

**SIMIG LÁSZLÓ**  
(Jászberény)

## **Globalizáció és szervezeti kultúra**

### **BEVEZETÉS**

A szervezés és vezetéstudományban viszonylag későn, a 20.sz. 80-as éveiben került előtérbe a szervezeti kultúra fogalma, tartalma és szerepe, elsősorban a szervezeti hatékonyság vizsgálata kapcsán. Az azóta eltelt negyedszázad alatt számtalan tanulmány jelent meg a szervezeti kultúra „jelenségéről”, de összetettsége, sokszínűsége miatt egységes definícióról a mai napig nem adhatunk számot [Hofstede 1979]; [Schein 1984]; [Dobák 1996].

A kultúra sajátos emberi közösségi „termék”, amely magába foglalja a tradíciókon alapuló gondolkodás és viselkedés módozatokat, identitástudatot alakít ki, végső soron segíti az egyén – közösség (társadalom) harmónikus együttműködését.

A szervezet – túl azon, hogy erőforrásokat egyesít, transzformál termékké, javakká – felfogható olyan közösségként is, amely sajátos kulturális jegyekkel is rendelkezik. Az adott szervezeti célt elérendő, a sajátos együtt gondolkodás és cselekvés segíti a megfelelő válasz megtalálását. Ez a körülmény különösen krízishelyzetekben lehet döntő fontosságú, hiszen akár a szervezet túlélését biztosíthatja. A szervezeti kultúra tehát egyfajta kohéziót jelent a szervezet tagjai között, megnyilvánulása alapján lehetnek implicit (tudati, nem látható), és explicit (verbális, tevőleges, tehát látható) elemei.

### **A SZERVEZETI KULTÚRA TARTALMA**

A vállalati (szervezeti) kultúra összetevői azok az értékek és normák, amelyek a tagok együttműködésében alakulnak, formálódnak, de kitüntetett szerepe van ebben az alapítóknak (tulajdonosok), és a menedzsmentnek is. Ez a folyamat tulajdonképpen egy szervezeti szocializációs folyamat, amelyben a tagok a kialakult értékekkel, normákkal azonosulnak. Az alapítók, tulajdonosok szerepe a szervezeti kultúra kialakulásában nyilvánvaló, hiszen a szervezet létrejöttékor ők azok, akik a saját értékrendjüket közvetítik a szervezet tagjai felé, mintegy stílust, „fazont” adva vállalkozásuknak. Az együttműködés aztán módosítja, kiegészíti, kibővíti az értékek és normák rendszerét.

A vállalat (szervezet) alapidokumentumában, a küldetésnyilatkozatban (Mission Statement) tulajdonképpen röviden és tömören megfogalmazódik az, mit tekint a vállalat alapvető érték(ek)nek. Ez, mint vezérfonal iránymutató, és segít a napi operatív feladatok ellátásában. A megoldandó problémák által szükségszerűen keletkező konfliktusok feloldásában a korábban elsajátított és birtokolt viszonyulás-rendszer így evidenciaként alkalmazható, ugyanakkor egy új, nagy kihívást jelentő probléma megoldásakor a menedzsment kitüntetett szerepe és felelőssége nem vitatható. Egy új, sikeres megoldás részévé válik a szervezeti kultúrának, vagyis az így szerzett tudás, tanulási folyamat által a szervezet közkincsévé válik.

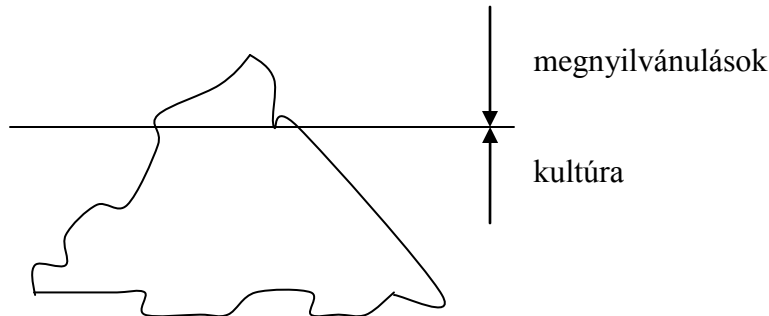
### **NÉHÁNY KULTÚRA-DEFINÍCIÓ ÉS FELFOGÁS**

Mivel a szervezeti kultúra fogalmára általános definíció nem létezik, így terminológia helyett csak néhány vállalatvezető és vezetéstudományi szakember értelmezését adhatjuk.

