

– Valóban. A mi falunkban már színjátszócsoporthoz is működött, nagyobbára cigány szereplőkkel. Csak foglalkozni, tördölni kell velük. S mindenhol azt is elvárják, hogy aki oktatja, neveli őket, valóban többet is tudjon, mint ők. Egyébként vak vezet világtalant . . .

6.

Ki is tartozik tulajdonképpen az értelmiséghez?

Az Új Magyar Lexikon szerint: „Az értelmiség: a társadalomnak az a rétege, amely a hivatásszerűen szellemi munkával foglalkozókból áll. Soraiukba tartoznak a tudósok, írók, művészek, pedagógusok, mérnökök, agronómusok, orvosok, ügyvédek, műszaki dolgozók, valamint az alkalmazottaknak szellemi munkával foglalkozó része” A Magyar Nyelv Értelmező Szótára szerint: „Értelmiség: a társadalomnak az a rétege, amelynek tagjai szellemi munkával tartják fenn magukat.”

– Szerintem ezek a definíciók eredetileg se voltak jók, azóta meg különösen elavultak!

A véleményt kifejtő férfi afféle renegát. Hűtlenül elhagyta a megyét. Előre megfontolt szándékkal. Arra hivatkozott, hogy Pest közelében házuk van, és hogy gyermekei iskoláztatása végett óhaját odaköltözni. A gyermekek akkor az iskola alsó osztályába jártak és ők titokban építették meg palotájukat a másik megyében. Baráti körben ez az ismerősöm kulturális igényeire hivatkozott távozása előtt. Addig is sokat költöttek könyvre, sokat jártak színházba. Emlékszem, egyszer a „Nemze-

tiben” is összefutottam velük Peter Weiss Marat-drámájának bemutatóján, s különösen szívesen jártak a Madách Kamara Színházba. Egyébként megbecsült ember volt megyénkben: feleségével mindketten jól kerestek, ő maga évekig volt párttitkár.

– Mi a kifogásod a definíciók ellen? – kérdezem.

– Az értelmiség fogalma nálunk régen is az iskolai végzettséggel forrt össze. Aki egyetemet végzett, az értelmiségnek számított, ha egész életében havat lapátolt, vagy kubikolt is. Az érettségi már belépő volt az értelmiség zárt rétegébe, s nem számított, ha a cipőből kikandikált a lyukas zokni. S már akkor is értelmiségi volt a vasúti tiszt, a postamester, s jó módja révén a négy polgárit végzett kocsmáros és szatócs . . .

– Véleményed szerint mi a helyzet ma?

– Az értelmiség közé sorolhatók száma jócskán megnőtt. Próbáld csak nemleges oldalról megközelíteni a kérdést. Ki nem fizikai munkás? A pedagógusok, akik káderlapokat készítenek kisgyerekekről, évente találkoznak a problémával. Csak néhány példa: a férj érettségivel gépkocsivezető, a feleség hat általánossal és egy hathónapos tanfolyammal adminisztrátor; technikus a férj, de nem művezetőként, hanem munkásként dolgozik, felesége háztartásbeli, de elvégzett egy évet a bölcsészkaron. Fizikaiak-e? S értelmiségi-e a művezető, brigádfőnök, az erdész, a tévészerelő és így tovább? Hiszen ezek legtöbbször érettségijük van és gyakran bonyolult adminisztrációt kell végezzenek . . . A fizikai munka közeledik a szellemihez . . .

DR. HIDASI JÓZSEF

## A munkahelyi légkör

A munkahelyi légkört vizsgálni, jellemezni az egész társadalom légkörének, közérzetének ismerete nélkül, izoláltan nem lehet. A munkahelyünk életünknek csupán egyik lényeges színtere. A falakon kívülről hozott tendenciáinkat, terheinket itt válthatjuk át értékre, megingott biztonságérzetünket, önbizalmunkat itt nyerhetjük vissza a teremtés, az alkotás által.

