életnek. A másik végpontot érthető módon az egyenlőtlenességek nagyobb elfogadottsága, a hierarchia, az autokratikus vezetésfelfogás, a centralizáltság jellemzi. Az ilyen szervezetekben az egyén nagyobb szintű függőséget tolerál, sőt habitustól függően akár el is vár. A változások itt általában ugrásszerűek, az „új parancs” érkezett aktusához kötődnek, majd újra az állóvízhelyzetre állnak vissza. A katonai szervezetekben a hatalmi távolság nagy értéke a kisebb felé látszik elmozdulni.

Hogy aktuálisan hol tart ez az elmozdulás, az leginkább a viselkedésbeli jelensé-

gek vizsgálatával írható le. Némi egyszerűsítéssel azt állíthatjuk, hogy ha a hatalmi távolságok nagyok, akkor a fenti értelmezés szerint az autokratikus vezetésfelfogás, a centralizáltság következtében egyfajta viselkedésprogramozás tapasztalható a szervezetben. Egyszerűbben és plasztikusabban fogalmazva: ha a feladat végrehajtásában nincs szükség a végrehajtók szempontjainak bevonására, akkor az előre meghatározott, pontosan begyakorolt cselekvéssorokat várják el, kényszerítik ki (drill).

Ismét fel kell tennünk a kérdést: miként lehet megragadni és kategorizálni a katonai szervezeteken belül a lehetséges emberi megnyilvánulások, viselkedések skáláját? Erre legkézenfekvőbb módon a rendszeresen visszatérő, jól azonosítható keretekkel rendelkező, több ember által hasonlóképpen végrehajtott tevékenységek nyújtanak lehetőséget. Olyan rituálék, rítusok, melyek a szereplők, jelen esetben a parancsnokok és a végrehajtók számára nagyon hasonló fogalmakkal írhatók le. Ezek azok a helyzetek, ahol az egyén cselekvési szabadságának potenciáljával szemben legerősebben érvényesül a közösségi programozottság befolyásoló ereje. Attól függően, hogy milyen mértékben jelennek meg ezek a rítusok a mindennapokban, többszöri mérés esetén jellemezhetővé válik a hatalmi távolság változásának mértéke.

Azért érdemes figyelembe venni, hogy nem minden rituálé jelzi ezt a távolságot. A mesterséges kultúra sajátja ugyanis, hogy gyakran a „viselkedési programok” eredeti funkciója már feledésbe ment, s amit látunk, mérünk, az csupán egy már eredeti tartalmától megfosztott, aktuális jelentés nélküli forma, melynek szerepe a közösségformálásban, az integrálásban rejlik. Természetesen ebben az esetben is érdemes lehet megvizsgálni, hogy a katonák a

hétköznapiak tényleges viszonyaiban milyen új jelentéstartalmakkal töltik fel a hagyományos magatartásmintákat.

Az *individualizmus – kollektívizmus* (én – mi) kategóriája annak a mértékét jelzi, hogy egy szervezet tagjai mennyire integrálódnak, és ezzel egyidejűleg mennyire lojálisak egy szervezeten belüli csoportokhoz. Azt a szintet tükrözi vissza, hogy a szervezet bátorítja, jutalmazza-e az egyéni döntést, cselekvést, hozzájárulást és értelemszerűen a felelősségvállalást a közössiégi döntéssel, cselekvéssel, hozzájárulással és felelősségvállalással szemben. Ha abból indulunk ki, hogy az individuális kultúrák az egyének közötti laza, míg a kollektív kultúrák az egyének közötti szoros kötelekkel jellemezhetők, akkor kevésbé jó hír a Magyar Honvédséget illetően, hogy a társadalmi fejlődés egyre inkább az individualista irányba mutat. A különbözős, az egyediség kultúrájának térnyerése az együttműködés és hasonlóság értékeit hangsúlyos követelményként kezelő katonai szervezet világában megbízhatóan prognosztizálja a konfliktusok megsokasodását.

