

STRATÉGIA, VÁLLALATI KULTÚRA, TELJESÍTMÉNY

A stratégia, a vállalati kultúra és a teljesítmény összetett viszonyrendszerének ismertetése kapcsán a tanulmány rámutat arra, hogy a vállalati kultúrával foglalkozó menedzsment egy újabb dimenziót nyer a cég stratégiai irányának javításához és újrafokuszálásához. A vállalati kultúra definiálását és a kultúra rétegeinek, szintjeinek bemutatását követően a szerző elemzi a stratégia két vetületének: a stratégiaalkotásnak és a stratégia-megvalósításnak a vállalati kultúrához való kapcsolódását.

Az 1980-as években a menedzsmenttudományok és az üzleti élet területén tapasztalható változások a stratégiai gondolkodás magas színvonalát, a vállalat rendszerszemléletű megközelítését követelték meg. Nyilvánvalóvá vált, hogy a posztindusztriális, szolgáltatás alapú gazdaságban a cégeket nem lehet olyan modellekkel irányítani, amelyek az ipari cégek igényeinek megfelelően alakultak ki. A környezet kihívásaira adott válaszidő lerövidítése céljából – többek között – a vállalati kultúra eszköztárát, fogalomkörét is fel kellett sorakoztatni a vállalati gyakorlatban.

A múlt évtizedben a menedzsmenttudományok területén újabb időszerű kérdések jelentek meg a nyugati országokban. A trend egyik jelentős mérföldkövének tekinthetjük két könyv publikálását; az egyik a „Z elmélet” Ouchi-tól¹, a másik pedig Pascale és Athos műve: „A japán menedzsment művészete”²; melyek a japán kihívásokra adható lehetséges amerikai menedzsmenttechnikákat írták le.

A Z-típusú vállalatnál a szerző a japán és az amerikai vállalatok előnyeit próbálta ötvözni. Az amerikai üzleti élet a professzionális menedzsmentre és az ésszerűsítésre helyezte a hangsúlyt, viszont az ideológia is jelentős szerepet játszhat a siker elérésében, hiszen a japánok ennek alkalmazásával óriási sikereket értek el a sivár kultúrájú, magas fokon gépesített amerikai cégekkel folytatott versenyben. A nagyobb lojalitás, az erős kollektív tudás és a kisebb mértékű specializáció fontos eleme lehet tehát a Z-típusú vállalat működésének.

A vállalati kultúráról megjelent könyvek sorából további műveket is ki lehet emelni, melyek az amerikai iparra koncentráltak: Deal és Kennedy 1982-ben adták ki a „Corporate Culture”³ című munkájukat, továbbá említésre méltó Peters és Waterman magyar nyelvre is lefordított bestsellerre: „A siker nyomában”⁴. Ez utóbbiban a szerzők leírják, hogy sikeres szervezeteket magas kultúrával rendelkező, erős és tartós meggyőződéssel átítatott rendszerekként lehet jellemezni.

A felsorolt könyvekben egy valami közös: a menedzsmentnek a korábban megjelentektől eltérő aspektusait vizsgálják. Korábban a cégeket olyan organizmusoknak tekintették, melyek a külső trendek kihívásaira válaszolnak, azonban a szervezet értékeit és elveit nem helyezték a középpontba. A kultúra „bekapcsolásával” tehát azokra a vezetési rendszer alapjául szolgáló elvekre, hitekre és értékekre fordítanak nagyobb figyelmet a menedzserek, amelyek a tagok jobb motiváltságán és a koordináció magasabb fokán keresztül a vállalat teljesítményét javíthatják és versenyelőnyhöz juttathatják szervezetüket a versenytársaikhoz képest.

A kultúra fogalma és szintjei

A szakirodalomban a kultúra fogalmának körülhatárolására számtalan próbálkozás született. Ennek szemléltetésére szolgál az 1. táblázat, melyben néhány fontos és lényegre törő definíciót találhatunk.

