**KECZER GABRIELLA**
**habilitált főiskolai tanár**
Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar
*college professor, University of Szeged, Juhász Gyula Faculty of Pedagogy*

**ORCID:** 0000-0003-0145-0380
**e-mail:** keczer.gabriella@szte.hu

# MIÉRT FONTOS, HOGY A VEZETŐK ISMERJÉK A SZERVEZETI KULTÚRÁT?

*WHY IS IT IMPORTANT FOR MANAGERS TO UNDERSTAND ORGANIZATIONAL CULTURE?*

## ABSTRACT

The decisions, actions, and interactions of managers and employees are shaped by organizational culture, which determines the meaning they attach to events and phenomena within and outside the organization. Thus, everything that happens in an organization is at least partly determined by the organizational culture. Organizational culture is therefore a significant factor in a company's performance; it can be a „magic wand for success" or a „silent killer." However, managers often only realize its significance and power when one of their initiatives runs aground or the organization does not respond to a given situation or challenge as they had expected. Even in such situations, managers sometimes fail to recognize that it was the organizational culture they had come up against. In my study, I examine from several perspectives why and how organizational culture can influence managers' ideas and effectiveness, and why and how managers should take organizational culture into account in their decisions and activities.

**Keywords:** organizational culture, leadership roles, strategy, human resources, managing change

**Kulcsszavak:** szervezeti kultúra, vezetői szerepek, stratégia, emberi erőforrás, változásmenedzsment

## 1. Bevezetés

A szervezeti kultúra a vezetők számára olyan, mint egy láthatatlan szövet; gyakran csak akkor szembesülnek a jelentőségével, erejével, amikor egy-egy kezdeményezésük zátonyra fut, valamilyen tervük, elképzelésük nyílt ellenállásba ütközik vagy a munkatársak passzív rezisztenciája miatt lassan elhal. Esetleg a szervezet nem úgy reagál egy adott helyzetre, kihívásra, ahogyan feltételezték. Vagy a hőn

áhított hatékonyság-növekedés nem következik be. A vezetők azonban néha még az ilyen helyzetekben sem ismerik fel, hogy a szervezeti kultúra volt az, amibe beleütköztek. Értetlenül állnak a kialakult helyzet előtt és további, a szervezeti kultúrával szintén nehezen összeegyeztethető intézkedéssel kívánják megoldani a problémát. És miközben annak a fontosságát, hogy a vezetők tisztában legyenek a szervezetek és a menedzsment „hard" aspektusaival – szervezeti struktúra, stratégiai tervezés, pénzügyek stb. – senki nem kérdőjelezi meg, a szervezeti kultúra gyakran kívül esik a nélkülözhetetlennek tekintett vezetési ismereteken. Holott a szervezetet meghatározó értékek, normák, meggyőződések, hagyományok stb. számos módon és területen hatnak a működésre és keretezik a vezető lehetőségeit.

A vezetők és alkalmazottak döntéseit, cselekedeteit és interakcióit a szervezeti kultúra alakítja azáltal, hogy az értékek, normák, meggyőződések, hagyományok stb. révén meghatározza, milyen jelentést tulajdonítanak a szervezeten belül és kívül zajló eseményeknek és jelenségeknek. Ezért mindent, ami egy szervezetben történik, legalább részben a szervezeti kultúra határoz meg[1]. Ezért a szervezeti kultúra jelentős tényező a vállalat teljesítményében; lehet a „siker varázspálcája", de „csendes gyilkos" is[2].

A kultúra értelmezhető az egyes szervezetek szintjén is, de az eltérő értékek, normák, meggyőződések, hagyományok stb. jelentkezhetnek egy multinacionális vállalat különböző országokban működő egységeiben is, mivel a szervezeti kultúrát befolyásolja a szociokulturális környezet, az adott ország, földrajzi térség jellemzői is. Ezt az expat vezetőknek kell figyelembe venniük. Ugyanakkor egy adott országon belül a különböző szervezettípusok kultúrája is merőben eltérő, gondoljunk csak egy profitroientált vállalat, egy oktatási intézmény vagy egy közigazgatási hivatal eltérő normáira, működési rendjére. Ezért a vezetőknek rendkívüli érzékenységgel kell eljárniuk, amikor egy másik szektorból, szervezettípusból érkezve fogalmazzák meg törekvéseiket – például az egyetemek kuratóriumaiban.