A szellemi és anyagi kultúra fejlődése önmagában is napról-napra szövevényesebbé teszi a társadalmat, a személyek közti kapcsolatokat. A kapcsolatok sokrétűek és finoman differenciáltak lesznek. A szocialista társadalomban a kulturális forradalom eredményeként a kulturális individualizálódás tömegmértű és általános. A modern technika gyorsuló fejlődése formálisan és bizonyos mélységig tartalmilag is közel hozza az embereket, a közöttük levő érintkezési formák megsokszorozódtak. Mindez az egyének fokozott és permanens alkalmazkodó képességét tételezi fel. A személyek közti kapcsolatoknak a felszínen kínálkozó nehézségei mögött nem mindig ismerjük meg azon problémáit, amelyeket a jó és rossz értékítéletének a megváltozása, az etikai normák régi és új tartalmának az összeütközése jelent. A személyi és tekintélytiszteltet régi és új tartalma, a helyes világnézet kialakítása, a közös vagyon régi és új értékelése a személyiség mely rétegeiben belső konfliktusok lehetsé-

gét teremt meg. Az általános erkölcsi normák, így a munkaerkölcsi normák betartása iránti felelősségérzés kialakulását csak a kultúráltság egy bizonyos szintjére érkezéskor várhatjuk.

Feszültség, vita, ellentét, elégedetlenség, csalódás többnyire megszokott jelenség a munkahelyeken. Megszokott, de nem kívánatos jelenség. Csak az utóbbi évtizedekben fordul az ilyen megnyilvánulások felé nagyobb figyelem. E nagyobb figyelem oka az organizációk lélektani és szociológiai vizsgálatának előrehaladása és ennek nyomán az a felismerés, hogy a negatív emberi érzelmeknek és indulatoknak nagyon hátrányos hatása van az organizációk (munkahelyek, üzemek, intézmények stb.) stabilitására, teljesítményére és fejlődőképességére. E tudományos felismerések alapvető jelentőségűek a gazdasági és szervezési vezetők számára is. A technikai fejlődés a termelés aspektusából nézve is megváltoztatta vagy módosította a munkahelyek jellegét, illetve bennük a munkamegosztást. Egyre több olyan organizáció alakult ki, amelynek terméke nem valami kézzelfogható gyártmány vagy teljesítmény, hanem eszmei természetű alkotás vagy emberi szolgáltatás. Ezen utóbbi organizációkban a munkaköröket nem határozzák meg teljesen és így a teljes ésszerű munkamegosztás sem valósítható meg. A technikai fejlődés miatt maguk a termelő organizációk is bo-

nyolultabbak lettek, a tényleges munkaerőt egyre inkább az ellenőrzés, irányítás váltja fel. E tevékenység sérülékenyebb és könnyebben megzavarható az emberi kapcsolatszféra részéről. A fejlődés mindig jobban halad abba az irányba, hogy egy-egy szervezetnek nem a termelés biztosítása a fő problémája, ennél sokkal nehezebb az alkalmazkodás a szüntelen változó piaci igényekhez, technikai színvonalhoz, egyáltalán az új követelményekhez.

A vizsgálatok és tapasztalatok szerint az organizáció ilyen értelmű feladatai fejlődése érzi leginkább kárát a bennük dolgozók pszichés feszültségének és diszharmóniás kapcsolatainak.

Ami az organizáció szempontjából hátrányos emberi feszültség, ellentét, az a szervezetben mint munkahelyen tevékenkedő ember számára lelki teher, pszichés stressz, amelyet nem szívesen vállal, amely elől menekül. Munkahelyétől elvárja, hogy ilyen feszültségek alól mentesítse.