A kultúra definíciói

Forrás	Definíciók
Becker és Geer (1970)	A nyelvben kifejezett közös értelmi folyamatok összessége
Kroeber és Kluckhohn (1952)	Az értékek, ideák és más szimbolikus rendszerek átörökölt formái
Martin és Siehl (1983)	A közös jelentéseken keresztül összetart egy szervezetet. Három alkotórészből álló rendszerek: tartalom vagy fő értékek, formák (kommunikáció folyamatai, pl. zsargon), a jelentést megerősítő stratégiák (mint jutalmak, képzési programok)
Ouchi (1981)	Szimbólumok, ceremóniák és mítoszok, amelyek a szervezet alapértékeit és hiteit közvetítik az alkalmazottaknak.
Swarz és Jordon (1980)	Tagok által megosztott hitek és elvárások, amelyek a viselkedést formáló normákat fejlesztik.
Uttal (1983)	Közös értékek (mi a fontos?) és hitek (hogyan működnek a dolgok?), amelyek a szervezet felépítésére és a kontroll rendszereire hatnak a viselkedési normák kialakítása céljából (<i>ahogy a dolgok mennek itt</i>)
Van Maanen és Schein (1979)	Értékek, hitek és elvárások, amelyeket a szervezet tagjai megosztanak egymással

Forrás: Benjamin Schneider: Organizational Climate and Culture. Jossey-Bass Publishers, Oxford, 1990. 155. p.

A fogalom tisztázása kapcsán felmerül a kérdés: vajon *milyen szintjei* vannak a vállalati kultúrának, *hogyan kapcsolódnak* a kultúra egyéb rétegeihez. Ennél a problémánál azért érdemes elidőzni, mert a vállalati kultúra soha nem értelmezhető önmagában. Ellenkezőleg: csupán több erőter tagjaként szemlélhetjük. *Először* is a vállalatok soha nem vákuumban, hanem valamilyen országban, régióban, azaz társadalmi közegben működnek; az egy adott társadalom által létrehozott anyagi és szellemi értékeket a fejlettség komplex mutatójaként foghatjuk fel. *Másodszor* pedig a szervezeteken belül legjelentősebb belső hatásként a vezetési kultúra foglal el

kitüntetett helyet. A szervezetek működési hatékonyságának fejlesztése elképzelhetetlen a vezetés hatékonyságának növelése nélkül.

Ebben a bonyolult összefüggésrendszerben a vállalati kultúrának három elemét különböztetem meg:

- stratégák kultúrája,
- vezetői kultúra,
- szakmai kultúra.

Ez a kúpként ábrázolt hierarchia ráépül, integrálódik a Shein-i és a Kubr-i fogalomrendszerbe.

A vállalati kultúra *elemeinek értelmezését* kezdjük a *vezetői kultúrával*, mely mintaként szolgál az alkalmazottak számára. A képviselt értékrend, normák, szabályok pozitívan vagy negatívan hatnak a szervezetre. Emellett a szervezet is visszahat a vezetőkre: befolyásolja nemcsak cselekedeteiket, döntéseiket, hanem gondolkodásukat, elveiket is. A menedzser feladata, hogy ebben a sokrétű rendszerben integrált működést alakítson ki a leghatékonyabb működés elérése érdekében.

A vezetők közül ki kell emelni a stratégák csoportját, ugyanis a stratégiai változások kulcsa a szervezetek legfelső vezetőinek kezében van. Képesnek kell arra lenniük, hogy felismerve a lehetőségeket, meghozva a fontos stratégiai döntéseket hosszú távon biztosítsák vállalatuk sikerességét. Ehhez nem csupán speciális, hanem széles körű, általános műveltség szükségeltetik; integrált látásmódrá, nagyfokú intelligenciára van szükségük. A gyorsan változó, dinamikus környezetben jól kell tudniuk tájékozódni, s ez megköveteli az állandó tanulást, mivel képesnek kell lenniük a fejlődésre. A stratégia megtervezése jövőorientált gondolkodást követel meg, ehhez pedig kreativitásra és innovativitásra is szükség van; mivel pedig a vezetői munka egyre inkább koordináló jellegűvé válik, koordinációs képességük is megfelelő kell, hogy legyen.

Milan Kubr a kultúra három szintjét különbözteti meg⁵:

- nemzeti kultúra,
- szakmai kultúra,
- szervezeti kultúra.

Nemzeti kultúrán azokat az érdekeket, nézeteket, magatartási normákat, szokásokat, hagyományokat érti, amelyek bizonyos ország társadalmára jellemzők. A kulturális értékek, normák, rituálék spektruma igen széles, és érintheti az emberi, társadalmi és gazdasági viszonyok minden területét.