Talán némileg meglepő módon a tárgy kultúra vizsgálata sok hasznos információval szolgálhat ebben a vonatkozásban. A használati eszközök jellemzői (kizárólagos vagy közös használat, szolgálati autó, telefon, külön iroda vagy nyitott, közös tér stb.), az öltözködés, az iroda, a munkahely berendezése, a tér használata mind utalnak a kapcsolatok szoros, illetve lazább voltára, intenzitására. Hogy a legkézenfekvőbb példát említsük, a „nyitott ajtó” kérdésének nem kizárólag a nyugodt munkavégzés lehetőségének szemszögéből van jelentősége. A lehetséges mérési, viszonyítási pontok, elemek, tényezők számbavételét nehéz lenne e tanulmány keretében maradéktalanul elvégezni, azonban a kö-

zös tereknek, az öltözködésnek, a munkaeszközök használatának, az arculati elemeknek (például a megkülönböztető funkcióval rendelkező jelzéseknek, jelvényeknek, logóknak) a szerepére érdemes felhívni a figyelmet.

A *humánorientáció* annak a mértéke, hogy egy szervezet mennyire bátorítja és jutalmazza tagjait azért, hogy igazságosak, önzetlenek, bőkezűek, gondoskodók és kedvesek legyenek másokhoz. Egyszerűbben fogalmazva azt tükrözi, hogy tagjai mennyire korrektek, mennyire tartják tiszteletben a kollégáikat. Az érzéketlen, másokkal bizalmatlan, másokat kizsákmányoló magatartásformák, az alacsonyabb státusúak irányában gyakran megmutatózó elutasító magatartás, barátságtalanság képes szétzilálni a szervezet belső működését, élehetlenné tenni klímáját, menekülésre késztetni (nem csak az érintett) tagjait.

Ismét az elvárt viselkedésminták irányából látjuk megközelíthetőnek ezt a dimenziót. Ezeknek a modelleknek azonban nem a közvetlen tartalmára célszerű koncentrálnunk, hanem a mögötte rejlő világmépre, ethoszra, amely egyfajta morális tartalmat ad a mindennapok érintkezéseinek. A közös értelmezési keret kialakulásában és fenntartásában gyakran játszanak szerepet a szervezet korábbi eseményeit rögzítő olyan történetek, melyek képesek a lehetséges szituációk meg- és feloldásában mintát adni. Rendszeres felelevenítésük révén a kollektív tudatban rögzülnek, és olyan értelmezési sémákként szolgálnak, amelyek nem egyszerűen a helyesnek vélt, bejáratott magatartásmintákat rögzítik, hanem lehetővé teszik a közös valóságértelmezésen túl a kapcsolatok tartalmának kezelését is. Természetesen ezek a „példabeszédek” gyakran a legendák, mítoszok körébe tartoznak, és éppen ezért a fentiekben kívül nincs is más lényegi funkciójuk,



azonban türelmes és aprólékos, leíró típusú rögzítésük, cselekménysor, hősök, váltság, krízisszituáció, feloldás, szervezeti kontextus szerinti tipizálásuk nem várt hozadékkal szolgálhat.

A *teljesítményorientáció* annak a mértékét jelzi, hogy egy szervezet mennyire bátorítja és jutalmazza tagjait a teljesítmény növekedéséért és a kiváló teljesítményért, vagyis a kemény munkára, kiszámított/kiszámítható kockázatra, célkitűzésre alapozó motivációra utal. Általában elmondható, hogy ha az emberekben felkelhető az erős teljesítménykényszer és kezdeményező készség, akkor általában a direkt és lényegre törő kommunikációt használják, és minél hamarabb akarnak a dolgok végére járni.

Ez az erősen szabályozott kommunikációs rítusokat életben tartó, a folyamatokat, cselekvéseket előszeretettel állandó kontroll mellett engedélyező haderóban komoly ellentmondást jelent, melynek feloldása vélhetően hosszan tartó és rendszeresen megújítandó feladat lehet a jövőben. Nem tévedünk túlzottan, ha azt állítjuk, hogy a katonai szervezetek döntő többségében hagyományosan a munkavégzés folyamata gyakran fontosabb, mint az eredménye. Nincs tradíciója a mérés, értékelés és visszajelzés hármásának, mert a tényleges teljesítményalapú értékelés, és nyilván ennek kapcsán az ösztönzés, a megbízhatóan mérhető kimenőjelek hiányában nem nyerhetett teret.

