

TOARNICZKY Andrea

## A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ (I. RÉSZ) –

## MI AZ IDŐ ÉS KONTEXTUS SZEREPE A SZOCIALIZÁCIÓS FOLYAMATBAN?

Jelen cikk célja a szervezeti szocializáció szakirodalmának áttekintése és rendszerezése a következő négy kérdés mentén: (1) a „Mit értünk szervezeti szocializáció alatt?” kérdésre keresve a választ definiálom a szocializációt, és a kapcsolódó fogalmak tárgyalása révén azt is tisztázom, hogy mi nem tekinthető annak; (2) a „Mi az idő szerepe a szocializációs folyamatban?” kérdés mentén tárgyalom a folyamat időben való meghatározottságát (véges vs. folytonos), valamint az idő természetének a jelentőségét (lineáris vs. ciklikus); (3) az „Egy vagy több?” kérdés a szervezeti kontextus egységes vagy töredezett jellegének a szocializációs folyamatra gyakorolt hatására világít rá, valamint (4) a „Mi az egyén szerepe a saját szocializációs folyamatában?” kérdés során pedig azt vizsgálom, hogy mit jelent a folyamat szempontjából, ha az egyénre, mint passzív, befogadó, vagy mint aktív, alakító szereplőre tekintünk.

**Kulcsszavak:** szervezeti szocializáció, identitás munka

A szervezeti szocializáció viszonylag fiatal kutatási területe meglepően sokszínű és gazdag szakirodalommal rendelkezik, melyet részben a különböző társadalomtudományi gyökerek sikeres ötvözése, részben a fogalom folyamatosan megújuló értelmezése magyaráz. Jelen cikk célja a releváns szakirodalom áttekintése, valamint ezen megújulást megragadó fordulópontok azonosítása. Első lépésben a „Mit értünk szervezeti szocializáció alatt?” kérdésre keresem a választ mintegy kijelölve azon kutatási színteret, amelynek rendszerező áttekintése a cikk központi célja. Ugyanitt ismertetem a fogalom kialakulásának történetét, majd megkülönböztetem a szervezeti szocializációt a szakmai szocializációtól, valamint az akkulturáció és szervezeti identifikáció fogalmaktól. A fentiekben körvonalazott kutatási terület változásait a következő három tengely mentén vázolom fel:

- (1) Az **idő** tengely: a „Mi az idő szerepe a szocializációs folyamatban?” kérdés mentén tárgyalom a folyamat időben való meghatározottságát (véges vs. folytonos), valamint az idő természetének a jelentőségét (lineáris vs. ciklikus).
- (2) A **szervezeti kontextus** tengely: az „Egy vagy több?” kérdés a szervezeti kontextus egységes vagy

töredezett jellegének a szocializációs folyamatra gyakorolt hatására világít rá.

- (3) Az **aktív együttműködés** (agency) tengely: a „Mi az egyén szerepe a saját szocializációs folyamatában?” kérdés során pedig azt vizsgálom, hogy mit jelent a folyamat szempontjából, ha az egyénre mint passzív, befogadó, vagy mint aktív, alakító szereplőre tekintünk.

## Mit értünk szervezeti szocializáció alatt?

A szocializáció központi kérdése – milyen folyamat(ok) során alakul át az emberi szervezet (mint biológiai entitás) személyllyé (azaz társas és kulturális entitássá) – számos tudományterület érdeklődését felkeltette, és a válaszok a pszichológia, szociológia és antropológia több évszázadon át egybegyűjtött tudását sűrítik magukba.

*Gyökerek: a szocializáció fogalma a társadalomtudományokban*

A szocializációra vonatkozó korai kutatások a **pszichológia** területén folytak, ahol azt *lineáris, egymásra épülő szakaszokból álló, kognitív fejlődési folyamatként* ábrázolják, s funkcionista indítással arra töreksznek, hogy megmagyarázzák, hogy a gyerekek miként

fejlődnek kompetens felnőtté (Lutfey – Mortimer, 2003). Ezeknek az elméleteknek komoly hiányossága, hogy időben a gyermekkorra korlátozódnak és feltételezik, hogy a folyamat eredménye egy jól működő felnőtt (aki nem szorul további szocializációra); valamint hogy számolhatunk egy egyetemes, lineáris fejlődési sor létezésével<sup>1</sup>. Az **antropológusok** ezzel szemben a szocializációt *kulturális átörökítésnek* tekintik – az *enkulturáció* kifejezéssel szinonim fogalomként használva –, és érdeklődésük középpontjába a különböző *átmeneti rítusok tanulmányozását* állítják, különös figyelmet szentelve a gyermekorból felnőttkorba való átmenetnek (Sam, 2006). E megközelítés fő gyengesége a „kulturális determinizmus,” amely szerint az egyén passzív befogadó, személyiségét pedig a kultúra erői alakítják. Hála a szimbolikus interakcionista tanulmányoknak – amelyek Geertz (2001) munkájával kezdődtek –, a mai kulturális antropológiában a szocializációt már *a valóság közösségi megkonstruálása folyamatának* tekintik, amelynek részét képezi a *kultúra reprodukciója* is. A szocializáció **szociológiai** értelmezése mindazokat a folyamatokat hangsúlyozza, amelyek során az *egyén megtanulja, miként illeszkedjen be a társadalomba* (Lutfey – Mortimer, 2003). Az itt született kritikai tanulmányok érdeme az, hogy túlmutatva a kulturális antropológia eredményein, a figyelmet a történeti háttérre és a hatalmi viszonyokra irányítják, amelyek az átadott kulturális mintázatok és társadalmi normák háttérben meghúzódnak (Somlai, 1997). Állításuk szerint a szocializáció *a társadalmi diszkriminációt megerősítő mechanizmus*. Rámutatnak a folyamat olyan rejtett aspektusaira, mint a szegregáció és a marginalizáció. Emellett pedig bevezetik a „túlshocializáltság” fogalmát is (Wrong, 1961), s figyelmeztetnek, hogy a funkcionista értelemben sikeresnek nevezhető szocializáció valójában abszolút integrációt jelent, s ily módon a személyes identitás elvesztésével jár, s ahhoz vezet, hogy az egyént a szocializáció tárgyaként kezeljük.<sup>2</sup>

A szocializáció tanulmányozása során – mindhárom fentebb említett társadalomtudományban – megváltozott az idő tényezőjével kapcsolatos alapfeltevés, hiszen a szocializációt immár, mint egy egész életen átívelő, folytonos folyamatot (ongoing process) jelenítették meg, amely nem korlátozódik a gyermekkorra. Ennek nyomán pedig megnövekedett az érdeklődés a felnőttkorban – különösen a szervezeti környezetben – végbemenő szocializáció iránt.

*Szocializáció szervezeti kontextusban: fogalmi tisztázás*

Miután általánosan elfogadottá vált az a gondolat, hogy a gyermekkor szocializáció semmiképp sem ké-

szítheti föl az egyént az élete során bekövetkező összes változásra, a szocializációval foglalkozó kutatások a felnőttkor – különösen pedig a munkahelyi szocializáció – felé fordították figyelmüket (Cohen – Scali, 2003, Lutfey – Mortimer, 2003). Itt két folyamatról van szó: **szocializáció a munkára** (*socialization for work*) és **szocializáció a munkavégzés során** (*socialization by work*) (Antalovits, 2001; Cohen – Scali, 2003). *A munkára való szocializáción* mindazokat az attitűdöket, értékeket és tudást értjük, amelyeket az egyén a családban, a baráti körben és az oktatási környezetben sajátít el, még mielőtt a munka világába belépne. Ezzel szemben a *munkavégzés során* végbemenő *szocializáció* a fiatal felnőttek legfontosabb identitásváltásait jelzi, amelyek az iskolából a munkába való átmenet során következnek be (Antalovits, 2001; Cohen – Scali, 2003; Takács, 2006). Ez utóbbi folyamat főként a munkahelyi élet korai szakaszában érdekes, amelyet korai karrierszakasznak (*early career stage*) (Hall, 2002) vagy szervezeti belépésnek (*organizational entry*) (Van Maanen – Schein, 1976) is szokás nevezni.

Elismerem, hogy a pálya kezdetén szerzett szocializációs élmények erőteljesen befolyásolhatják a későbbi szocializáció sikerét (Hall, 2002), valamint a készségek, attitűdök és a magatartás fejlődését (Ruiz – Quintanilla – Claes, 1995). Ily módon ez az időszak a felnőttkor egyik legfontosabb átmeneti korszakát jelenti, amely gyors identitásváltást és az élet számos területének átszervezését követeli meg az egyéntől (Cohen – Scali, 2003, Ivanov, 2003). Ugyanakkor azonban egyetérték Lutfey – Mortimer (2003) megállapításával, amely szerint a munkahelyi szocializáció folytonos folyamat, amely mindvégig tartalmaz olyan – talán nem egyformán intenzív – munkahelyi átmeneteket, mint az újabb szervezetekbe való belépés, a kiküldetés vagy az előléptetés. Ezeket a különféle munkahelyi váltásokat *szakmai (occupational)* vagy *szervezeti (organizational) szocializáció* címen tanulmányozták (Ashforth – Sluss – Harrison, 2007). A szakmai szocializációs tanulmányok azoknak az értékeknek, viselkedéseknek és attitűdöknek az elsajátításával foglalkoztak, amelyeket a különféle szakmák megkövetelnek. Így például esettanulmányok születtek arról, miként lesz valaki halász Alaszkában (Bourassa – Ashforth, 2001) vagy könyvelő (Ibarra, 1999; Fogarty, 2000; Anderson – Gough – Grey – Robson, 2001). Ezzel szemben a szervezeti szocializációs tanulmányok a munkára sajátosan jellemző tanulás mellett hangsúlyozzák annak fontosságát is, hogy az egyén elsajátítsa a szervezeti kultúrát és kiismerje magát a munkahelyen fennálló különféle hatalmi viszonyok között is. Ez a két folyamat véleményem szerint csak mesterségesen

választható el egymástól, hiszen valójában egymással összefonódva jelennek meg. A legtöbb tanulmány azonban a folyamatnak vagy az egyik, vagy a másik aspektusát hangsúlyozza.