Szakmai kultúrán azt a kultúrát érti, amelyet ugyanazon szakmához tartozó emberek képviselnek. Ez a kultúra szorosan kapcsolódik az adott szakmabeliek munkájának tartalmához és ahhoz a szerephez, amelyet a társadalomban játszanak. Befolyásolja a szakmai nevelés és képzés, és egyes jellemzői országhatárokon is átnyúlnak.

A *szervezeti kultúra* az értékrendszer, a magatartási normák, a szokások és a hagyományok olyan keveréke, amely jellemző a szervezetre. Egyes szervezetek tudatában vannak saját kultúrájuknak és hatékony stratégiai eszköznek tekintik azt, amely orientálja és mozgósítja a szervezet dolgozóit, szervezeti egységeit a közös célok irányába, biztosítja lojalitásukat és megkönnyíti közöttük a kommunikációt.

Az utóbbi két elemet – a szakmai és a szervezeti kultúrát – kiemelttem a vállalati kultúrát reprezentáló „kúpba“, a *nemzeti kultúrát* pedig a kúp palástjaként értelmeztem. Véleményem szerint a vállalati kultúrára meghatározó mértékben hat az adott nemzet kultúrája.

Egy másik összefüggést vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a kultúrák különböző mélységűek. Megismerésük elengedhetetlen, ha pontosan meg akarjuk érteni, hogy egy adott szervezetben miért megy végbe egy adott folyamat. Shein⁶ a kultúra három rétegét különbözteti meg:

- a kultúra látható elemeinek szintje,
- értékek szintje
- a kultúra mélyrétegei.

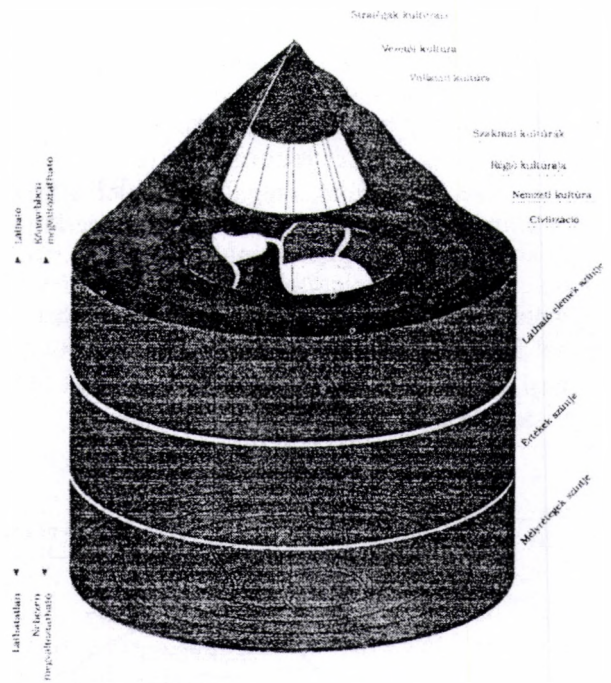
A látható jelek közé tartozik a nyelv, a technológia, a művészet, a státuszrendszer, a nemek szabályai, valamint a család jelentősége és szerepe. Ezek a legkönnyebben tanulmányozhatóak, de a lényegi összefüggésekről legkevésbé eláruló tényezők. A nem látható, de tudatos elemek magukban foglalják az eszméket, célokat, az érési eszközöket, az erényeket, bűnöket, vétkeket. A tudatalatti elemek köre felöleli az ember viszonyát a természethez, az időhöz, térhez és a többi emberhez (a kommunikáció/a társadalmi érintkezés szabályai.)

A Shein és Kubr-féle kultúrafeleltetés integrálásával és kiegészítésével érdekes képet kaphatunk a jelenségről (1. ábra). Tehetjük ezt azért, mert a két kutató a kultúra eltérő dimenzióit definiálta, vizsgálta.

A vállalati kultúra különböző szintjeinek összefonódása a stratégiai menedzsmenttel

A könyvtárnyi szakirodalomból Stanley Davis⁷ kultúrafelfogását érdemes kiemelni, mivel a

A kultúra morfózisa



stratégiai menedzsment szempontjából fontos gondolatokat tartalmaz. Szerinte a kultúra két aspektusát különböztethetjük meg: a *vezérlő elveket* és a *napi hiteket*. A stratégia a vezérlő elvekből ered, melyek arra adnak választ, hogy a vállalat *miért* akarja teljesíteni a stratégiát. Szerinte a stratégia sikeressége attól függ, hogy ezek mennyire egyeznek azokkal a napi hitekkel, amelyek az alkalmazottak viselkedésébe és a szervezeten belüli struktúrákba, rendszerekbe ágyazódnak bele.