A *férfias-nőies értékek*, a nemi szerepek közötti különbség arra a fokra utal, hogy egy szervezet mennyire erősíti vagy minimalizálja a nemek szerinti különbségeket, munkamegosztást. A hagyományosan maszkulin attribútumokkal jellemzett fegyveres szolgálat utóbbi néhány évének kihívása ez, mely nem írható le egyszerűen az emancipáció fogalmával. Az esélyek

egyenlősége felől közelítő és a sajnos praktikus lefordíthatatlan *gender* fogalommal jellemzett, társadalmi szerepekben gondolkodó és megoldásokat kereső haderó létszáma immár csaknem egyötödét kitevő katonái véleménye szerint ebben a tekintetben jól vizsgázott az elmúlt években.

Az *asszertivitás* (önérvényesítés) azt mutatja meg, hogy a szervezet miként viszonyul tagjainak kemény konfrontatív magatartásformáihoz, az egyéni érdekérvényesítés, versengés kérdéséhez. A katonai szervezet kitüntetett pontjain, a parancsnokok körében látszólag az asszertív attitűd tűnik eredményesnek, hiszen a mérsékelt, mértékletes, szerény parancsnok kezéből hamar kicsúszik az irányítás lehetősége. Érdemes megfontolni azonban, hogy a gondoskodó magatartásforma hiánya nem éppen ugyanolyan baj forrása-e, ugyanis a feltételekről történő megfeleledkezés a mégoly alávetett személyt vagy csoportot is szembenállásra, kiűtkeresésre sarkalja.

Végül szükségesnek látunk megemlíteni egy olyan jelenséget, amely mind a nyolc dimenzióval kapcsolatba hozható, és leginkább a spontán és mesterséges kultúra sajátjaként említhető. Ez a speciális, egyedi nyelvhasználat, a szakzsargon. A gyakran csak helyi értelemmel bíró kulcsszavak, metaforák, tárgyak, személyek beceneveinek használata feltárhatja az adott közösség szokásait, szemléletmódját, a tagok számára pedig erősítheti az összetartozás tudatát. Nyilván jól értelmezhető jelentéstartalma van, ha a parancsnokot tigrisnek, kígyószemnek becézik a beosztottai, de hasonló találó jellemzéseket rögzíthetünk az adott alakulatra, közösségre vonatkozóan is. Sajátos eleme ennek a jelenségcsokornak a pletyka természetrajza. Korántsem mindegy, hogy miként, hol, kik által, milyen irányultsággal, tartalommal terjed. Mindezek jelzik, hogy milyen céllal



kerül előtérbe, van-e valamifajta közösség-szabályzó, kontrolláló, kiegyenlítő, kompenzáló, konfliktuskezelő szerepe.

Belátható módon a fentebb röviden jellemzett nyolc dimenzió mindegyike tartalmaz az importált, a spontán és a mesterséges kultúrák csoportjába sorolható elemeket, melyeket az operacionalizálás, a dimenziók aprópénzre váltásának, mérhetővé tételének folyamata során helyezhetünk el nagy biztonsággal. Azt is érzékeltetni kívántuk azonban, hogy a szervezeti

kultúra megismerése rendkívül aprólékos munkával és mégis sok bizonytalansággal, értelmezési és interpretációs nehézséggel járó folyamat. A Magyar Honvédség életének elmúlt húsz éve, mint azt bevezetőnkben is jeleztük, a legtöbb összetevőjében alaposan megváltoztatta a katonai szervezetek kultúráját, melynek megismerése a közeljövőben nem kerülhető meg, hiszen működésének befolyásolása csak annak ismeretében lehet igazán teljes. ■