A következőkben, tágabb megközelítést alkalmazva, a szervezeti szocializációt<sup>3</sup> olyan folyamatnak tekintem, amelynek *kezdését egy szervezeti – külső vagy belső – határ átlépése jelzi* (Van Maanen – Schein, 1979), valamint „közvetít egyén és szervezet között, és amely révén az egyén a szervezetre jellemző tevékenységi minta részévé válik” (Ashforth – Sluss – Harrison, 2007: 1. o.). Ez a tág megközelítés sikeresen ötvözi a fentiekben megfogalmazott kérdésekre adott válaszok jelenlegi állását:

- (1) a szocializációs folyamat  **folytonos** – nem zárul le véges, előre determinált időintervallumon belül, és az egyén lehet újonc vagy a szervezet veteránja, aki épp munkahelyi változást él át (pl. új osztályra helyezik át, előléptetik, stb.),
- (2) a szocializáció  **egyidejűleg különböző közegekben történik** (pl. munkacsoportban, szervezetben),
- (3) a szocializálódó  **egyént (inter)aktív résztvevőnek** tekintik, nem pedig az információ passzív befogadjának egy viszonylag determinisztikus fejlődési modellben.

Mint ilyen, a szervezeti szocializáció egyúttal sikeresen épít az életciklus-szocializáció, a szakmai szocializáció, a totális intézményekben való szocializáció (Ashforth – Sluss – Harrison, 2007) és a csoportszocializáció (Moreland – Levine, 2001; Myers – McPhee, 2006) területeken elért kutatási eredményekre, valamint az előzőekben felvázolt tudományterületek hagyományaira. Mielőtt azonban a bevezetőben megfogalmazott kulcskérdések mentén részletesen bemutatnám a folyamatra vonatkozó releváns ismereteket, először áttekintem a szocializációhoz szorosan kapcsolódó más fogalmakat és meghatározom a köztük levő különbségeket.

#### Kapcsolódó fogalmak

A szocializáció és az *enkulturáció* fogalmakat gyakran szinonimaként használják, ugyanakkor van közöttük egy fontos különbség is. Sam (2006: 19. o.) szerint az *enkulturáció* magába foglalja „mindazt a tanulást, amely az emberi életben végbemegy, *anélkül, hogy bárkinek kimondott szándéka lenne, hogy a szóban forgó tudást átadja.*” A szocializáció ezzel szemben feltételezi az egyén szándékos formálását, a „veteránok” és újoncok valamiféle együttműködését, s az utóbbiak konkrét oktatását és képzését is (Sam, 2006). A fenti két fogalommal egy további kifejezés is szorosan öss-

szekapcsolódik, a kulturális tudásátadás egy további lehetséges folyamatát jelezve, ez pedig az *akkulturáció*. Az antropológia hagyományainak megfelelően, ha a folyamat egészében az elsődleges kultúrában megy végbe, akkor az *enkulturáció* a helyes fogalom, ha azonban egy másik, másodlagos kultúrával való érintkezés indítja be a folyamatot, akkor az *akkulturáció* fogalmát indokolt használni (Sam, 2006). Ezért számos menedzsmentkutató a szocializáció és *akkulturáció* kifejezéseket szinonimaként használja<sup>4</sup>, ugyanakkor a fogalom komplexitását sokkal jobban megragadja az a megközelítés, amely a szocializációt egy kettős dinamikával működő folyamatnak tekinti: egyfelől mint a szervezet normáihoz és értékeihez való *akkulturációs folyamatot*<sup>5</sup> értelmezi, másfelől pedig mint a *szervezet iránti attitűd szintű kötődés (attachement) kialakulását* (Delobbe – Vandenberghe, 2001). Ez utóbbit a szocializációs kutatások szervezettel való *azonosulás (identification)*<sup>6</sup>, *elköteleződés (commitment)* vagy a munkával való *elégedettség (job satisfaction)* révén operacionalizálják. Itt szeretném kihangsúlyozni, hogy a *szervezettel való identifikáció (organizational identification)* nem csupán a szervezeti szocializáció egyik lehetséges eredménye (lásd később a klasszikus szocializációs kutatásokat, mint például a szocializációs taktikák, szakaszmodellek), hanem a szocializációval párhuzamosan zajló és szorosan összekapcsolódó, de nem azonos folyamatnak is tekinthető. A két folyamat közötti lényegi különbséget a fókuszba helyezett egyéni változások jelentik. Ashforth (2001) szerepek közötti átmenetek (role transitions) modellje szerint egy új szerepbe való belépés (ez lehet előléptetés vagy egy új szervezet is) az egyének négy alapvető szükségletét aktiválja: jelentés, kontroll, valahova tartozás (belonging) és identitás. Amíg a szocializáció proaktivitás vagy tartalmi modelljei a tanulási folyamatokat helyezik a középpontba, inkább az első három szükséglet kielégítésére fókuszálva (Ashforth – Sluss – Harrison, 2007), a legújabb kutatások az identitás (ki)alakulásának vizsgálatát részesítik előnyben (pl. Ibarra, 1999; Beyer – Hannah, 2002; Pratt és tsai, 2006; Barbulescu – Ibarra, 2007). Ezáltal sokkal tágabb értelmezést adnak a szocializációs folyamatnak, és az identifikációra mintegy lényegi részfolyamatra tekintenek.

Összefoglalva: a „Mit értünk szervezeti szocializáció alatt?” kérdésre keresve a választ meghatároztam a fogalmat, egyúttal kijelölve a továbbiak értelmezési keretét is, és a kapcsolódó fogalmak tárgyalása révén azt is tisztáztam, hogy mi nem tekinthető annak. A továbbiakban a szervezeti szocializáció lényegi kutatási eredményeit és fordulópontjait fejtem ki a bevezetőben azonosított kérdések mentén<sup>7</sup>.

#### Mi az idő szerepe a szocializációs folyamatban?

Az *idő* tengely mentén a folyamat időben való meghatározottságára (véges vs. folytonos) és az idő természetére (lineáris vs. ciklikus) vonatkozó alapfeltevésekben történő változás jelöli ki a lényegi fordulópontot. A korai kutatásokban – *szakaszmodellek* – az időt lineárisnak és végesnek tekintették, céljuk az általánosítható szocializációs szakaszok tartalmi és időbeli meghatározása volt. A fordulópontot azon kutatások megjelenése jelentette, amelyek az általános érvényű szakaszok (és hozzájuk rendelhető időintervallumok) helyett a valós időt és az egyén számára kritikus szocializációs eseményeket helyezték a középpontba, az átmenet rítusait tanulmányozva. Ez utóbbiak folytonos és nem feltétlenül lineáris folyamatot feltételeznek.

#### Szakaszmodellek

Már a kezdetektől számos kutató igyekezett úgy megragadni a szocializációs folyamatot, hogy figyelembe vették az időtényezőt is, annak függvényében határozva meg a szocializációs szakaszokhoz rendelhető időintervallumokat, hogy mi történik a folyamat során, figyelmen kívül hagyva ugyanakkor a hogyan változik és miért kérdéseket.

Ezek a modellek általában négy szakaszt azonosítanak (az egyes tanulmányok között nincs egyetértés mind a négy szakasz tekintetében):

- az *előzetes szocializáció (anticipation)*: a szervezetbe való belépés előtt,
- a *megismerkedés (encounter)*: valóságokk, megismerkedés (Louis, 1980); a szervezetbe való belépést közvetlen követően a munkavállalók ütköztetik saját elvárásait a szervezet valóságával és megteszik az első kísérleteket arra, hogy szervezeti taggá váljanak,
- a *beilleszkedés (adjustment)*: egyéni és szervezeti akciók, amelyek célja, hogy az integrációt elősegítsék, és
- a *stabilizálódás (stabilisation)*: olyan szervezeti cselekvések, amelyek az egyén teljes befogadottságát jelzik (Fisher, 1986; Wanous, 1992; Bauer és tsai, 1998; Moreland – Levine, 2001; Ashforth – Sluss – Harrison, 2007)<sup>8</sup>.

