

A hatalom kultúrája: a múlt öröksége?

Málovics Éva

A tanulmány több szervezet kultúrájával kapcsolatos nagyobb kutatás egy részlete, egy önállóan is értelmezhető vállalati esetpélda. A magyar szervezetek örökségeként leírt hatalmi kultúra továbbélését, sőt fokozódását találtuk egy nagy állami közszolgáltató szervezetnél. Vizsgálataink során természetesen tisztában vagyunk a vállalati kultúra vizsgálhatóságának korlátaival. Kérdőíves és interjú módszerrel gyűjtöttük össze és elemeztük a szervezeti tagok véleményét a kultúra főbb dimenziói mentén.

Kulcsszavak: szervezeti kultúra, tanulás, hatalmi kultúra, vállalati esetpélda

1. A „hatalmi kultúra” főbb jellemzői

A szakirodalomban gyakran találkozhatunk az intenzív hatalmi kultúra (például Bakacsi 1995, Barakonyi 1996, Heidrich 1997) fogalmával, amit a magyar vállalatok örökségének tekintenek, s e kultúra jellegzetességei a szerzők szerint valószínűleg rányomja bélyegét a szervezetek kultúrájára, de a az utóbbi évtizedben feltételezhetően jelentős elmozdulás történt a piacgazdaság értékeinek irányában. A központi kontroll és újraelosztás következtében erős szervezetközi függés és szervezeteken belüli függés alakult ki, ez a centralizációban, a nagy hatalmi távolságban és az utasításokon keresztül belső irányításban nyilvánult meg. A hatalmi kultúra jellemzője volt a bizalomhiány, az autokratikus vagy paternalisztikus vezetési stílus, az autoritáson keresztül kikényszerített engedelmesség, kockázat és konfliktuskerülés, a felelősségvállalástól való ódzkodás.

A 80-as évek elejének jellemzőit Máriás (1981) a következőképpen foglalja össze:

- Erősen centralizált döntéshozatal,
- Nagy mértékű formalizáltság és szabályozottság,
- Uniformizált lineáris-funkcionális szervezeti struktúrák,
- Hasonló konfigurációk, azonos osztályok, csoportok,
- Egységes koordinációs technikák, nagyobb részt utasításokon és autokratikus döntési mechanizmusokon alapulnak.

Feltételezhető, hogy az évtizedek alatt rögződött előfeltevések a vezetők és beosztottak közötti viszonyról, a bizalomról, a motivációról és az együttműködésről hosszabb időt igényel, mint a szervezeti struktúrák átalakítása.

A szórványosan végzett empirikus vizsgálatok száma napjainkra megnőtt, nagyobb mintákon rendszeresen történnek kultúrakutatások, ha különböző konceptualizálások alapján végezték is a vizsgálatokat, az eredmények értelmezésénél általában magas hatalmi távolságot találtak a vizsgált szervezetekben.

Mindezek alapján felmerül a kérdés, hogy milyen mértékben jellemző a szervezetekre az elmúlt évtizedekből örökölt „hatalmi kultúra”, milyen eszközökkel nyerhetünk képet erről, történt-e elmozdulás a szervezetekben a szervezetelmélet által napjaink ideáltipikus kultúrájaként leírt „tanuló kultúra” irányában?

Vizsgálatainkat hat szegedi szervezetben végeztük egy 171 fős mintán. Kutatásaink összességüként a különböző szervezetek kultúrája között a vizsgált dimenziók mentén igen nagy különbségeket kaptunk. A vizsgált szervezetek kultúrájáról gyűjtött információk többféle kultúra jelenlétét mutatták, ami várható volt. Meglepő volt azonban számunkra az egyik szervezetben a hatalmi kultúra kifejezett erősödése, hiszen minden szervezetben ennek visszaszorulására számítottunk. Mivel e tanulmányban főleg a hatalmi kultúra továbbélését próbáltuk vizsgálni, másrészt terjedelmi korlátok sem engedik több szervezet bemutatását, ezért e tanulmányban a 4. vállalat esetpéldáját ismertetjük részletesen.

2. Vizsgálati módszerek

Kutatásaink során mind mennyiségi mind minőségi módszereket alkalmaztunk.