Tanulmányomban több szempontból is megvizsgálom azt a kérdést, miért és hogyan befolyásolhatja a vezetők elképzeléseit, eredményességét a szervezeti kultúra, miért és hogyan kell a szervezeti kultúrát figyelembe venniük a vezetőknek a döntéseik, tevékenységük során. A téma szakirodalma természetesen úgy az elméleti modellek, mint az empirikus kutatások terén is rendkívül széleskörű, a tanulmány kereteit még vázlatosan is jóval meghaladó. Célom nem ezek átfogó feltérképezése, hanem a szervezeti kultúra jelentőségének bemutatása egy-egy menedzsment területen.

## 2. A vezetők szerepe az egyes szervezeti kultúrákban

Az első ok, ami miatt a vezetőnek fontos tisztában lennie az adott szervezet kultúrájával az, hogy a különböző kultúrák eltérő szerepeket jelölnek ki a vezető számára, és amennyiben ettől a szervezeti kultúra által is meghatározott szereptől markánsan eltérő szerepfelfogással működik a vezető, az előbb-utóbb konfliktust

generál, illetve akadályozhatja a szervezet hatékony működését. Jól írja le mindezt Quinn[3] nyolc dimenziós, versengő értékek modellje. Ebben két bipoláris tengely (a belső-külső orientáció tengely és a kontroll-rugalmasság tengely) metszéspontja négy kvadránst hoz létre, amelyek mindegyike két-két jellegzetes vezetői vagy szerepet tartalmaz. Az 1. kvadráns (a nyitott rendszer modellje) esetében ezek az innovátor (új megközelítéseket próbál ki) és a közvetítő (külső személyekkel tárgyal). A 2. kvadránsban (a célracionalitás modellje) ezek az előállító (feladat- és munkaközpontú) és az igazgató (kialakítja a kereteket célmeghatározással és tervezéssel). A 3. kvadránsban (a belső folyamatok modellje) ezek a koordinátor (fenntartja a munkafolyamatokat) és a felügyelő (figyelemmel kíséri, hogy betartják-e a szabályokat). A 4. kvadráns (az emberi kapcsolatok modellje) vezetői szerepei a facilitátor (ösztönzi a csapatmunkát a kohézió érdekében) és a mentor (figyelmes, nyitott és tisztességes magatartásával segíti az emberek fejlődését). Természetesen a vezetők a maguk szerepértelmezésével és az ezekből következő döntéseikkel maguk is alakítják a szervezeti kultúrát alkotó értékrendet, normákat, attitűdöket.

## 3. A szervezeti kultúra szerepe az intézmény stratégiai válaszaiban

A fentiekhez hasonló kétirányú kapcsolat fedezhető fel a szervezeti kultúra és a szervezet stratégiai válaszai között. A vezető szempontjából alapvető kérdés, hogy egy adott stratégiai elképzelés mennyire van összhangban a szervezeti kultúrával. Egy bizonyos stratégia ugyanis jól illeszkedik bizonyos típusú szervezeti kultúrákhoz, míg más kultúrákkal kevésbé kompatibilis. Ez az összhang vagy annak hiánya pedig hatással van arra, hogy az adott stratégiai válasz mennyire lesz eredményes[4].