Az első szakaszmodellt Buchanan (1974) fejlesztette ki, három szakaszt állapítva meg: beavatás (*initiation*); teljesítés (*performance*) és szervezeti megbízhatóság (*organisational dependability*). Két évvel később publikálta Feldman (1976) az egyik legnagyobb hatású szakaszmodellt, amelynek szakaszai az előzetes szocializáció (*anticipation*), az alkalmazkodás (*accommodation*) és a szerep betöltése és stabilizálás (*role management*).

Ezek a korai modellek empirikus kutatásokon alapultak és részletesen leírták az egyes szakaszokat, bár kevésbé tudtak megegyezésre jutni abban, hogy az előzetes szocializáció vagy a stabilizáció (Buchanannál [1974] szervezeti megbízhatóság) is a folyamat részének tekinthető-e. Az első nagy kutatási hullámot csönd követte. A szakaszmodellek megjelentek a szakirodalmi összefoglalókban (pl. Fisher, 1986; Bauer és tsai, 1998), továbbá új elméleti modellek jelentek meg, amelyek a folyamat más-más aspektusait hangsúlyozták. Így pl. azt, hogy hogyan küzd meg az egyén a szocializáció során jelentkező stresszel, (Nelson, 1987) vagy hogy hogyan vált a szerepek között (Nicholson, 1987). Ezeket azonban nem követte további empirikus feltárás. A legújabb szakaszmodellt csoportkontextusra vonatkozóan alkották meg (Moreland – Levine 1982; 2001). Ezt alább az „Egy vagy több?” kérdés kapcsán részletesen ismertetem.

Ezek a modellek kumulatív fejlődést feltételeznek, ahol az egyes szakaszok időben követik egymást, és az előző, sikeresen lezárult szakasz eredményeire építenek. Ezáltal a szocializációt egy pozitív eseménysornak tekintik, nem veszik figyelembe, hogy az egyénnel olyan negatív élmények is történhetnek (pl. a teljesítményére vonatkozó negatív visszajelzés), amelyek nem csak lelassítani képesek a fejlődési folyamatot, hanem az egyén a hatásukra visszalép egy korábbi szakaszba. Továbbá azt sem veszik figyelembe, hogy a szocializációs tartalom függvényében az egyén egy adott időpontban különböző szocializációs szakaszokban lehet. Ezen modellek lényeges feltételezése továbbá, hogy a folyamatot időben behatároltnak tekintik. Sikeres lezajlása után – tehát, amikor az egyén már integrálódott – nincs szükség további változásra vagy fejlődésre (az egyedüli kivétel Moreland és Levine (2001), akik – jelezve, hogy a szocializáció egy folytonos folyamat – modelljükbe illesztik az újraszocializálás szakaszát).

Ennek megfelelően a modellek fő hiányossága épp azzal kapcsolatos, amit hozzátesznek a szocializáció kutatásához: az időtényezőt ugyan tekintetbe veszik, de inkább becslés, mint vizsgálat révén (pl. a megismerkedés stádiuma szerintük az első hat hónapot öleli föl, a stabilizáció pedig a következő hat hónapot). A szakaszmodellek egy másik fontos hiányossága, hogy a szervezetbe való *beilleszkedéssel (changing in)* foglalkoznak, de az *átalakulással (changing from)* már nem (Louis, 1980).

#### Az átmenet rítusai (Rites of passage)

Az időtengely mentén fordulópontot azon kutatások megjelenése jelentett, amelyek e *kettős átmenet* és a *valós idő* szerepének a megragadására helyezték a hang-



súlyt, olyan kritikus eseményeket vizsgálva, amelyek *fordulópontként* (turning points) szolgálhatnak, s ezzel szakaszhatárokat jeleznek. Ennek egyik megvalósítási lehetőségét az átmenet rítusait vizsgáló etnográfiai tanulmányok villantják fel. Ezek a kutatások kulturálisan érzékeny, részletes leírást kínálnak az átmenetekről, megragadva azon kritikus eseményeket, amelyek elválasztják egymástól a különböző szakaszokat: az elválást (*separation*), az átmenetet (*transition*) és a beolvasztást (*incorporation*) (Trice – Beyer, 1993). Az *elválás* itt „leválást, eltávolodást, elengedést” jelent (Louis, 1980), mint olyan lépést, amelynek meg kell előznie az új szerep betöltését. Kimondott elválási rítusokat olyan munkakörökben találunk, ahol közvetlen testi fenyegetés is jelen van (pl. rendőröknél (Van Maanen, 1973); tűzoltóknál (Scott – Myers, 2005) „halászoknál” (halfeldolgozás) (Bourassa – Ashforth, 2001)) vagy olyan esetekben, ahol erős negatív érzelmek is előfordulnak. (Cahill [1999] pl. leírja, hogyan normalizálódik a haláltól és a holttestekkel való munkától való félelem a halottkémnek tanuló egyetemistáknál.) Kevésbé hangsúlyos elválási rítusok gyakran előfordulnak más szervezetekben is, ilyenek például az új helyszínekre való elutazás, a régi szervezeti tagoktól elszigetelt környezetben zajló különféle tréningek. Minél egyedibb és erősebb a szervezet kultúrája, annál fontosabbak a szeparációs rítusok (Trice – Beyer, 1993). A második szakasz – az *átmenet* – idején az újonc marginális helyzetben van: régi szerepét már nem, új szervezeti szerepét még nem tölti be. Ezt a szakaszt illusztrálja nagyon hitelesen Bourassa és Ashforth (2001) leírása arról, hogy hogyan szerezheti vissza személyes nevét egy új halász. Az átmeneti szakaszra vonatkozóan fontos szerepet játszanak azon kutatások, amelyek ezt a folyamatot „szocializációs fordulópontok” soraként határozzák meg (pl. Bullis – Bach, 1989), és a fordulópontok (turning points) természetére, azok időbeni meghatározottságára figyelnek. Így például Bullis és Bach (1989) tanulmányában a megkérdozett újoncok olyan eseményeket jelölnek meg szocializációjuk sarokköveiként, mint a saját fizikai környezet kialakítása, kényelmes rutinok kitalálása, formális és informális társas összejöveteleken való részvétel, formális vagy informális elismerés, csalódások kezelése. Gundry és Rousseau (1994) pedig leírja, hogyan tanulják meg az újoncok a szervezeti kultúrát különböző „kritikus események” (critical incidents) dekódolása révén.

A fordulópont fogalmának a bevezetésével lehetővé válik a szakaszmodellek által leírt folyamat időben való finomhangolása. (1) Rávilágít az egyes szocializációs események *időzítésének* a fontosságára (a közvetlen vezető kemény kritikája az első héten lerombolhatja az újonc önbizalmát, míg az első félév után már fejlesztő

lehetőségként szolgálhat (lásd Ashforth – Saks, 1997). (2) Nagy időintervallumokat véve vizsgálódási alapként (ahogyan azt a szakaszmodellek teszik) lehetővé válik ugyan a folyamat általános leírása, de ez még nem teszi lehetővé annak megjósolását, hogy az egyes egyéneknek mikor mire is van szüksége. Ebben sokkal inkább segíthet a fordulópontok megfigyelése, amely lehetővé teszi annak megértését, hogy az egyén hol tart a folyamatban. (3) A meghatározott időpontban mért egyéni változók (pl. elégedettség, elköteleződés stb.) helyett ráirányítja a figyelmet az egyéni tapasztalatokra.

A *beilleszkedési rítusok* legtöbbször elmaradnak, bár néha üdvözlő, beavató szertartás formáját öltik (Trice – Beyer, 1993). Ez utóbbit, ha a szocializáció korai szakaszában használják, megfosztó taktikaként értelmezhetjük (és így az átmeneti szakaszhoz köthető, azzal az üzenettel, hogy „még nem tartozol közénk”), de később már vizsgálóként szolgál, azt teszteli, hogy az újonc mennyire azonosult az új szereppel.

### Egy vagy több?

A második tengely mentén a szervezeti kontextus egységes vagy differenciált jellegének a szocializációs folyamatra gyakorolt hatására világítok rá. Az intézményesített szocializációs taktikák az előbbi feltételezik, azon alapfeltevéssel élve, hogy a taktikák a menedzsment által tervezhetőek, kontrollálhatóak és egyenértékűek magával a szervezettel. Változás akkor következett be, amikor a kutatók elfogadták, hogy a szocializáció strukturált és strukturálatlan környezetben is történik, amelyeket a menedzsment nem tud teljesen ellenőrizni, és a hangsúlyt a lokális kontextusra és a fontosabb szocializáló szereplőkre (pl. közvetlen felettes, munkatárs) helyezték.

### Szocializáció egységes szervezeti kontextusban: intézményesített szocializációs taktikák

A szocializációkutatás egyik legaktívabb területének művelőit az foglalkoztatja, hogy a szervezetek miként strukturálják az újoncok szocializációs környezetét különböző szocializációs technikák alkalmazásával. Ezek a tanulmányok Van Maanen és Schein (1979) korai munkájában leírt modellre épülnek (például Jones, 1986; Allen – Meyer, 1990; Ashforth – Saks, 1996; Ashforth – Saks – Lee, 1998; Cable – Parsons, 2001; Kim – Cable – Kim, 2005; Gruman és tsai, 2006; Saks – Uggerslev – Fassina, 2007). A szocializáció itt alkalmazott tipológiája „a szervezeti szocializációs folyamat struktúrájára és eredményére vonatkozó, egymással kölcsönös összefüggésben álló elméleti felvetéseket” válasz föl (Van Maanen – Schein, 1979: 214. o.).