2.1. Az SHL szervezeti kultúrával kapcsolatos kérdőíve (*Corporate Culture Questionnaire*)

Az SHL kérdőív változói közül a formalizáció fokának magas értékei, a többi területen az alacsony értékek jelenthetik a hatalmi kultúra mértékét s az említett skálák ellentétes értékei utalhatnak a tanuló kultúra jelenlétére. Ennek megítélésében a következő tényezőket tartottuk a legjelentősebbnek (Davies és szerzőtársai 1993):

1. A teljesítményskálái közül
 - A minőségre törekvés,
 - Új eszközök használata,
 - Kreativitás ösztönzése,
 - Ügyfél orientáció.
2. Az emberi erőforrások skálái közül:
 - Törődés a dolgozókkal,
 - Elkötelezettség,
 - Törődés a dolgozók karrierjével,

- Teljesítményen alapuló jutalmazás.
- 3. A döntéshozatal skálái közül:
 - A dolgozók befolyása a döntésekre,
 - A döntéshozatal hatékonysága,
 - A változások aránya.
- 4. Az emberi kapcsolatok skálái közül:
 - A csoportok közötti vertikális kapcsolatok,
 - A csoportok közötti laterális kapcsolatok,
 - Interperszonális együttműködés,
 - A kommunikáció hatékonysága.

2.2. *A személyes interjúk struktúrája*

A személyes interjúkkal a kultúra jellemzőinek empirikus megragadását minőségi módszerekkel kívántuk kiegészíteni, a szervezeti tagok véleményeinek összegyűjtésével a következő témakörökben:

- Alapvető szervezeti értékek megléte, ezek kommunikálása, megjelenése a stratégiában,
- A változásokkal kapcsolatos vélemények, beállítódások,
- A vezetési stílus,
- A munkahelyi légkör,
- Kommunikáció.

3. **A vállalatról röviden**

Nagy, budapesti székhelyű, az egész országot behálózó, 100 százalékos állami tulajdonban lévő szolgáltató részvénytársaság, amelynél szintén a szegedi igazgatóság néhány osztályán végeztük a megkérdezést. Hierarchikus felépítésű, a budapesti Vezérigazgatóság alatt több igazgatóság helyezkedik el.

Írásos stratégiát nem sikerült szereznünk. A megkérdezett vezetők szerint a szervezetnek gyakorlatilag nincs stratégiája, az elvek szintjén viszont túl sok is volt az utóbbi években. A szervezet vezérigazgatója 1,5-2 évenként cserélődik, a politika területén és az irányító minisztériumban bekövetkezett változásoktól függően.

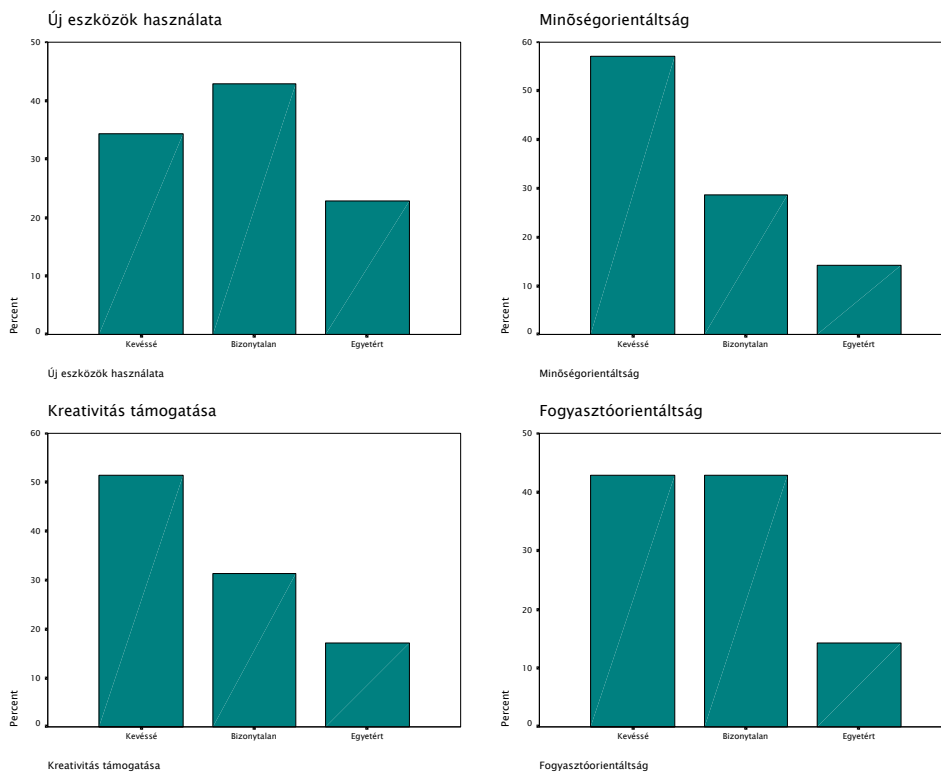
Az új vezérigazgató mindig új stratégiát dolgozott ki, amelyben megfogalmazza a vezérelveket (4. vállalat 2000 - modernizálás, EU - csatlakozást előkészítő stratégia), mindegyikben volt racionalitás, azonban a már említett körülmények miatt egyik sem juthatott érvényre.