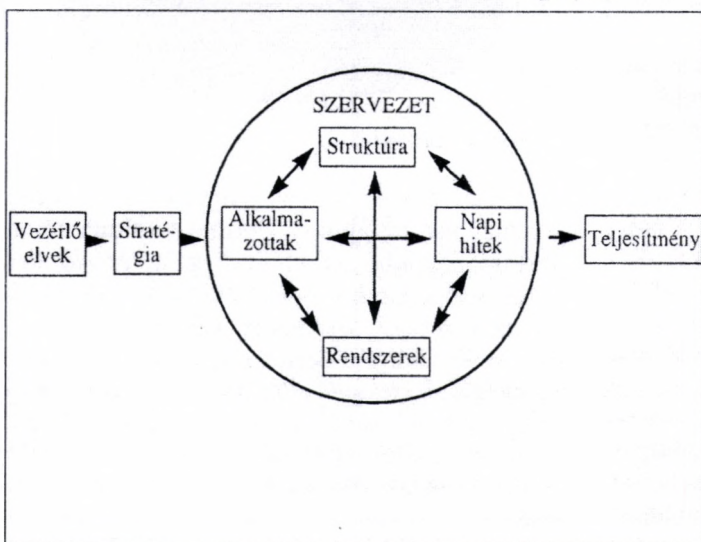
A vezérlő hitek akkor fejtik ki hatásukat, amikor stratégiát választunk: arra gyakorolnak hatást, hogy melyik stratégiát fogalmazzuk meg. A napi hitek a stratégia megvalósítását befolyásolják. Ha a vállalati kultúra megfelelő, akkor a napi hitek a vezérlő hitekből erednek. A napi hitek laza kapcsolódásai a vezérlő hitekhez a vállalati kultúra „betegségeire“ utalnak.

A vezérlő hiteknek meg kell határozniuk a cég stratégiáját, mintegy vezetniük kell azt. Ha a vezérlő hitek nem irányítják a stratégiát, akkor a napi hitek fogják átvenni ezt a szerepet. A vezérlő elvek a *jövő nyilvánulása* a jelenben, melyek a stratégiai misszió alapját alkotják, míg a napi hitek a *múlt nyilvánulása* a jelenben. Összefoglalva: a stratégiaalkotást a vezérlő hitek, a stratégia megvalósítását pedig a napi hitek be-

folyásolják. A szervezet napi kultúrája a múltba és a jelenbe, a stratégia pedig a jelenbe és a jövőbe ágyazódik be. Ez annyit jelent, hogy *a tegnap szervezetét kell használnia a menedzsernek, hogy cége elérkezzen a holnaphoz.*

A fenti gondolatsor fontos tanulsággal szolgál a menedzserek számára: amennyiben figyelmen kívül hagyjuk a kultúrát, akkor a stratégiát a siker és a bukás tényezőinek figyelmen kívül hagyásával próbáljuk megalkotni, illetve megvalósítani. Ha viszont a felsővezető a cég kultúrájára építve, azt erősítve építi stratégiáját, akkor az eredmények felettből sikeresebbek lehetnek. A vállalati kultúrával foglalkozó menedzsment tehát újabb dimenziót nyer a cég stratégiai irányának megalapozásához, korrigálásához és újrakuszálásához. (2. ábra)

A kultúra két dimenziója: vezérelvek és napi hitek



Forrás: S. M. Davis: Managing Corporate Culture. Ballinger Publishing Co., New York, 1984, 9. p.

Folyamatrendszerű megközelítés és vállalati kultúra

A vállalati stratégiát a folyamatrendszerű megközelítés szerint feloszthatjuk a *stratégiaalkotás* és a *stratégia-megvalósítás* szakaszára. Ebben a részben e két fázis és a vállalati kultúra összefüggésrendszerét elemzem.

- Egy adott cég *stratégia-kialakítására* a kultúra többféleképpen is hat. Gondoljunk arra, hogy a stratégiai elemzés soha nem értékmentes. Az új lehetőségek feltérképezése iránti szemléle-

tet befolyásolják a tradicionális szokások, a „be-vált” utak, valamint a (normatív vagy pragmatikus) kognitív faktorok. A korábban alkalmazott – és abban a kontextusban jól működő – feltételezések idővel érvényüket veszthetik, hiszen a stratégia nem statikus, hanem dinamikus kategória.