A modell hat bipoláris taktikát határoz meg, amelyeket a szervezetek felhasználhatnak az újoncok szocializációs tapasztalatainak strukturálására:

- (1) *kollektív-egyéni (collective vs. individual)*: az újonnan felvett munkavállalókat egy csoportként kezelik és a többi szervezeti tagtól elkülönítve közös élmények során vezetik végig őket, így a folyamat végén hasonló tapasztalatokkal, ismeretekkel rendelkeznek, vagy minden friss belépőt egyedi folyamaton visznek végig.
- (2) *formális-informális (formal vs. informal)*: az új belépőket elkülönítik a szervezet régebbi tagjaitól egy meghatározott (szocializációs) időszak végéig vagy nem,
- (3) *sorozatos, egymást követő-véletlenszerű (sequential vs. random)*: rögzített sorrendben lezajló lépések összessége, melyeket az új munkavállalónak teljesítenie kell egy adott szerep, státus betöltésének érdekében, vagy az események sorrendje változó, az új dolgozó számára nem létezik követendő minta, sorrend,
- (4) *állandó-változó (fixed vs. variable)*: előre meghatározott időintervallumot rendel a folyamat-hoz vagy sem,
- (5) *folyamatos-megszakított (serial vs. disjunctive)*: a régi szervezeti tagok tanítják-e be az új belépőket vagy a folyamatban nem használnak szerepmodelleket,
- (6) *felavató-megfosztó (investiture vagy divestiture)*: elismerik és erősítik az újoncok meglévő képességeit és identitását, vagy tagadják ezeket és megfosztják tőle az új tagokat.

Annak ellenére, hogy Van Maanen és Schein (1979) már korai munkájában gondosan rámutatott arra, hogy az általuk áttekintett taktikákon kívül létezhetnek más szervezeti gyakorlatok is, a fent említett hat taktikát napjainkig széles körben alkalmazzák.

A szocializációs taktikákkal foglalkozó kutatások három fő kérdésre keresik a választ:

- (1) hogyan befolyásolják a különböző taktikák a kívánatosnak tartott szervezeti és egyéni eredményváltozókat (pl. Ashforth – Saks, 1996; Jones, 1986),
  - (2) mely taktikák gyakorolják a legnagyobb hatást a kívánatos eredményváltozókra (pl. Allen – Meyer, 1990; Cable – Parsons, 2001; Saks – Uggerslev – Fassina, 2007), és
  - (3) függetlenek-e egymástól a fentebb leírt taktikák (Jones, 1986; Ashforth – Saks – Lee, 1997).
- Annak ellenére, hogy léteznek kutatási eredmé-

nyek, amelyek a hat taktika függetlenségét bizonyítják (Ashforth – Saks – Lee, 1997), számos kutató építi munkáját a Jones (1986) által definiált kategóriákra (pl. Allen – Meyer, 1990; Cable – Parsons, 2001; Kim – Cable – Kim, 2005). Jones (1986) szerint a hat taktika egy bipoláris tengely – aktív együttműködés (*agency continuum*) – végpontjai mentén helyezhető el. A kollektív, formális, sorozatos, egymást követő, állandó, folyamatos és felavató taktikák információt kínálnak az újoncoknak, és arra ösztönzik őket, hogy passzívan elfogadják jelenlegi szerepüket, így fenntartva a status quot. Ezeket a taktikákat Jones (1986) *intézményesített szocializációnak (institutionalized socialisation)* nevezte. A tengely ellentétes végpontján az egyéni, informális, véletlenszerű, változó, megszakított és megfosztó taktikákat találjuk, amelyek a status quo megkérdőjelezésére ösztönzik az újoncokat, és arra, hogy saját válaszokat fogalmazzanak meg a szervezet által támasztott elvárásokra. A taktikák e csoportját Jones (1986) *egyéni (spontán) szocializációnak (individualized socialization)* nevezte. Az intézményesített taktikák strukturált és előre megtervezett szocializációs folyamatról árulkodnak, míg az egyéni (spontán) szocializációnál a struktúra hiányát figyelhetjük meg: itt az újoncokat inkább a jó szerencse, mint az emberi tervezés segíti hozzá ahhoz, hogy megfelelő módon szocializálódjanak (Ashforth – Saks – Lee, 1997). A megfosztó taktika kivételével (amely a felhatalmazó ellentéte)<sup>9</sup>, az egyéni (spontán) taktikákat főként azzal szokás jellemezni, hogy mi *nem* mondható el róluk.

A következőkben az intézményesített szocializációs taktikákkal foglalkozom, amelyek révén a szervezetek az újoncok szocializációs környezetét strukturálják. Az itt bemutatott elméletek azokkal a lényeges előfeltevésekkel élnek, hogy e taktikák által létrehozott szervezeti környezet leképezi magát a szervezetet, valamint, hogy ezt a környezetet a menedzsment tervezi és koordinálja.

Az intézményesített szocializációs taktikák a szocializáció egyik legaktívabban kutatott területét jelentik. Amint az előbb láttuk, az elméleti alapokat Van Maanen és Schein (1979) fektette le, az empirikus kutatásokat pedig Jones (1986) úttörő munkássága alapozta meg. Jones (1986) alapvető fontosságú munkája óta a szocializációval kapcsolatos tanulmányok főként az intézményesített taktikák és a kívánatosnak tartott eredményváltozók közötti összefüggésekkel foglalkoztak (s ezek kivétel nélkül a Jones (1986) által kifejlesztett kérdőív eredeti vagy módosított változatait használták a hat taktika mérésére). Ezek a kutatások csupán újabb eredményváltozókkal bővítették a korábbiakat (Saks – Uggerslev – Fassina, 2007), mint például a teljesítmény, a szervezettel való azonosulás (elsőként: Ashforth –



Saks, 1996), valamint az észlelt személy-szervezet illeszkedés (*P-O fit*) (elsőként: Cable – Parsons, 2001), így csak korlátozottan bővítve a szocializációs taktikák dinamikájának megértésére vonatkozó ismereteinket. A kutatási eredmények bizonyítják, hogy az intézményesített taktikák alkalmazását követően:

- az újoncoknál alacsonyabb a szerep-kétértelműség (*role ambiguity*), a szerepkonfliktus (*role conflict*) és a szervezettel való kilépésnek a szándéka (*intention to quit*) (Ashforth – Saks, 1996; Laker – Steffy, 1995), ugyanakkor
- alacsonyabb a szerepinnováció<sup>10</sup> (*role innovation*) is (Allen – Meyer, 1990; Ashforth – Saks, 1996; Black – Ashford, 1995; Jones, 1986), de
- magasabb a munkahellyel való elégedettség (*job satisfaction*) (Ashforth – Saks, 1996; Laker – Steffy, 1995),
- magasabb a szervezettel való azonosulás (*organizational identification*) (Ashforth – Saks, 1996),
- magasabb a személy és szervezet közötti illeszkedés az új belépők saját észlelése szerint<sup>11</sup> (*P – O fit perception*) (Cable – Parsons, 2001) és a személyes értékrend fokozottan tolódik el az értékek kongruenciája irányában (Cable – Parsons, 2001).

Így Van Maanen és Schein (1979), valamint Jones (1986) előzetes elméleti megfontolásaival összhangban az egymást követő kutatások bizonyították, hogy a kollektív, formális, sorozatos, állandó, folyamatos és felavatató taktikák csökkentik az egyéni bizonytalanságot és a szorongást, továbbá érzelmi és kognitív szinten egyaránt kötődést szülnék a munkakör és a szervezet iránt.

A fentiekben hivatkozott tanulmányok eredményeit azonban óvatosan kell kezelni, mert:

- (1) A különböző taktikák és eredményváltozók közötti kapcsolatok megállapítására egyszerű kétváltozós korrelációkat használtak, s nem vették figyelembe a szocializációs taktikák között fennálló korrelációkat (Jones 1986; Allen – Meyer, 1990; Black, 1992), valamint a különböző eredményváltozók közötti lehetséges kölcsönhatásokat (kivételek alól Ashforth – Saks, 1997; Saks – Uggerslev – Fassina, 2007, akik különbséget tesznek a közvetlen [proximal] és a közvetett [distal] eredményváltozók között).
- (2) A fentebb említett ok-okozati összefüggéseket keresztmetszeti elemzések segítségével definiálták – Jones [1986] kérdőívének<sup>12</sup> teljes vagy módosított változatai alapján –, amelyek Saks, Uggerslev és Fassina [2007] szerint erősebb

kapcsolatot mutatnak, mint a longitudinális vizsgálatok (kivételek jelentenek itt Allen – Meyer [1990] és Ashforth – Saks [1996] longitudinális vizsgálatait).