4. Az SHL kérdőív eredményei

4.1. A kérdőív főbb állításai a teljesítmény skálái területén

- Az új eszközök használatának tipikus állítása a kérdőívben: „ha szükség van rá, rendelkezésre állnak a legmodernebb eszközök”.
- A minőségorientáltság tipikus állítása: „vezetés nagyon magas minőségi követelményeket támaszt”.
- A kreativitás támogatásának tipikus állítása: „A vezetés jól fogadja az új ötleteket”.
- Az Ügyfél orientáció tipikus állítása: „az emberek tudják, hogy az ügyfél az első”

1. ábra A teljesítmény skálái

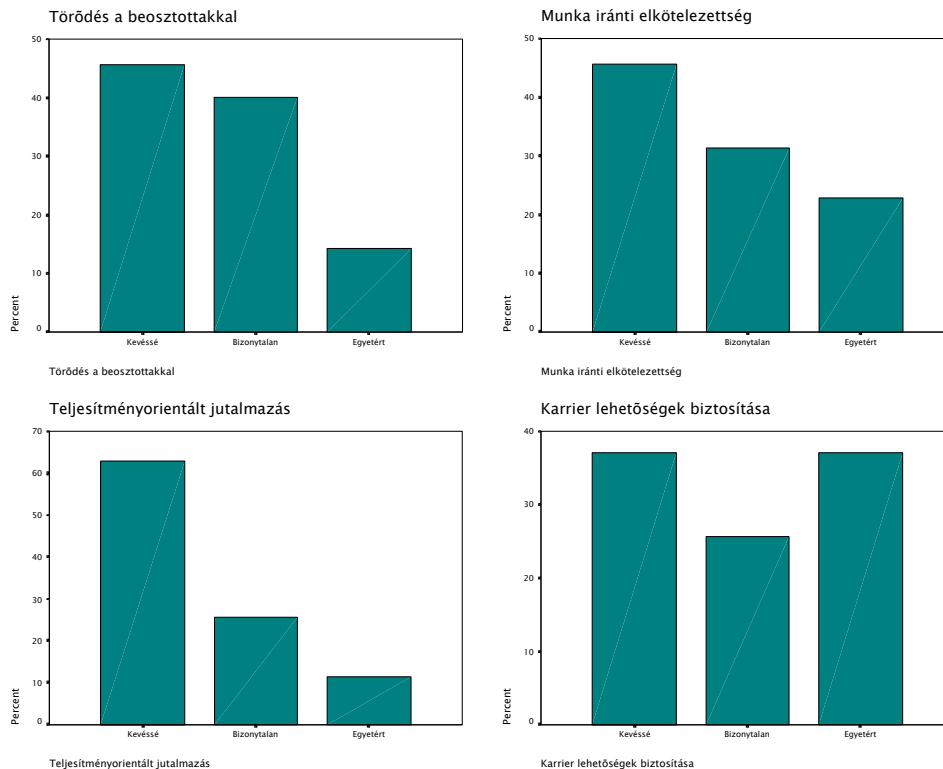


A teljesítmény skáláit a megkérdezettek többsége alacsony értékekkel látta el (1. ábra). Az új eszközök használatát, a többség közepesnek illetve alacsonynak találta, a minőségorientáltságot, a kreativitás támogatását és a fogyasztóorientáltságot a megkérdezetteknek több mint a fele alacsonynak észleli.