A szervezeti kultúra erőteljesen befolyásolja mind a stratégia megalkotásának, mind a stratégia megvalósításának folyamatát. A stratégia megalkotásának szakaszában a kultúrától is függ, hogy az reális opciók közül melyik választ válasz mellett dönt a szervezet, míg a megvalósítás szakaszában a kultúra lehet ösztönző tényező, de akadály is. Ez a hatásmechanizmus Janićijević[5] szerint a következőképpen érvényesül:

- A stratégiai válasz kialakításának fázisában a szervezeti kultúra meghatározza, hogy a vezetés milyen információkat gyűjt a környezetben és a szervezetben zajló eseményekről, milyen folyamatokat észlel (szelektív észlelés) és azokat hogyan értelmezi. A stratégiai válasz ezeken az észleléseken és értelmezéseken alapul.
- A választott stratégia megvalósításának fázisában, ha az adott stratégiai cselekvési irány által meghatározott tevékenységek összhangban vannak a szervezeti kultúrához tartozó feltevésekkel, értékekkel és normákkal, akkor azokat legitimnek, azaz hasznosnak, indokoltnak és szükségesnek fogják értelmezni. Ebben az esetben a tevékenységeket végző alkalmazottak és vezetők motiváltak lesznek azok végrehajtására. Ha azonban a meglévő szervezeti kultúrával összeférhetetlen tevékenységeket indukál a stratégia, ez a

legitimáció nem valósul meg, sőt, akár illegitimnek is tekinthetik a végrehajtók az elvárt cselekvéseket. Így a megvalósítás lassú, alacsony hatékonyságú lesz, vagy az ellenállás hatására akár el is marad.

Mindezt számos kutatás igazolja. Janićijević ismerteti Barid et al. felmérését[6], melyben a lehetőségkereső (prospective) és a védekező (defender) stratégiák kulturális illeszkedését vizsgálják, megállapítva, hogy ha a szervezetnek olyan kultúrája van, amely nagyra értékeli az innovativitást és az eredményorientáltságot, akkor a lehetőségkereső stratégia a helyes választás. Ha azonban a vállalat kultúráját a stabilitás és a részletek iránti orientáció jellemzi, akkor a védekező stratégia a megfelelő. Chen és szerzőtársai[7] az innovációs stratégia és a szervezeti kultúra összefüggéseit vizsgálva állapítottak meg egymáshoz jól illeszkedő konfigurációkat. Eszerint az adhokratikus kultúra lényege a munkavállalók rugalmassága és autonómiája, melyhez a felfedező (exploratory) innovációs stratégia a megfelelő. Ez elősegítheti a munkavállalók rugalmas és független ötletkeresését, ami növelheti a termékfejlesztés újdonságértékét. Hasonlóképpen, a klánkultúra is illeszkedhet a felfedező innovációs stratégiához, mivel a rugalmasságra helyezi a hangsúlyt, ami elősegíti az innováció minőségét. A hierarchikus kultúra a munkavállalók biztonság iránti vágyára összpontosít, és hangsúlyozza a rögzített eljárások betartását, amelyek szükségesek a kiaknázó (exploitative) innovációs stratégia megvalósításához. Ebben az esetben fedezhető az új termékfejlesztés költsége, és minimális eltéréssel vagy hibával megbízható és szabványosított gyártás érhető el.

Természetesen a kapcsolat ebben az esetben is kétirányú: a stratégia is hatással van a szervezeti kultúrát alkotó értékekre, normákra és a modus operandira.

## 4. A kultúra és az emberi erőforrás menedzsment összefüggései

A szervezeti kultúra és a stratégia fent bemutatott kapcsolatát tovább gondolva megállapítható, hogy ha a stratégia nincs összhangban a szervezeti kultúrával, az a humánerőforrás menedzsment terén is nemkívánt következményekkel járhat és így gyenge teljesítményhez vezethet.[8]

Egy másik megközelítésben: HRM-rendszerek inkább olyan szervezetekben találhatók, amelyek nagyra értékelik az embereket és a korszerű emberi erőforrás menedzsmentet, mert ezeket a szervezet hatékonyságát meghatározó tényezőnek tekintik. Konkrétabban: azok a szervezetek, amelyek emberközpontú és innovatív értékeket hirdetnek, nagyobb valószínűséggel rendelkeznek magas szintű HRM-mel, és kevésbé valószínű, hogy olyan HRM-rendszereket alkalmaznak, amelyek elsődleges célja, hogy minimalizálja a munkaerőköltségeket. Azok a vállalatok, amelyek kultúrájukban hangsúlyos a kohéziót, a csapatmunka és a bizalom, valamint értékelik a vállalkozói és innovatív magatartást, nagyobb valószínűséggel támaszkodnak HRM-rendszerekre. [9]