- (3) Valamennyi vizsgálat amerikai posztgraduális (főként közgazdász vagy MBA) hallgatók<sup>13</sup> mintáin alapult (kivételek alól Black [1992] külföldön élő amerikaiak körében végzett vizsgálata, Klynn [2001] felsővezetőknél végzett vizsgálata és Bravo és Tsai [2003] nyolc európai országból és két szakmából származó mintán végzett vizsgálata).

Ezek a tanulmányok a strukturált szocializációs környezettel foglalkoztak, és a friss diplomás pályakezdők keresztmetszeti vizsgálata során (közvetlen) *ok-okozati kapcsolatot* kerestek a különféle taktikák és a lehetséges beilleszkedési eredmények között. Nem sikerült egyidejűleg beépíteniük az egyéni és szervezeti hatásokat, amelyek az elemzés különböző szintjein kölcsönhatásba lépnek egymással. További fontos hiányosság, hogy a szocializációs taktikákkal kapcsolatos kutatások – néhány kivételtől eltekintve – nem adnak választ a következő kérdésekre:

- (1) Milyen tevékenységek révén valósulnak meg a különféle taktikák (a meglévő tanulmányok aféle fekete doboznak tekintik ezeket)?
- (2) Változnak-e idővel a szocializációs taktikák (valamint ezek hatása a belépőkre), és ha igen, hogyan?
- (3) Milyen típusú folyamatokat aktiválnak a különféle szocializációs taktikák (mögöttes mechanizmusok: miért és hogyan befolyásolják a szocializációs taktikák a beilleszkedési változókat)?

Mindent egybevetve megállapítható, hogy a szocializációs taktikák határozzák meg az új tagot váró kezdeti tapasztalatokat, ugyanakkor nem látunk rá azokra a mögöttes mechanizmusokra és üzenetekre, amelyek megmagyarázhatnák, hogyan értelmezik a résztvevők ezeket a tapasztalatokat.

Tekintettel a fentiekben megfogalmazott hiányosságokra, fontos fordulópontot jelentett az a felismerés, hogy az újoncok egyidejűleg *strukturálatlan kontextusokba is belépnek, amelyek fölött a felső vezetés nem bír ellenőrzéssel* (Hart – Miller, 2005). Ha elismerjük, hogy a felső vezetés terveitől függetlenül milyen kritikus szerepet játszanak a munkahelyi egységek, közvetlen vezetők és munkatársak cselekedetei (Moreland – Levine, 1982), akkor új értelmet nyer a szocializáció folyamata is. Így azon előfeltevést is elvethetjük, miszerint az informális (egyéni/spontán) taktikák a szervezet tétlenségéből<sup>14</sup> fakadnának (Hart – Miller, 2005).

## VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 10. SZÁM / ISSN 0133-0179

### Szocializáció differenciált szervezeti kontextusban

Az újoncokat különböző szervezeti szereplők (pl. vezetők, munkatársak, mentorok stb.) is segítik beilleszkedni azáltal, hogy információt kínálnak, szerepmodellként szolgálnak, vagy hozzáférést biztosítanak információforrásokhoz, informális hálózatokhoz, illetve más, a munkával kapcsolatos erőforrásokhoz (Major, 1995; Morrison, 2002; Kammeyer – Mueller és Wanberg, 2003). Ezek a tényezők kevésbé állnak a szervezet irányítása alatt (Cooper – Thomas és Anderson, 2006), s ez ráirányítja a figyelmet arra is, hogy az újoncokat – a szervezet tervezett megnyilvánulásain túlmenően – strukturálatlan interakciók is szocializálják (Anderson – Thomas, 1996; Moreland – Levine, 2001; Hart – Miller, 2005), amelyek inkább a lokális kontextusokon alapulnak, mint a tágabb szervezeten (Ashforth – Sluss – Harrison, 2007).

A lokális kontextusnak a szocializációban játszott szerepéről megoszlanak a nézetek. Az első megközelítés azt feltételezi, hogy a szervezeti szocializáció javarészt a munkacsoportokban zajlik le (pl. Moreland – Levine, 2001; Moreland – Levine – McMinn, 2001), s odáig mennek el, hogy kijelentik: „a szervezeti szocializációval kapcsolatos írások jó része elhibázott” (Moreland – Levine 2001: 87. o.). Azt sugallják, hogy a munkacsoportban zajló szocializáció fontosabb, mint a szervezeti szocializáció (Moreland – Levine, 2001). Erre a kihívásra válaszolva további kutatások megpróbálták meghatározni a munkacsoport és a szervezet szintjén zajló szocializáció egymáshoz viszonyított fontosságát annak mérésével, hogy mennyire elkötelezettek az alkalmazottak a munkacsoportjuk, illetve szervezetük iránt és mennyire illeszkedtek be ezekbe. Így például Adkins és Caldwell (2004) az újoncok munkahelyükkel való elégedettsége és a munkacsoportba és szervezetbe való illeszkedésük közötti kapcsolatokat vizsgálta külön-külön. Értelmezhető (regionális és szakmai természetű) kulturális különbségeket tudtak azonosítani a tanulmányozott munkacsoportok között, és azt találták, hogy mindkét típusú – munkacsoport és szervezet – illeszkedés erősen meghatározza a munkával való elégedettséget. Ez azt jelzi, hogy a szervezeti értékek elsajátítása és a csoporttal való értékközösség egyaránt fontos – ez pedig ellentmond Moreland és Levin (2001) előző állításának. Riketta és Van Dick (2005) metaelemzésében bebizonyította, hogy az alkalmazottak erősebben azonosítják magukat munkacsoportjukkal, mint szervezetükkel, de mindkét azonosulás fontos szerepet játszik a különböző elemzési szinteken mért eredményváltozók alakulásában. A kapcsolatok erősebbnek bizonyultak, amikor az ok-okozati változók elemzési szintje megegyezett.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 10. SZÁM / ISSN 0133-0179

A fenti eredmények azt sugallják, hogy a szocializációs folyamatra mind a munkacsoporton belül, mind pedig a szervezetben zajló folyamatok hatást gyakorolnak, s így felvetődik az ezek viszonyára vonatkozó kérdés. Lehetséges válaszként Ashforth, Sluss és Harrison (2007) olyan modellt javasolnak, ahol a lokális szint közvetíti a kapcsolatot az egyén és a szervezet között. A folyamatok egyidejűleg, de nem azonos időzítésben zajlanak (Anderson – Thomas, 1996). Ennek megfelelően az alábbiakban áttekinthető azokat a tanulmányokat, amelyek szerint az új belépők két párhuzamos beilleszkedési folyamaton mennek keresztül: egyidejűleg lépnek be a szervezetbe és a tanulmányozott szubkultúrába. A kutatások egyik lényeges alapfeltevése, hogy *a szervezetek különféle szubkultúrák gyűjteményei* (pl. munkacsoport, szakmára vagy szervezeti egységre jellemző szubkultúra stb.).

A szocializációs kontextus természetére vonatkozó alapfeltevések mentén két megközelítést különíthetünk el: (1) egyes tanulmányok *a munkacsoporttal foglalkoznak, és figyelmen kívül hagyják a tágabb szervezeti kontextust és az esetleges csoportközi viszonyokat*, míg (2) más kutatások a *különféle szubkultúrákat, s ezek viszonyait is vizsgálják*.

Az első megközelítésben két tágabb kategória különíthető el a választott *módszer* alapján: (1) *kérdőíves kutatások*, amelyek a szocializációs folyamat és eredménye közötti ok-okozati kapcsolatot vizsgálják (pl. Moreland – Levine, 1982, 2001; Chen – Klimoski, 2003; Chen, 2005; Kroman – Myers – McPhee, 2006) és (2) *longitudinális kvalitatív vizsgálatok* a munkacsoportban zajló szocializációról, gyakran szakmai szocializáció néven említve ezeket, s gazdag leírást kínálva az egyének különböző kontextusokban szerzett élményeiről (pl. Holder, 1996; Anderson–Gough – Grey – Robson, 2001).

Az első kategóriában a legnagyobb hatású elméleti modellt Moreland és Levine (1982; 2001) fejlesztették ki, akik a szocializációra a következő meghatározást adták: „kölcsönös alkalmazkodási folyamat, amely időben lezajló változásokat hoz egy egyén és csoportja közötti kapcsolatban” (Moreland – Levine, 2001: 69. o.). Részletes szocializációs szakaszmodellt alkotnak, ahol a különböző szakaszokat szerepváltások határozzák el egymástól. Az általuk definiált szakaszok a következők: (1) *Vizsgálódás (investigation)*<sup>15</sup>, amikor az egyén felméri a különféle csoportokat, a csoport pedig a maga részéről toborzással van elfoglalva, s az egyénre, mint lehetséges tagra tekint. (2) *Szocializáció (socialization)*<sup>16</sup>, amikor a csoport megtanítja az új tagnak az elvárt viselkedéseket, gondolkodást és érzéseket, az egyén pedig igyekszik olyan irányban befo-

lyásolni a csoport elvárásait, hogy az a saját érdekeivel egybeessen. (3) *Fenntartás (maintenance)*<sup>17</sup>, amely során az egyén szereptárgyalásba fog, hogy a csoport teljes jogú tagjává válhasson. (4) *Újraszocializálás*<sup>19</sup> (*resocialisation*) akkor kerül sor, ha az előző szakaszra jellemző teljes tagság nem valósult meg, vagy ezt a csoport megkérdőjelezte (az egyén marginalizált tag lett), ily módon a csoport és az egyének második esélyt adnak egymásnak, hogy a teljes tagság megvalósulhasson. (5) *Visszaemlékezés (remembrance)* az után, hogy az egyén elhagyta a csoportot és volt taggá alakult át. A modell a kognitív folyamatokra helyezi a hangsúlyt és három fő folyamatot azonosít – az értékelést, az elköteleződést és a szerepváltást –, amelyek tartósan jelen vannak mindaddig, amíg a tagok kilépnek a csoportból, legjobban pedig kisméretű, önkéntesen szerveződő csoportokra alkalmazhatóak. A modell empirikus vizsgálatára eddig kevés kísérlet történt (kivételként lásd Kroman – Myers – McPhee, 2006). Továbbá a modell attitűdbéli eredményváltozókra koncentrálna, és nem foglalkozik a folyamat közvetlen eredményeivel. Ez utóbbi hiányosságot korrigálja Chen és Klimoski (2003), akik az új tagok teljesítményét vizsgálták, mint a munkacsoportban zajló szocializáció sikerének közvetlen eredményét.