4.2. A kérdőív főbb állításai az emberi erőforrások dimenzió területén

- Törődés a dolgozókkal tipikus állítása: „az emberek érzik, hogy megbecsülik őket”.
- Az elkötelezettség tipikus állítása: „Az emberek valóban jó munkát akarnak végezni”.
- A karrier lehetőségek biztosítása tipikus állítása: „a legtöbb ember megfelelő karrierlehetőséget lát maga előtt”.
- A teljesítményen alapuló jutalmazás tipikus állítása: „fizetéssel és előléptetéssel elismerik a teljesítményt”.

2. ábra Emberi erőforrások

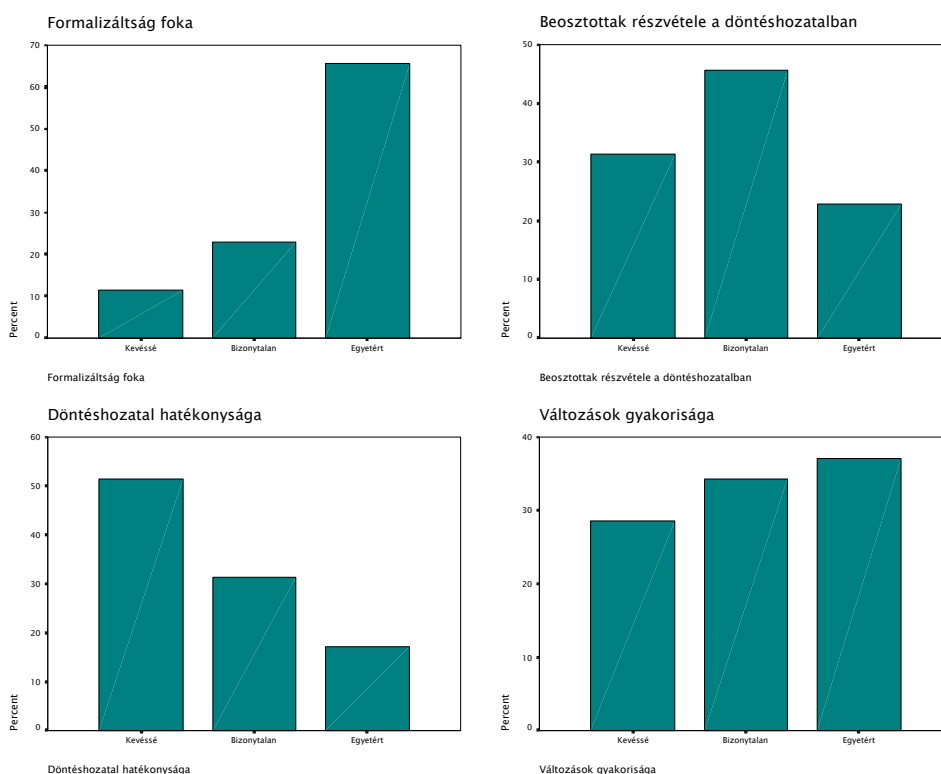


Az emberi erőforrások skálái tekintetében hasonlóan alacsony értékeket választottak a megkérdezettek (2. ábra). A törődés a beosztottakkal a többség szerint alacsony illetve közepes, a munka iránti elkötelezettség és a teljesítményorientált jutalmazás alacsony, a karrier lehetőségek biztosításáról inkább megoszlanak a vélemények, hasonló arányban tartják magasnak illetve alacsonynak a megkérdezettek.

4.3. A kérdőív főbb állításai a döntéshozatal skálái területén

- A formalizáció fokának tipikus állítása: „rendkívül bürokratikusán kezelik az ügyeket”.
- A dolgozók befolyása a döntésekre tipikus állítás: „az emberek sok mindenben maguk dönthetnek”.
- A döntéshozatal hatékonysága tipikus állítása: „jó döntéseket hoznak”.
- A változások aránya tipikus állítása: „most nagyon gyorsan változnak a dolgok”.