Chow és Liu[10] kétféle HRM stratégiát, az ösztönzést (inducement) és a bevonást (involvement). kapcsolják össze a szervezeti kultúrával. Az ösztönzésen ala-

puló humánerőforrás-menedzsment a költségek csökkentésére összpontosít. Ez a stratégia ezért szűken meghatározott és specializált munkaköröket, valamint az egyéni teljesítmény és a jutalmazás közötti nagyon egyértelmű kapcsolatot foglal magában. A bevonási stratégia olyan humánerőforrás-menedzsment rendszert jelent, amely az innovációt és a minőséget helyezi előtérbe. Ez a stratégia ezért a csapatmunka széles körű alkalmazását, a munkavállalók nagyfokú önállóságát, kevésbé szigorú munkamegosztást, a tanulás és a tudásmenedzsment erőteljesebb hangsúlyozását, valamint a munka nagyobb diverzifikációját jelenti. A szervezeti kultúrával való összekapcsolás során a szerzők Wallach[11] osztályozását használják, amely háromféle kultúrát különböztet meg: bürokratikus, támogató és innovatív, illetve a versenyző kultúrát. A kutatás következtetése az, hogy az ösztönző HRM stratégia jól összeegyeztethető a támogató kultúrával, míg a bevonásra épülő HRM stratégia a versenyző kultúrában alkalmazható a legjobban.

## 5. A szervezeti kultúra és a szervezeti változások

A szervezeti kultúra egyfelől hatással van a szervezet rugalmasságára, adaptációs képességére, másfelől minden változási szándéknak figyelembe kell venni az elképzelések „kompatibilitását" a meglévő szervezeti kultúrával. Vizsgáljuk meg először a szervezeti kultúra hatását az adaptációs képességre.

A legkézenfekvőbb Slevin és Covin organikus és mechanikus szervezettípusaiból kiindulni. Az organikus szervezet „szerves" fejlődéssel fejlődik, nyitott, rugalmas, kevésbé szabályozott, decentralizált, önként és jól alkalmazkodik a külső feltételekhez, ezért gyorsan változó környezetben is megállja a helyét, nagyfokú adaptivitás jellemzi. Ezzel szemben a mechanikus szervezetet „mesterségesen" fejlesztik, zárt rendszer, uniformizáltság, merev előírások, centralizáltság jellemzi, kényszerűen és nehezen alkalmazkodik a külső feltételekhez.[12] Fontos megkülönböztetés az adaptivitás tekintetében Cameron és Quinn modellje is, mely két dimenzió mentén különíti el a szervezeteket: dinamizmus versus stabilitás és külső orientáció versus belső orientáció. Azok a szervezetek, amelyekre a dinamizmus, rugalmasság és a külső orientáció jellemző jóval fogékonyabbak a változásra, mint azok, amelyekre a stabilitás, a kontroll és a belső orientáció jellemző.[13] Hofstede modelljében is található olyan kulturális aspektus, nevezetesen a bizonytalanságkerülés mértéke, amely befolyásolja a szervezet viszonyát a változásokhoz. A magas bizonytalanságkerülésű kultúrák általában negatívabban viszonyulnak a változásokhoz, mint azok, amelyek a kockázatot jobban elfogadják. Egy következő szervezeti jellemző, az időhöz való viszony több kultúra-modellben is megjelenik valamilyen formában. Azok a szervezetek, amelyek a múltra figyelnek, kevésbé veszik észre a jelen kihívásait és nem készülnek a jövőre. A tradíciók, bár fontosak, meggátolhatják egy szervezet fejlődését.[14] Amennyiben tehát egy adaptívabb szervezet kialakítása a cél, elengedhetetlen a szervezeti kultúra ilyen irányú átalakítása, az organikus jellemzők erősítése, a bizonytalanságkerülés és múltba történő kapaszkodás csökkentése.