Tanulmányuk további érdekessége, hogy a szocializációs tanulmányok története során először határozták meg a teljesítményt mint sokdimenziós fogalmat, amelyben a munkakör, a karrier, az innováció, a csapat, a szervezet és az ügyfél-központság egyaránt konkrét, elkülönülő teljesítményváltozók. Azt találták, hogy az újoncok korábbi tapasztalata befolyásolja a csapat elvárásait, amelyek pedig erős közvetlen és némileg gyengébb közvetett hatással (az egyén motivációi mint közvetítő tényezők) vannak az újonc hosszú távú teljesítményére. A tanulmány lényeges hiányosságát – nevezetesen, hogy statikus és nem veszi tekintetbe a teljesítmény fejlődését – Chen (2005) orvosolta, aki azt vizsgálta, hogy az újoncok teljesítménye hogyan fejlődik a szocializáció során. Longitudinális, több elemzési szinten átívelő modellt alkotott és tesztelt az új tagok csoporthoz való alkalmazkodásának leírására. Az alkalmazkodást mint az újonc teljesítményváltozásának mértékét definiálta, ahol – mivel a szocializációt pozitívan közelítette meg – a változáson szűk értelemben javulást értett. Mindkét kutatás azt találta, hogy a szocializáció a korábbi tanulmányokban jelzettnél jóval rövidebb – két-három hónapos – folyamat, s emellett érvelnek, hogy *párhuzamos, de eltérő ütemezésű folyamatok* zajlanak a szervezet és a munkacsoport kontextusában.

Ezek a tanulmányok a szocializációt néhány változó mentén operacionalizálják, s további vizsgálatokra szólanak föl a kontextus és a konkrét interakciók leírása céljából. Ez vezet el a második kategóriába eső tanulmányokhoz, amelyek főként a szimbolikus interakcionista hagyományon belül mozognak és a felfedezés nyers élményét hangsúlyozzák (pl. Hallier – James, 1999). Gazdag leírást kínálnak az átmeneti rítusokról és mindazokról a jelekről, amelyek mutatják, hogyan halad az egyén a taggá válás útján, mint például a zsargon és a történetek használata (pl. Hallier – James, 1999; Anderson–Gough – Grey – Robson, 2001; Bourassa – Ashforth, 2001).

Egy messzire visszanyúló hagyományra építve ezek a tanulmányok az intenzív és viszonylag durva szocializációs folyamatokkal foglalkoznak, s a szakmai alapon elkülönülő, piszkos munkával és alacsony presztízzsel együtt járó szubkultúrákat tanulmányozzák (pl. mészáros, temetkezési vállalkozó vagy börtönőr). A piszkos munka sajátos jellemzői – mint például a valós veszélyeztetettség, illetve a rendhagyó munkaidő vagy szokások – erős szakmakultúrák kialakulásának kedveznek, ahol igen hangsúlyos az az érzés, hogy az érintettek elkülönülnek a szervezet fennmaradó részétől. Ezek a munkakörök megkövetelik, hogy az őket betöltő egyének tanulják meg összeegyeztetni saját maguk mint tisztességes, jól működő emberi lény képét azzal a tevékenységgel, amit megélhetés céljából végeznek. Ha a szocializációra úgy tekintünk, mint ezen szakmai szubkultúrákba való integrációra, igen fontos mögöttes megküzdési mechanizmusok kerülnek felszínre. Például Ackroyd és Crowdy (1990) a vágóhídi munkásokról szóló munkájukban leírják, hogy a pozitív identitás kialakítása céljából ezt a fizikailag és erkölcsileg egyaránt „piszkosnak” nevezhető munkát hogyan formálják át valódi, embert próbáló kihívássá, amely erőt és szívósságot követel. Bourassa és Ashforth (2001) hasonló szellemben írja le, ahogy egy alaszka halászhajó újoncai kollektív és megfosztó technikák révén (pl. „új fiúknak” nevezik őket, felszólítják őket, hogy valamennyi rangosabb tagtól kapott önkényes utasításnak tegyenek eleget, és büntetéseket is alkalmaznak) igen rövid idő alatt hogyan alakulnak át tapasztalatlan egyénekből összetartó csapattá. Ezek az újoncok szocializációjuk során megtanulják megkérdőjelezni korábbi identitásukat és felépíteni magukban egy talpraesett tengerész új identitását. A szocializáció tehát új, a munkából fakadó identitást kínál ezeknek az egyéneknek – a halász identitását –, s ez (a személyes identitással szemben) elsőrendű identitássá lépett elő és segített a munkásoknak, hogy veszélyes, kimerítő és kevésbé motiváló munkájukat

## VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 10. SZÁM / ISSN 0133-0179

megtanulják hősi és misztikus, férfias foglalkozásnak látni. Ez a tanulmány a szocializációt úgy látja, mint egy szakmai (szub)kultúrába való beilleszkedés folyamatát (halász), egyben pedig mint elhatárolódást (szembehelyezkedés) a halászhajón levő hatalommal bíró személyektől (kapitány, szakács, ellenőrök), valamint a szervezettől is, amely halfeldolgozóként kezeli őket, ily módon előremutatva a második kategóriába tartozó tanulmányok felé.

Ezen tanulmányok mellett, melyek drámai és forradalmi átalakulásokat ragadnak meg, további kutatásokat is azonosíthatunk, ahol a fókuszban a magas presztízsű csoportok szocializációja van: szakképzett diplomások vagy magasan képzett szakemberek<sup>19</sup>, mint a könyvelők, menedzsment-tanácsadók vagy az orvosok (pl. Anderson–Gough – Grey – Robson, 2005).

A második megközelítésbe tartozó tanulmányok – amelyek *több szubkultúra létezését és a köztük levő interakciókat is figyelembe veszik, a hatalom kérdésére is érzékenyen* – azért fontosak, mert a szocializációt mint a *szervezeti egyenlőtlenségek újratermelésének folyamatát* ragadják meg. Így például Anderson–Gough, Grey és Robson (2005) cikkében arról olvashatunk, hogy milyen erősen érvényesül a nemek szerinti differenciálás a nagy multinacionális könyvelőcégeknél dolgozó könyvelőgyakornokok szocializációs folyamatában. DiSanza (1995) részmunkaidőben dolgozó banki ügyintézők szocializációját elemzi két bankfióknál. A szerző bemutatja, hogy az újoncok hogyan szocializálódnak a banki ügyintéző szakmába és az egyes fiókokba, eltérő és néha ellentmondó elvárásokkal szembesülve a két szubkultúra tagjai részéről, miközben pedig elhatárolódnak a teljes munkaidőben dolgozóktól és a hierarchia magasabb szintjein állóktól.

Következésképpen elmondható, hogy ebben a megközelítésben a *szocializáció egyszerre jelent integrációs és differenciációs folyamatot*. Miközben az új tagok beilleszkednek a különféle szubkultúrákba, ugyanakkor azt is elsajátítják, hogy a csoport miként keres pozitív megkülönböztető jegyeket magának és hogyan határolja el magát más csoportoktól. Ily módon a *szocializáció a csoportok közötti egyenlőtlenségek és konfliktusok fenntartásának és újratermelésének eszköze*.