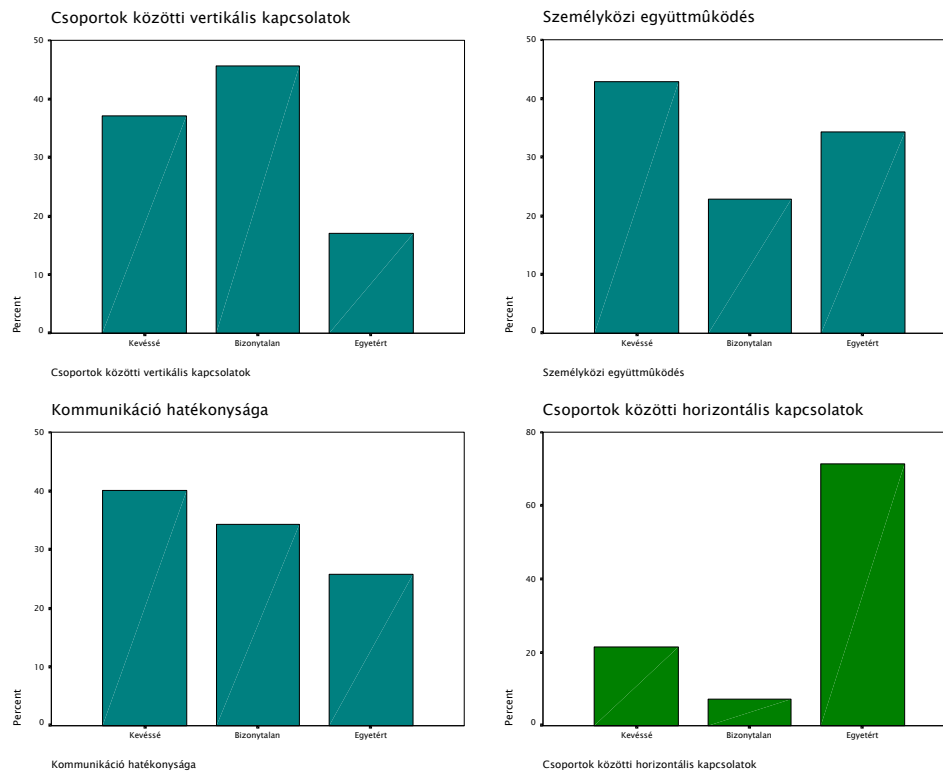
3. ábra Döntéshozatal skálái



4.4. A kérdőív főbb állításai a döntéshozatal skálái területén

- A csoportok közötti vertikális kapcsolatok tipikus állítása: „A vezető beosztott kapcsolat jó”.
- A személyközi együttműködés tipikus állítása: „az emberek támogatják egymást a jó munka érdekében”.
- A kommunikáció hatékonysága tipikus állítása: „az információkat széles körben megosztják”.
- A csoportok közötti horizontális kapcsolatok tipikus állítása: „Jó kapcsolatban vagyunk a velünk azonos szinten lévőkkel”.

4. ábra Emberi kapcsolatok



E kérdőívvel kapott eredmények is minden szempontból alátámasztják a hatalmi kultúra dominálását a szervezetben. A formalizáltság foka igen magas, ezen kívül szinte minden tényezőt alacsony pontszámmal értékelt a megkérdezettek többsége. Érdekes módon a beosztottak részvétele a döntésben és a csoportok közötti

vertikális kapcsolatok skáláira a többség „bizonytalan” választ adta, a többi módszerrel kapott eredmények miatt azonban azt kell gondolnunk, hogy a megkérdezettek e két esetben „túl finoman fogalmaztak”.

5. Az interjúk eredményei

Az interjú alanyok:

1. Férfi, 35-40 év közötti, vezető, 8 éve dolgozik a vállalatnál
2. Nő, 45-50 nem vezető, 16 éve dolgozik a vállalatnál
3. Férfi, 50-55 év közötti, vezető, 20 éve dolgozik a vállalatnál
4. Férfi, 35-40 év közötti, nem vezető, 12 éve dolgozik a vállalatnál
5. Nő, 40-45 év közötti, nem vezető, 14 éve dolgozik a vállalatnál

5.1. Stratégia, értékek

A szervezet legfőbb célja veszteségeinek csökkentése, majd megszüntetése, további célok a tevékenység mennyiségének és minőségi színvonalának emelése.

„Nincs stratégiája. Illetve állandóan születnek stratégiák, de mivel másfél illetve két évente vezérigazgató váltás van, ezek el is tűnnek, senki nem veszi komolyan. Ez a szervezet nagyon függ a politikától, mivel alapvetően miniszteri irányítással működik. Így a politika hatása az egész szervezetet áthatja.”