„A kultúra az, ahogy mi itt a dolgokat tesszük” Marvin Sower, McKinsey&Co.  
 „... a ragasztó, ami összetartja a vállalatot” Deal&Kennedy  
 „... azon alapvető feltevések mintái, amelyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsek hasonló problémák esetén”

E.H. Schein

„ A vállalati kultúra 'a jéghegy víz alatti része' ” P. Műri



Víz felett (látható rész): ceremóniák, történetek, sztorik, nyelvhasználat, szakzsargon, szimbólumok

Víz alatt (nem látható): értékek, feltevések, hiedelmek, érzések, attitűdök

#### AZ AKKULTURÁCIÓ JELENSÉGE

A szervezeti kultúra ezek után úgy tűnhet, hogy csak pozitív vonatkozással bír. A felszíni és a rejtett megnyilvánulásai valóban legtöbb esetben segítik a szervezet működését, fennmaradását, túlélését. A szervezetek ilyen értelemben vett „tehetetlensége”, konzervatívizmusa (konzerv=megőrizni !) hordozza az állandóságot a tevékenységében.

Ugyanakkor a szervezetet körbevevő gazdasági, társadalmi, politikai környezet változásai megkövetelik a változásokra adandó gyors „válaszokat”, amelyek nem mindig nyilvánvalóak. Egy új, eddig nem tapasztalt kihívás olyan helyzetbe is hozhatja a szervezetet, amelyre nincs „kész receptje”, de reagálni mindenképpen szükséges, mégpedig minél előbb! Ilyenkor a vállalati menedzsment felelőssége meghozni szükséges döntéseket, amelyek ha a szervezet „tudásbázisából” meghozhatók, helyes irányba „terelik” a vállalatot, a szervezet nyugvópontra jut.

A kihívás azonban lehet olyan mértékű is, hogy csak egy „forradalmian új” megoldás lehet a célravezető, amely akár a szervezet tagjait, vagy egy részüket egzisztenciálisan is érintheti. (átszervezések, elbocsátások stb.)

Vagyis a kihívás sokkhatást válthat ki a szervezeti kultúrára, értékválságot okozhat, konfliktusokat generálhat.

A leggyakrabban előforduló eset, amely sokkhatást okozhat, a vállalati összeolvadások folyamata. ( Ugyanakkor meg kell jegyeznünk, hogy a vállalatok összevonása nem öncélú, hiszen a vállalatok egyesülésével valamilyen stratégiai versenyelőny megszerzése kínálkozik, mint pl. a piaci részesedés növelése, a meglévő erőforrások jobb kihasználása, vagy a pénzügyi stabilitás fokozása stb.) Vállalati összevonáskor az eltérő kultúrák kerülnek „összeütközésbe”. Az új helyzet mindkét korábbi vállalatot alkalmazkodásra kényszeríti, bár a „ki olvad be kihez” kérdése árnyalja az alkalmazkodás szükséges mértékét [Heidrich 2001].

A menedzsmentnek kitüntetett a felelőssége abban, hogy ez a változás, az „új szervezeti kultúra” kialakulása, minél gyorsabban és zökkenőmentesen zajlódjon le. A szervezeti kultúra átalakítása, amelyet akkulturációs folyamatnak nevezünk, három részfolyamatra bontható:

1. A kapcsolatfelvétel → az összeolvadás korai szakaszában
2. Konfliktus és folyamatos feloldása → az összeolvadás alatt
3. Adaptáció → az összeolvadás befejezése után

Az akkulturáció végül is 4 féle kimenettel zárulhat a szerint, hogy mennyire erős a sokkhatást ért szervezet kultúrája, és hogy a beolvasztást mennyire fogadja el (ld.1.ábra)