A folyamatot tovább bonyolítja, hogy az újoncok az idők során a különféle szubkultúráktól egymásnak ellentmondó üzeneteket kapnak, s ez felveti az egyéni megküzdési mechanizmusok kérdését. Ennek vizsgálatára teszek kísérletet jelen tanulmány következő részében, miközben arra is keresem majd a választ, hogy az egyének hogyan alakít(hat)ják a saját szocializációs folyamatukat.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 10. SZÁM / ISSN 0133-0179

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Ezt a hiányosságot részben orvosolja Erikson, aki pszichoszociális fejlődési fázisokról beszél, és azt állítja, hogy a szocializáció egész életen át érvényesülő folyamat. Nyolc fázist különít el, amelyek mindegyike egy-egy életkori feladat köré szerveződik az identitás kialakulása felé vezető úton (I. Cole – Cole, 2006: 402. o.).
- <sup>2</sup> A túlzásba vitt, teljes integrációt követelő szocializáció káros következményeit a totális intézményekről – börtönökről, pszichiátriai intézményekről – szóló tanulmányok írták le a legszemléletesebben.
- <sup>3</sup> A továbbiakban szervezeti szocializáción a belépés utáni szakaszt értem.
- <sup>4</sup> A legtöbb ilyen jellegű megközelítés az expatrióták szocializációját vizsgáló kutatásokban található (I. pl. Atiyah, 1996; Selvarajah, 1998).
- <sup>5</sup> Itt fontos megkülönböztetni az akkulturáció és asszimiláció fogalmakat, ahol ez utóbbi csak az egyiket jelenti a Berry (2006) által definiált négy akkulturációs stratégia közül.
- <sup>6</sup> A szervezettel való azonosuláson azt értjük, hogy az egyén önmeghatározásában mekkora szerepet játszik a szervezet és mindaz, amit az képvisel (Ashforth – Mael, 1989).
- <sup>7</sup> Az utolsó kérdésre adott válasz kifejtésére a tanulmány második részében kerül sor.
- <sup>8</sup> Az egyes szakaszok részletesebb leírását l. itt: Fisher (1986); a szakaszmodellek történeti fejlődésének részletes leírása pedig az alábbi szövegben található: Ashforth – Sluss – Harrison (2007).
- <sup>9</sup> A szakirodalomban vita folyik arról, hogy a felhatalmazó, illetve megfosztó taktika részét képezi-e az intézményesített szocializációnak. Ashforth és Saks (1996) szerint a felhatalmazó taktika azért mozog együtt a többi intézményesített taktikával, mert a kutatások mintáját frissen végzett közgazdászok jelentették. Feltehetően, hogy a szervezetek kimondottan a tanult képességeik és értékrendjük miatt alkalmaznak ilyen végzettségű diplomásokat, tehát az áll érdekükben, hogy megerősítsék ezen újoncok jellegzetességeit, ahelyett, hogy megkérdőjeleznék (ezt az érvet cáfolni látszik Ivanov, 2003 kutatása, lásd a későbbiekben). A totális intézményekben (pl. rendőrséggel, tűzoltósággal, katonasággal) végzett kutatások az intézményesített szocializációs taktikákhoz a megfosztó taktikát társítják. Ezt könnyen megmagyarázhatjuk az erős szervezeti kultúrával, a sajátos szervezeti identitással és azzal, mennyire fontos szerepet játszik itt a kontroll (Ashforth – Saks – Lee, 1997). Ezért Ashforth, Sluss és Saks (2007) legutóbbi tanulmányában felveti, hogy a felhatalmazó taktika és a kívánatos eredményváltozók közötti kapcsolatnak külön tanulmányozása szükséges.
- <sup>10</sup> Ashforth és Saks (1996) elismeri, hogy az intézményesített taktikák egyaránt erősíthetik a szerepinnovációt és a konformizmust, hiszen a taktikák csupán keretként szolgálnak a szocializációs folyamathoz, de nem határozzák meg annak a konkrét tartalmát (az átadott üzeneteket nem tanulmányozzák), s az intézményesített taktikák révén is a legkülönfélébb üzeneteket lehet közvetíteni az új szervezeti tagok felé.
- <sup>11</sup> Cable és Parsons (2001) kutatási eredményei szerint a pozitívan észlelt személy-szervezet illeszkedés korrelál a szocializáció társas és tartalmi taktikáival (konkrétan a sorozatos, állandó, folyamatos, felhatalmazó taktikákkal), de meglepő módon a kontextuális taktikákkal (kollektív és formális) nem mutatott kapcsolatot.
- <sup>12</sup> Az eredeti kérdőív használatával erősebb korrelációkat kapunk. (Saks – Uggerslev – Fassina, 2007).
- <sup>13</sup> Ez legalább két okból is fontos hiányosság lehet: (1) az intézményesített taktikák erősebben befolyásolják a friss diplomásokat,



mint a veteránokat (Saks – Uggerslev – Fassina, 2007) és (2) gondot okoz az olyan makroszintű tényezők ismeretének hiánya, mint pl. a nemzeti kultúra, amely felveti annak kérdését, vajon a szocializációs elméletek általánosíthatók-e különféle nemzeti kultúrákra (itt kivételt jelent Taormina [1999] tanulmánya a kínai alkalmazottakról, illetve Bravo és tsai [2003] nyolc európai országot felölelő kutatása); ugyancsak problémás a nemzetközi beilleszkedés kérdésével kapcsolatos ismerethiány (kivételnek l. pl. a Black – Mendenhall – Oddou (1991) által a nemzetközi beilleszkedésre vonatkozó elméleti modelljét vagy Black (1992) tanulmányát az amerikaiak beilleszkedéséről Japánban, Koreában, Hongkongban és Taiwanon).

<sup>14</sup> Ez ellentmond Jones (1986) állításának a szocializációs taktikák egydimenziós természetét illetően (intézményes vagy egyéni taktika), valamint az Ashforth, Saks és Lee (1997) által nyújtott értelmezésnek; és a VAGYlagos viszony helyett inkább az ÉS kötőszót teszi indokolttá. A szerző amellett érvel, hogy a szocializációs kontextusok strukturált vagy strukturálatlan volta „egymással együtt járó és összefüggő hatás”, és figyelmünket e két taktika eltérő természetére és forrásaira irányítja.

<sup>15</sup> Ez a szervezeti szocializációs szakaszmodellekben az előzetes szocializáció szakaszának felel meg.

<sup>16</sup> Ez a megismerkedési szakasznak felel meg.

<sup>17</sup> A beilleszkedésnek felel meg.

<sup>18</sup> A stabilizálódásnak felel meg.

<sup>19</sup> A szakembereket itt úgy határozzák meg, mint „ezoterikus tudással rendelkező emberek csoportját, akik tudása gazdasági értéket képvisel, ha azokkal a problémákkal szegezzük szembe (pl. betegség), amelyekkel a társadalom tagjainak szembe kell nézniük (Pratt – Rockmann – Kaufmann, 2006: 235. o.).

## Felhasznált irodalom

- Ackroyd, S. – Crowdy, P. (1990): Can culture be managed? Working with raw material: the case of the English slauterman, *Personnel Review*, 19(5), 3–13. old.
- Adkins, B. – Caldwell, D. (2004): Firm or subgroup culture: where does fitting in matter most?, *Journal of Organizational Behavior*, 969–978. old.
- Allen, N.J. – Meyer, J., P. (1990): Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation, *Academy of Management Journal*, 847–858. old.
- Anderson–Gough, F. – Grey, C. – Robson, K. (2001): Tests of time: organizational time-reckoning and the making of accountants in two multi – national accounting firms, *Accounting, Organizations and Society*, 99–122. old.
- Anderson, N. – Thomas, H. D. C. (1996): Work group socialization, in West, M., A. (ed.): *Handbook of work groups*, Wiley, Chichester, 423–450. old.
- Antalovits, M. (2000): Munkakör/munkahelyi szocializáció, in Mészáros, A. (szerk.): *Munkapszichológia*, Szent István Egyetem szöveggyűjteménye, Gödöllő, 65–77. old.
- Ashforth, B.E. (2001): Role transitions in organizational life: an identity-based perspective, *Lawrence Erlbaum Associates*, New Jersey
- Ashforth, B.E. – Mael, F. (1989): Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 20–39. old.

Ashforth, B.E. – Saks, A.M. (1996): Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment, *Academy of Management Journal*, 149–178. old.

Ashforth, B.E. – Saks, A.M. – Lee, R.T. (1997): On the dimensionality of Jones' (1986) measures of organizational socialization tactics, *International Journal of Selection and Assessment*, 5(4), 200–214. old.

Ashforth, B.E. – Saks, A.M. – Lee, R.T. (1998): Socialization and newcomer adjustment: the role of organizational context, *Human Relations*, 51(7), 897–926. old.

Ashforth, B.E. – Sluss, D.M. – Harrison, S.H. (2007): Socialization in organizational context, in Hodgkinson, G., P. and Ford, J., K. (szerk.): *International review of industrial and organizational psychology*, vol. 22, 1–70. old.

Ashforth, B.E. – Sluss, D.M. – Saks, A.M. (2007): Socialization tactics, proactive behaviour and newcomer learning: integrating socialization models, *Journal of Vocational Behavior*, 447–462. old.

Atiyah, H.S. (1996): Expatriate acculturation in Arab Gulf countries, *The Journal of Management Development*, 15(5), 37–47. old.

Baker, W.K. (1995): Allen and Meyer' 1990 longitudinal study: a reanalysis and reinterpretation using structural equation modelling, *Human Relations*, 48(2), 169–186. old.

Barbulescu, R. – Ibarra, H. (2007): Identity as narrative: overcoming identity gaps during work role transitions, working paper, INSEAD, France

Bauer, T.N. – Morrison, E.W. – Callister, R.R. (1998): Organizational socialization: a review and directions for future research, in Ferris, G., R. (szerk.): *Research in personnel and human resources management*, CT: JAI Press, Greenwich, 149–214. old.