Az emberi problémák, személyi ellentétek jelenségeit a modern üzemszociológia a munkahelyi légkör, munkahelyi atmoszféra koncepciójával szokta kifejezni. A munkahelyi légkör fogalma azt jelenti, hogy az emberi viszonyok jellege, érzelmi tónusa úgy hat a munkahely dolgozóira, mint az éghajlat, a fizikai légkör az emberre. Ha a fizikai légkör, időjárás kellemes, enyhe, akkor az ember kedve,

közérzete, munkaképessége jó. Ha a légkör nyomott, feszült, a hangulat rossz, az intenzitás beszűkül. A munkahelyi légkör fogalma még azt is érzékelteti, hogy túlzottan mély, túl kellemes a klíma, amelynek negatív hatása az ellenpontjával azonos. A munkahely túlzottan „meleg” légköre ugyanúgy tapasztalati tény a maga hátrányos kihatásaival, mint a túl zord, feszült légkör.

A munkahelyi légkörnek négy fő összetevője van. Egyik a közvetlen kollektíva emberi kapcsolatainak jellege. Szociológiailag ez közvetlen kiscsoportnak fogadható el. Optimális esetben e csoport munkatársai kedvelik, ismerik és elviselik egymást, közösek a szokásaik és nézeteik. Másik összetevője a más kollektívához, és funkcionális rétegekhez való viszony. A legnagyobb feszültség és ellentét lehetőségét magában hordó munkahelyi viszonylat a vezető – beosztott reláció. Ennek zavara hat ki leginkább a munkára, a teljesítményre, mivel a reláció tartalma éppen maga a munka. A vezetőnek – bár körülhatároltan – hatalma van, ez a hatalom bántás, sértés forrása lehet. Az organizáció szempontjából szinte mindegy, hogy ebben a vetületben tényleges vagy csak vélt sérelem alakul ki, a csalódás érzése azonos. Harmadik összetevő a munkahelyhez és a munkakörhöz való általános viszonyulás, a munkahelyi szervezetről a dolgozóban élő kép, képzetrendszer. A negyedik a közvetlen munkakörrel való elégedettség, azonosulás. Általában biztosan lehet rossz légkörre következtetni, ha ismétlődnek, vagy rendszeressé válnak az indokolatlan termelési zavarok, a termelés vagy egyéb szervezeti teljesítmény minőségének indokolatlan romlása, a rendkívüli események rendszeressé válása, az adminisztratív módszerek gyakori alkalmazása, a nagy arányú indokolatlan hiányzás. Jó munkahelyi légkörre mutat az említett jelenségek hiánya, vagy ezek gyors megoldása, a kollektíva nagy teherbíróképessége, a rendkívüli feladatok, megterhelések vállalása és megoldása, az öntevékenység, kreativitása. A túlzottan jó légkör azért érdemel említést, mert a jó vagy optimális munkahelyi légkör fogalma túlzott kollegialitást, cinkosi viszonyt, kölcsönös elvtelen támogatás képzetét, igényét idézi fel. A túlzottan jó légkör következményei hasonlóak a rossz légkörből fakadó fent leírt következményekkel.

A rossz légkör intellektuális és érzelmi erőket von el a munkától. Ezek benyomásai visszhangzanak a tudatban, átélésben, olyan érzelmeket keltenek, amelyek a figyelmet zavarják, az érdeklődést csökkentik. A felelősségvállalás megnehezül, a spontaneitás, kezdeményező-készség csökkent, a dolgozók rituálisan ragaszkodnak a kialakult szabályokhoz, nem vállalják a döntéseket. Ez különösen váratlan helyzetben bizonyul hátrányosnak. Másrészt a rossz légkör ideges feszültséget válthat ki a dolgozókból és ez elősegíti bennük a különböző viselkedészavarok, a neurózis megjelené-

sét. A jó légkör mentálhigiénés védelmet jelent. A személyiségnek biztonságot ad, önértékelését fokozza, olyan képességeket és hajlamokat nyit meg és tesz hasznosíthatóvá, amelyeket semmilyen szerződés vagy előírás nem tud kifejezni.

Általában: minél kevésbé termelő jellegű az organizáció, annál meghatározóbb benne a légkör hatása. Különösen nagy jelentőségű ott, ahol a munka célja elsődlegesen az emberre irányul. Így elsősorban: iskolák, oktatási, nevelő intézmények, kórházak, hivatali szervek.