Sok családból, több generáció dolgozik a szervezetnél, amely a szervezet értékeit tovább adta a fiatalabb generációknak. Ezek a családból hozott, mégis közös szervezeti értékek: „fegyelmezettség, pontosság, precizitás, szolgálat (a szó nemes értelmében), az emberi értékek. Alulról jönnek, még megmaradtak. A vezetők is ezt várják el, de annak nincs hatása az emberekre.”

A változások egyik formája, hogy bizonyos tevékenységeket a szervezet tulajdonában lévő kft-k végeznek, tevékenységüket a „szabad piacon” is értékesíthetik, a náluk képződő hasznót azonban a 4. szervezet elvonja.

A különböző szakterületek és igazgatóságok között is erős versengés folyik. A szervezet „valószínűleg sikeresebben működne, ha nem volna szakadék a különböző hierarchikus szintek között.” A munka- és felelősségi körök pontosan elhatároltak.

5.2. Vezetési stílus

„A szervezetre régebben jellemző volt a katonás rend, ennek ellenére dicsőség volt ott dolgozni, ma lassan szégyen lesz bevallani.”

A vezető-beosztott kapcsolat hierarchikus, utasítások szabályoznak mindent, nincs demokratizálódási folyamat. „A munkaügyi kapcsolatok az útszéli szintre súlygyedtek. Egy éve nem beszéltem az igazgatóval. Nem kíváncsi rám, így aztán én sem.”

A 2. megkérdezett ennek okait részben a múltban látja. Sokáig nem volt érdemes vezetőnek lenni a 4. Szervezetnél, mert jelentősen kevesebb fizetést jelentett (a pótlékok hiánya miatt), így gyakran nem a legalkalmasabbak vállalták el ezt a feladatot. Habár a vezetőknek is „gondolkodásmentesen” kell végrehajtani az utasításokat. Az ideális vezető a fegyelmet megkövetelő vezető, aki végigjárta a különböző mesterségeket és nagyobb önállóságot ad az adott szinteken.

„Minden vezetőnek meg van kötve a keze. Pontosan megszabják, hogy milyen területen milyen határok között dönthet. A vezérigazgató kiad egy rendelkezést, ami lemegy a legalsó szintekig s ott végre kell hajtani, attól függetlenül, hogy az ott jónak vagy rossznak bizonyul.”

„A döntések előtt sem kérdezik meg azokat a szinteket, akikről döntenek, a felső szinten eldöntik a dolgot és azt végre kell hajtani, függetlenül attól, hogy mennyire hajtható végre egyáltalán az adott helyen. Néha van lehetőség bizonyos fokú módosításra, erre azonban külön engedélyt kell szerezni, ami igen sok időbe telik.”

A vezető-beosztott kapcsolatot sokan formálisnak tartják, már az is nagy szó, ha a vezetők meghallgatják a beosztottat. Az alulról jövő panaszokat eltüntetik a bürokrácia útvesztőiben. A beosztottak úgy védekeznek ez ellen, hogy passzívan viselkednek, összefognak, hogy kikerüljék az ellenőrzést.

5.3. *Munkahelyi légkör*

A szervezetnél gyakori a létszámleépítés. A rendszerváltás óta úgy vélik, a szervezet több olyan tevékenységgel foglalkozik, amelyek nem kapcsolódnak az alaptevékenységhez. A 80-as években meglévő 120 000 fős állomány napjainkra 55 000 főre csökkent, egy átvilágítás során azonban azt állapították meg, hogy 35 000 fő elegendő lenne. Ennek ellenére többen úgy vélik, hogy sok helyen létszámhiánnyal folyik a munka és az ott dolgozók igen túlterheltek, ebből súlyos balesetek is származtak. Gyakori, hogy egy ember három munkáját végzi egy fizetésért. Ez az egyik oka a rossz munkahelyi légkörnek.

Többen úgy látják, hogy „a vezetők szinte várják, hogy a munkavállaló hibázzon és szankciót lehessen vele szemben alkalmazni”. A problémák megoldásáért ritkán tesznek valamit.

Sokan úgy vélik, hogy a munka feltételei rendkívül alacsony szinten adóttak, a berendezések elavultak. A szervezetben a munkavégzés feltétele, különböző képzések elvégzése, az oktatás felszínes és gyenge színvonalú. „kiadnak egy új utasítást, eltelik kb. egy-két hét, és menni kell vizsgázni”. Ez a jobbik eset. Előfordul, hogy csak pár napot adnak. „Két évente a dolgozónak meg kell védenie a munkahelyét, a tudását. Ha háromszor megbukik felmondhatnak neki.”