Beyer, J.M. – Hannah, D.R. (2002): Building on the past: enacting established personal identities in a new work setting, *Organization Science*, 13(6), 636–652. old.

Black, J.S. (1992): Socializing American expatriate managers overseas: tactics, tenure and role innovation, *Group & Organization management*, 17(2), 171–192. old.

Black, J.S. – Ashford, S.J. (1995): Fitting in or making jobs fit: factors affecting mode of adjustment for new hires, *Human Relations*, 421–437. old.

Black, J.S. – Mendenhall, M. – Oddou, G. (1991): International adjustment: integration of multiple theoretical perspectives, *Academy of Management Review*

Bourassa, L. – Ashforth, B.E. (1998): You are about to party *Defiant* style: socialization and identity onboard an Alaskan fishing boat, *Journal of Contemporary Ethnography*, 171–196. old.

Bravo, M.J. – Peiro, J.M. – Rodriguez, I. – Whitely, W.T. (2003): Social antecedents of the role stress and career enhancing strategies of newcomers to organizations: a longitudinal study, *Work & Stress*, 195–217. old.

Buchanan, B. II. (1974): Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 533–546. old.

Bullis, C. – Bach, B. (1989): Socialization turning points: an examination of change n organizational identification, Paper presented at the Annual Meeting of the Western Speech Communication Association, 1–38. old.

Cable, D.M. – Parsons, C.K. (2001): Socialization tactics and Person – Organization fit, *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23. old.

Cahill, S.E. (1999): The boundaries of professional socialization: The case of North American Funeral Directors, *Symbolic Interaction*, 22(2), 105–119. old.

Chen, G. (2005): Newcomer adaptation in teams: multilevel antecedents and outcomes, *Academy of Management Journal*, 48(1), 101–116. old.

Chen, G. – Klimoski, R.J. (2003): The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges and empowerment, *Academy of Management Journal*, 46(5), 591–607. old.

Cohen – Scali, V. (2003): The influence of family, social and work socialization on the construction of the professional identity of young adults, *Journal of Career Development*, 29(4), 237–249. old.

Cole, M. – Cole, S.R. (2006): *Fejlődéslélektan*, Osiris Kiadó, Budapest

Cooper–Thomas, H. – Anderson, N. (2002): Newcomer adjustment: the relationship between socialization tactics, information acquisition and attitudes, *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 423–438. old.

Delobbe, N. – Vandenberghe, C. (2001): La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle: enquete dans le secteur bancaire, *Le travail humain*, 64(1), 61–89. old. ([http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=TH&ID\\_NUMPUBLIE=TH\\_641&ID\\_ARTICLE=TH\\_641\\_0061](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=TH&ID_NUMPUBLIE=TH_641&ID_ARTICLE=TH_641_0061), letöltve: 03.08.2007)

DiSanza, J.R. (1995): Bank teller organizational assimilation in a system of contradictory practices, *Management Communication Quarterly*, 9(2), 191–218. old.

Feldman, D.C. (1976): A contingency theory of socialization, *Administrative Science Quarterly*, 433–452. old.

Fisher, C.D. (1986): Organizational socialization: an integrative review, *Research in Personnel and Human Resource Management*, 4, 101–145. old.

Fogarty, T.J. (2000): Socialization and organizational outcomes in large public accounting firms, *Journal of Managerial Issues*, 13–33. old.

Geertz, C. (2001): Sűrű leírás. Út a kultúra értelmező elméletéhez, in: *Az értelmezés hatalma*, Osiris Kiadó, Budapest (eredeti: *The interpretation of cultures*, 1973, Basic Books, New York)

Gruman, J.A. – Saks, A.M. – Zweig, D.I. (2006): Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: an integrative study, *Journal of Vocational Behavior*, 90–104. old.

Gundry, L.K. – Rousseau, D.M. (1994): Critical incidents in communicating culture to newcomers: the meaning

is the message, *Human Relations*, 47(9), 1063–1089. old.

Hall, D.T. (2002): *Careers in and out of organizations*, SAGE Publications, Thousand Oaks

Hallier, J. – James, P. (1999): Group rites and trainer wrongs in employee experiences of job change, *Journal of Management Studies*, 36(1), 45–67. old.

Hart, Z.P. – Miller, V.D. (2005): Context and message content during organizational socialization: a research note, *Human Communication Research*, 31(2), 295–309. old.

Holder, T. (1996): Women in non traditional occupations: information seeking during organizational entry, *Journal of Business Communication*, 6–26. old.

Ivanov, K. (2003): „Azt hittem, majd megváltom a világot”. Kvalitatív kutatás a közgázós pályakezdők munkahelyi szocializációjáról, *Vezetéstudomány*, 34(11), 46–55. old.

Jones, G.R. (1986): Socialization tactics self – efficacy and newcomer's adjustment to organizations, *Academy of Management Journal*, 262–279. old.

Kammeyer–Mueller, J.D. – Wanberg, C.R. (2003): Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779–794. old.

Kim, T.Y. – Cable, D.M. – Kim, S.P. (2005): Socialization tactics, employee proactivity and Person – Organization fit, *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232–241. old.

Klynn, B.J. (2001): Getting new executives on-board: investigating an integrated theory of socialization, PhD Thesis, Ohio State University

Kroman Myers, K. – McPhee, R.D. (2006): Influences on member assimilation in workgroups in high reliability organizations: a multilevel analysis, *Human Communication Research*, 440–468. old.

Laker, D.N. – Steffy, B.D. (1995): The impact of alternative socialization tactics on self-managing behavior and organizational commitment, *Journal of Social Behavior and Personality*, 645–660. old.

Louis, M.R. (1980): Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Administrative Science Quarterly*, 226–251. old.

Lutfey, K. – Mortimer, J.T. (2003): Development and socialization through the adult life course, in Delamater, J. (ed.): *Handbook of social psychology*, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York, 183–202. old.

Moreland, R.L. – Levine, J.M. (1982): Socialization in small groups: temporal changes in individual – group relations, *Advances in Experimental Social Psychology*, 137–192. old.

Moreland, R.,L. – Levine, J.,M. (2001): Socialization in Organizations and work groups, in Turner, M. E. (szerk.): *Groups at work: theory and research*, LEA Publishers, London, 70–112. old.

Morrison, E.W. (2002): Newcomers' relationships: the role of social network ties during socialization, *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149–1160. old.

- Myers, K.K. – McPhee, R.D.* (2006): Influences on member assimilation in workgroups in high reliability organizations: a multilevel analysis, *Human Communication Research*, 32, 440–468. old.
- Nelson, D.L.* (1987): Organizational socialization: a stress perspective, *Journal of Occupational Behaviour*, 8, 311–324. old.
- Nicholson, N.* (1984): A theory of work role transitions, *Administrative Science Quarterly*, 172–191. old.
- Pratt, M.G. – Rockmann, K.W. – Kaufmann, J.B.* (2006): Constructing professional identity: the role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents, *Academy of Management Journal*, 49(2), 235–262. old.
- Riketta, M. – Van Dick, R.* (2005): Foci of attachment in organizations: a meta – analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 525–546. old.
- Ruiz–Quintanilla, S.A. Claes, R.* (1995): The impact of early career experiences on youth’s proactive work socialization behaviour, *CAHRS Working Papers Series*, Working Paper 95–16., 1–36. old. (letöltve: [www.ilr.cornell.edu/CAHRS/](http://www.ilr.cornell.edu/CAHRS/), 01.08.2007)
- Sam, D.L.* (2006): Acculturation: conceptual background and core components, in: Sam, D. L. és Berry, J. W. (szerk.): *The Cambridge handbook of acculturation psychology*, Cambridge University Press, Cambridge, 11–26. old.
- Saks, A.M. – Uggerslev, K.L. – Fassina, N.E.* (2007): Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta – analytic review and test of a model, *Journal of Vocational Behavior*, 413–446. old.
- Scott, C. – Myers, K.K.* (2005): The socialization of emotion: learning emotion management at the fire station, *Journal of Applied Communication Research*, 67–92. old.
- Somlai, P.* (1997): Szocializáció. A kulturális átörökítés és társadalmi beilleszkedés folyamata, Corvina Kiadó, Budapest
- Takács, I.* (2006): A munkahelyi szocializáció és munkahelyi beilleszkedés pszichológiai tényezői, in: Mészáros, A. (szerk.): *A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága*, Z-Press Kiadó kft., Budapest, 296–315. old.
- Trice, H. – Beyer, J.* (1993): *The cultures of work organizations*, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Van Maanen, J.* (1973): Police socialization: a longitudinal examination of job attitudes in an urban police department, *Administrative Science Quarterly*
- Van Maanen, J. – Schein, E.H.* (1979): Toward a theory of organizational socialization, in Staw, B., M. (szerk.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, 209–264. old.
- Wanous, J.P.* (1992): *Organizational entry: recruitment, selection and socialization of newcomers*, Addison-Wesley Publishing Company, London
- Wrong, D.H.* (1961): The oversocialized conception of man in modern sociology, *American Sociological Review*, 26(2), 183–193. old.

Cikk beérkezett: 2009. 3. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2009. 5. hó