Legnagyobb jelentősége a légkör szabályozása, meghatározása szempontjából a vezetésnek van. Igen nagymérvű organizációk csúcsvezetésének közvetlen hatása nem érvényesül a légkört illetően. Minthogy a közvetlen vezetés meghatározó ebből a szempontból, így e vezető vagy vezetők személyisége és vezetési stílusa kiemelkedően fontos szerepet játszik.

Lényegében három fajta vezetési stílus lehetséges. Az autokratikus, a gyenge, passzív és a demokratikus vezetési stílus. Az autokratikus a legkönnyebben kialakítható, hatékony és biztonságos vezetési mód. E stílus alapját képezi és erejét nyeri hagyományosan komoly, magabiztos, méltóságteljes viselkedésből, ebből fakadóan a mások véleményére, kezdeményezésére kevésbé van tekintettel. Arnyoldalai e vezetési módnak számottevőek: csökken a dolgozók kezdeményezési kedve, a kapcsolatok feszültebbek, több az irreális, nem teljesíthető igény. Ezen igényeket a vezető váltja ki a dolgozókból úgy, hogy a tekintély helyzetéből engedélyez, utasít, dicsér vagy elmarasztal. Viselkedéséből azt olvassák ki, hogy személye játsza a legfőbb szerepet, nem pedig a munkahely szervezeti elvei. A tekintélyes, hatalmas személy különböző lélektani mechanizmuson át a dolgozók személyiségének éretlen, gyermeki rétegeit mozgatja meg és ebből származik egy sor ki nem mondott elvárás, sértődöttség, furcsa félelem. Gyakran igen lelkiismeretes vezetők bonyolódnak az autokratikus vezetői stílusba önszántuk ellenére.

A gyepőt elengedő, passzív vezetési stílus mind a légkör, mind a munkaszervezés oldalán anarchiát és belső viszálykodást szül.

A demokratikus vezetési stílus magában hordozza az autokratikus vezetés előnyeit, azonban felnöttes vezető-beosztott viszony elősegítésével mind a légkör, mind a termelés oldaláról optimálisnak mondható. Ebből a szempontból elkerülhetetlen az organizációban élő társadalmi szervekkel való intenzív kapcsolat és nem utolsósorban az idős, tapasztalt, lelkiismeretes dolgozók véleményének kikérése és figyelembevétele.

Szociológiai szempontból az egyes organizációk társadalmi kiscsoportnak foghatók fel. Magukon viselik a formális jelleget, ami azt jelenti, hogy a tevékenységi kapcsolatok felülről lefelé irányulóan, lépcsőzetesen vannak kialakítva. A hierarchia különböző statuspozícióihoz

különböző felelősség, döntési jog kapcsolódik. Ugyanakkor informális jellege is van, amely a nem formális csoportképződeményeket (szubjektív, érdekeltségi alappon létrejött csoportokat) jelenti. Funkcióit tekintve az organizációk, a formalizált struktúrákból fakadóan a társadalmilag kívánt és elvárt manifeszt funkció helyessége biztosítja az organizáció létrejöttét és létét, mind a társadalom, mind a belső élet felé. A latens funkciók eleve nem elvárt kihatások, mellékhatásként jönnek létre, leggyakrabban a manifeszt funkciók érvényesülését támogatva. A diszfunkcionális működések az organizáció belső rendjét, hasznosságát akadályozzák vagy lehetetlenné teszik, ritka kivételtől eltekintve a társadalom elvárásainak is ellene hatnak és az organizáció informális jellegéből fakadnak.

A munkahelyi légkör szempontjából a helyes, reális manifeszt és latens funkciók előnyösek, a diszfunkcionális hatások súlyosan rontják azt, az organizáción belül egészségtelen polarizációt okoznak, minthogy elsősorban érzelmi, szubjektív talajon támadnak. (Buda Béla: Munkahelyi légkör, Juhász Pál: neurosis meghatározza, Molnár László, Balogh József: Szociológiai ismeretek című munkáinak felhasználásával. A szerző.)