A szervezeti kultúra azonban nem csak a szervezetek általános alkalmazkodóképességét befolyásolja, hanem egy-egy változási kezdeményezés sikerére és kudarcára is hatással lehet. Ha egy változás megsérti a kulturális normákat, akkor a változás meghiúsulhat, ugyanakkor egy kulturálisan érzékeny stratégia növeli a változás sikerének esélyét[15]. A szervezeti kultúrával összehangban lévő változások jóval nagyobb eséllyel lesznek sikeresek, míg az olyan kezdeményezések esetében, amelyek valamilyen szempontból ütköznek a szervezeti kultúrával, jóval nagyobb ellenállásra kell számítani. Ha a bevezetésre kerülő új folyamatok, szakmai programok, irányítási rendszer, döntéshozatali mechanizmus, vezetési stílus, kommunikációs mód, ellenőrzés stb. összhangban van, de legalábbis nem ellentétes, nem összeegyeztethetetlen a szervezet múltjából, fejlődéséből származó, a közösség által vallott és képviselt értékekkel, normákkal, működési móddal stb., akkor a szervezeti kultúra támogatni, erősíteni fogja ezeket a változtatási kezdeményezéseket. Ha azonban a vezetők a szervezeti kultúra ismeretének hiánya vagy jelentőségének fel nem ismerése miatt a meglévő kultúrával össze nem egyeztethető módon kívánják átalakítani és/vagy irányítani a szervezetet, akkor látszólag, illetve rövid távon eredményesek lehetnek, de valójában úgy a vezetésre, mint a szervezetre negatívan hat ez az inkompatibilitás.

Nem csak a változtatási kezdeményezések céljának, tartalmának meghatározása során kell figyelemmel lenni a szervezeti kultúrára, hanem a változások módjának kialakítása tekintetében is. A merevebb, bürokratikusabb, hierarchikusabb szervezetekben jól működhetnek a felülről lefelé irányuló (top-down) változtatási kezdeményezések, míg a lazább struktúrájú (loosely coupled), kevésbé hierarchikus és szabályozott szervezetekben jól lehet építeni az alulról induló (bottom-up) kezdeményezésekre és a részvételi és bevonás-alapú változásvezetés lehet célravezető.

## 6. Összegzés

A szervezeti kultúra megismerése és figyelembevétele a vezetői döntések során lehetővé teszi a vezetőknek, hogy a várható következményeket a cselekvés előtt mérjék fel, ne utána szembesüljenek vele. A szervezeti kultúra iránti érzékenység olyan kompetencia, amely nem csak eredményesebbé teszi, hanem jó néhány konfliktustól és kudarctól is megkíméli a vezetőt és a szervezetet. Különösen igaz ez azokban az esetekben, amikor a vezető egy olyan szervezetben vagy szervezeti egységben vállal feladatot, amelyet nem ismer. Tanulmányomban a különböző szervezeti kultúrákhoz illeszkedő vezetői szerepeken, a szervezeti kultúra által is befolyásolt stratégiai válaszokon, emberi erőforrás menedzsment felfogásokon és változás-irányításon keresztül mutattam be néhány olyan területet, amelyen a szervezeti kultúra keretezi a vezetők tevékenységét. A szervezetben uralkodó értékek, normák, meggyőződések ismerete és figyelembevétele a döntések során nélkülözhetetlen eleme a vezetői intelligenciának.

## JEGYZETEK / NOTES

1 Smircich, L. (1983): Organizations as shared meanings. Pondy, L., Frost, P., Morgan, G., Dandridge, T. (eds.) Organizational symbolism. JAI Press, Greenwich, CT. 55–65. old.

2 Wilderom, C. et al. (2000): Organizational Culture as a predictor of Organizational performance. Ashkanasy, N. et al. (szerk): Handbook of Organizational Culture & Climate. Sage Publishing. Thousand Oaks. 193–209. old.

3 Quinn, R.E. (1988): Beyond Rational Management. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

4 Yarbrough, L., Morgan, N. A., Vorhies, D. W. (2011): The impact of product market strategy organizational culture fit on business performance. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 39, Iss. 4, 555–573. old.