A megkérdezettek rendkívül „stresszesnek” és rossz légkörűnek tartják a vizsgákat. Oktatni, tanulni kellene, de nem így. Mindenféle külső képzés teljesen érdektelen a vezetés számára.

A képzettség nagyon fontos kiválasztási szempont, legtöbb helyre felsőfokú végzettségűeket igyekeznek felvenni, ami a régóta ott dolgozó, diplomával nem rendelkező, de a belső tanfolyamokat elvégzett réteg hátrányosnak érez, ezt fokozza, hogy nekik kell a fiatalokat „betanítani”. Mivel ezt a helyzetet sérelemként élik meg, nem túlságosan segítőkészek. Tehát a megoldatlan konfliktusok miatt sérül az együttműködés

Ennek ellenére létezik bizonyos fokú lojalitás. Ez egyrészt a munkahely elvesztéséből származó félelemből táplálkozik, másrészt a tradíciókból, a megőrzött értékekből.

Egy éve megszüntették a bértarifa rendszert és a teljesítménytől függő differenciálást vezették be, nincsenek azonban értékelési kritériumok. „Ezzel végképp sikerült a vezetőket leválasztani az alsóbb szintekről”.

Egyesek szerint a PR a 4. Szervezet legsikeresebb üzletága, egy „profikommunikátor” irányításával. Ez kifelé és befelé hasonló stílusban történik, csak belül, dolgozók a szervezet nem régóta megjelenő újságját csak azért veszik a kezükbe, hogy „röhögjenek rajta”. A bizalom szintje nagyon alacsony. A konfliktusokat teljes mértékben elfojtják.

Valóban úgy tűnik, hogy napjainkra a merev hierarchia és az autokratikus stílus ideje lejárt. Az ilyen jellemzőkkel rendelkező szervezet működik még ugyan, de elégedetlen és motiválatlan tagokkal, akiknek nagyon rossz véleménye van a szervezetről és annak vezetőiről.

6. Összegzés

E tanulmányban a szervezetet kulturális perspektívából vizsgáltuk. E megközelítés a kognitív tényezők fontosságára hívja fel a figyelmet és szoros kapcsolatot feltételez a szervezeti tagok észlelései, véleményei, attitűdjei és a szervezeti hatékonyság között. A kapott eredmények egyértelműen jelzik a szervezeti tagok elégedetlenségét a szervezetben uralkodó merev hierarchiával és az autokratikus vezetési stílussal. A vizsgált szervezet működik még ugyan, de elégedetlen és motiválatlan tagokkal, akiknek nagyon rossz véleménye van a szervezetről és annak vezetőiről.

A szervezet Kono tipológiájában a „stagnáló kultúra határozott vezetői irányítással” típusba sorolható. A vezető határozott irányító szerepe érvényesül, akinek vitás döntéseit akkor is kötelező végrehajtani, ha hibásak, a beosztottak kezdeményező képessége visszaszorul, aminek következtében természetesen rendkívül elégedetlenek. A szervezetben a „tanuló kultúra” egészen speciális formája érvényesül. A tagok állandó képzésben részesülnek, ami mind tartalmában, mind módszereit tekintve elavult, a tananyagból időnként szervezeti létüket fenyegető, ijesztő légkörű vizsgákon kell részt venniük, mindeközben viszont a múltból örökölt „masszív hatalmi kultúra” erősödését észlelik.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy. 1995: Szervezeti átmenet – vezetői magatartás. *Vezetéstudomány*, 26, 4-5, 12-16. o.
- Barakonyi K. 1996: A vállalati kultúra megváltoztatása. *Ipargazdasági Szemle*, 27, 1-3, 57-68. o.
- Davies, B. – Philp, A. – Warr, P. 1993: *Corporate Culture Questionnaire Manual and User's Guide*. Saville and Holdsworth, Thames Ditton (Surrey, United Kingdom).
- Heidrich B. 1997: A vállalati kultúra magyar sajátosságairól. *Vezetéstudomány*, 28, 4, 9-17. o.
- Máriás A. 1989: A vezetői emberkép és a vezetési stílus. *Közgazdasági Szemle*, 36, 1, 70-83. o.