### Az akkulturáció kimeneti (pay-off) matrixa

A beolvadás elfogadása	A k u l t ú r a e r ő s s é g e	
	Gyenge	Erős
magas	Asszimiláció	Integráció
alacsony	Dekulturáció	Különélés

1.ábra

Forrás: Heidrich (2001)

Az asszimiláció azt jelenti, hogy ha a beolvadó szervezet nem világos értékrenddel, tradíciókkal, egy szóval gyenge kultúrával rendelkezik, az új szerveződésben könnyen átveszi és azonosul a másik szervezet kultúrájával.

Integrációról akkor beszélünk, ha a beolvadó rész kultúrája erős, így az összeolvadás után mindkét rész kultúrája továbbél úgy, hogy mindkét rész „tanul” a másiktól.

A dekulturáció azt jelenti, hogy bár a beolvadó szervezet kultúrája gyenge, mégsem fogadja el a „felvásárló szervezet” értékeit. Konfliktus és zavar jellemzi a rendszert minden szinten. Ilyenkor egy új menedzsment új szemlélete, esetleg a felsővezetés teljes cseréje vezethet megoldáshoz.

A különélés is lehet a végső adaptáció, amikor az összeolvadás után mindkét szervezetrész megtartja „önálló kultúráját”. Ez akkor állhat fenn, ha az összeovadt egységek továbbra is fizikailag elkülönült telephelyen működnek, a menedzsment megfigyelembe veszi ezt az állapotot. Ez az elkülönülés ritkán generál szervezeti konfliktusokat.

#### A GLOBÁLIS SZERVEZETI KULTÚRA

Az akkulturáció még nagyobb fokú lehet, ha teljesen eltérő kultúrák találkoznak. Ilyen az az eset, amikor egy külföldi cég olvad össze egy hazai vállalkozással. Általában elmondható, hogy így jönnek létre a multinacionális cégek. Az összeolvadás folyamatában az új menedzsment szerepe kiemelkedő és megfellebbezhetetlen. Rájuk hárul az új szervezet legkritikusabb elemének, a humán stratégiának a kidolgozása és végrehajtása.

Nincsenek könnyű helyzetben, hiszen a szervezetfejlesztéssel foglalkozó szakemberek arra figyelmeztetnek, hogy nincsenek uniformizált megoldások, kész receptek arra vonatkozóan, miként kell az u.n. cross-kulturális problémákat megoldani. Mindenesetre az eddig megvalósult jó megoldások mind azt mutatják, hogy valamiféle „kulturális keveredés” vezet a megfelelő és gyors adaptációhoz. Ez a menedzsment szintjén is igényli az eltérő kulturális értékek közös képviselőjét [Adler, 1990]

#### ÖSSZEGZÉS

A szervezeti kultúra vizsgálata, szerepének, fontosságának felismerése elvezethet oda, hogy a környezet által szükségszerűen kikényszerített szervezeti változtatásokat megfelelő módszerekkel, minél zökkenőmentesebben lehessen végrehajtani. A kisebb kihívások esetén a szervezeti kultúra stabilizáló erőt jelent, ugyanakkor nagyobb kihívásoknál a szerepe lehet retrográd is. Ez utóbbi esetekben emelkedik ki az új menedzsment szerepe, miként képes a változásokkal, változtatásokkal együtt járó konfliktus helyzeteket feloldani, és a szervezetet „új pályára” állítani.

### **Felhasznált irodalom**

1. ADLER N.J. : International Dimensions of Organizational Behavior Kent International, N.Y., 1990.
2. DOBÁK M.: Szervezeti formák és vezetés Közgazd.és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996.
3. HEIDRICH B.: Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment Human Telex Consulting, Bíbor Kiadó, Bp., 2001
4. HOFSTEDE G.: Hierarchical Power Distance in Fourty Countries Routledge, London, 1979.
5. SCHEIN E.H.: Coming to a New Awareness of Organizational Culture Sloan Management Review, No.2., 1984.