5 Janićijević, N. (2012): Organizatinal culture and strategy. Ekonomika preduzeca. 60(3-4). 127–139. old.

6 Baird, K., Harrison, G., Reeve, R. (2007): The Culture of Australian Organizations and its Relation with Strategy. International Journal of Business Studies, Vol. 15, No. 1, 15–41. old.

7 Chen, Z., Huang, S., Liu, C., Min, M., Zhou, L. (2018): Fit between Organizational Culture and Innovation Strategy: Implications for Innovation Performance. Sustainability 2018, 10.

8 Harrison, T.–Bazzy, J. D. (2017): Aligning organizational culture and strategic human resource management. Journal of Management Development, Vol. 36 Issue: 10, 1260–1269 old.

9 Jackson, S. E., Schuler, R. S., Jiang, K. (2014): An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management,.The Academy of Management Annals, 8:1, 1–56 old.

10 Chow I. H. S., Liu S.S. (2009): The effect of aligning organizational culture and business strategy with HR systems on firm performance in Chinese enterprises. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 11, 2292–2310. old.

11 Wallach, J. E. (1983): Individuals and Organizations: The Cultural Match. Training and Development Journal, 37, 2, 29–36. old.

12 Heidrich, B. (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális management. Human Telex Consulting, Budapest.

13 Heidrich, B. (2001)

14 Gomez-Mejia, L. R.–Balkin, D. B. (2012): Management. Prentice Hall. New Jersey.

15 Bergquist, W. (1992): The four cultures of the academy. Jossey Bass Publishers. San Francisco.

## FELHASZNÁLT IRODALOM / REFERENCES

**Baird, K., Harrison, G., Reeve, R. (2007):** The Culture of Australian Organizations and its Relation with Strategy. International Journal of Business Studies, Vol. 15, No. 1, 15–41. old.

**Bergquist, W. (1992):** The four cultures of the academy. Jossey Bass Publishers, San Francisc Chen, Z., Huang, S., Liu, C., Min, M., Zhou, L. (2018): Fit between Organizational Culture and Innovation Strategy: Implications for Innovation Performance. Sustainability 2018, 10.

**Chow I. H. S., Liu S.S. (2009):** The effect of aligning organizational culture and business strategy with HR systems on firm performance in Chinese enterprises. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 11, 2292–2310. old.

**Dandridge, T. (eds.):** Organizational symbolism. JAI Press, Greenwich, CT. 55–65. old.

**Gomez-Mejia, L. R.–Balkin, D. B. (2012):** Management. Prentice Hall, New Jersey.

**Harrison, T. – Bazzy, J. D. (2017):** Aligning organizational culture and strategic human resource management. Journal of Management Development, Vol. 36 Issue: 10, 1260–1269. old.

**Heidrich, B. (2001):** Szervezeti kultúra és interkulturális management. Human Telex Consulting, Budapest.

**Jackson, S. E., Schuler, R. S., Jiang, K. (2014):** An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management,.The Academy of Management Annals, 8:1, 1–56. old.

**Janićijević, N. (2012):** Organizatinal culture and strategy. Ekonomika preduzeca. 60(3-4). 127–139. old.

**Quinn, R.E. (1988):** Beyond Rational Management. Jossey-Bass. San Francisco, CA.

**Smircich, L. (1983):** Organizations as shared meanings. Pondy, L., Frost, P., Morgan, G., Dandridge, T. (eds.) Organizational symbolism. JAI Press, Greenwich, CT. 55–65. old.

**Wallach, J. E. (1983):** Individuals and Organizations: The Cultural Match. Training and Development Journal, 37, 2. 29–36. old.

**Wilderom, C. et al. (2000):** Organizational Culture as a predictor of Organizational performance. Ashkanasy, N. et al. (szerk): Handbook of Organizational Culture & Climate. Sage Publishing. Thousand Oaks. 193–209. old.

**Yarbrough, L., Morgan, N. A., Vorhies, D. W. (2011):** The impact of product market strategy organizational culture fit on business performance. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 39, Iss. 4, 555–573. old.