Ennek ellenére a menedzserek többsége a múltban egyszer már „bevált” módszerekben, eljárásokban bíz. Számítalan magyar cég gondolkodik úgy, hogy a körülöttük levő környezet nem befolyásolható, tehát nem érdemes foglalkoznia stratégia kialakításával.

A stratégiaalkotás tekintetében említést kell tennünk a felmerülő *etikai* kérdésekről. A társadalom iránti felelősség a legtöbb cég víziójában megjelenik; többek közt a környezetvédelem, a különböző szponzori, karitatív 2. ábra tevékenységek ellátása formájában.

A *lehetőségek és a fenyegetések szelektív felfogása* a szervezetek stratégiai választásait nagymértékben befolyásolják. Ennek kapcsán gondoljunk az egyes nemzeti kultúrákban mutatkozó különbségekre! Ismert tény, hogy a nyugati világban belül is meglehetősen nagy eltérések tapasztalhatók e téren. Például a franciák elméletibb, az amerikaiak pedig pragmatikusabbak; a japánok ellenben az intuíción bíz és szerintük a Nyugaton alkalmazott technikák és modellek leegyszerűsítik a valóságot.

A stratégiaalkotás során központi szerepet játszanak a *hatalmi viszonyok*. A probléma még bonyolultabbá válik, ha nem csupán a belső érdekcsoportok, szubkultúrák szempontjait tekintjük, hanem bekapcsoljuk a külső érdekelt stratégiaira hatást gyakorló csoportjait is (mint pl. részvényesek, fogyasztók/ügyfelek, beszállítók, versenytársak).

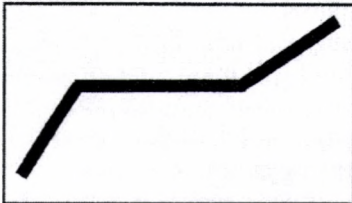
A *belső szakmai szubkultúrák* érdekeikkel egyezően eltérően próbálnak versenyelőnyhöz jutni. Így pl. a termelési osztály természetes reakciója a termelés maximalizálása, a K+F osztály új termékek kifejlesztésével rukkol elő, a marketing pedig fogyasztóorientált megoldást tart üdvöztőnek.

Ami a *külső érdekcsoportot* illeti elmondható, hogy a részvényesek rövid távú érdekeinek figyelmen kívül hagyása általában pozitívan hat a vállalat hosszú távú eredményességére. A fogyasztók, illetve ügyfelek – mint a vállalat termékei referencia csoportjainak – igényét, szük-

ségeit soha nem szabad szem elől téveszteni. Tehát a kultúrának lehetővé kell tenni minden jelentős érdekelt támogatását.

- A másik nagy problémakört a *stratégia megvalósítása képviseli*. A szervezeti kultúra tárgyalásakor részben megválaszolható az a kérdés, hogy a cégek egy része miért sikeres a stratégia megvalósítása során, mások pedig miért szerepelnek gyengébben. A stratégiai változások időszakában felmerülő problémákat hatékonyabban lehet megoldani a szervezeti kultúra feltérképezésével és szükség szerinti alakításával. A kultúra egyrészt hatékony eszköz, ugyanakkor potenciális korlát is, melynek nem megfelelő kezelése meggátolhatja a stratégia megvalósítását.

A stratégia megvalósítása során számolni kell az *alkalmazottak kulturális ellenállásával*. Vegyük egy holland bank példáját! A sikeresség érdekében a cégeknek állandóan alkalmazkodniuk kell a környezetükhöz, mely három szinten mehet végbe: először is a cégnek fel kell ismernie a külső környezet lehetőségeit és kihívásait és reagálni kell, választ kell adnia azokra. Továbbá a vállalaton belül az egyes szubkultúráknak, csoportoknak összehangoltan kell dolgozniuk. Mind a külső, mind pedig a belső tényezők megkövetelik a vállalati kultúra és a folyamatok újragondolását és újjászervezését. A RABOBANK felismerte, hogy a hosszú távú eredményesség érdekében hagyományos bankból egy sokkal inkább piacorientált, ügyfélközpontú szervezetté kell válnia. Ilyen irányú törekvései megjelentek az új arculatban is; megváltoztatták logójukat. Korábban használt logójuk a cég növekedés iránti igényt juttatta kifejezésre a következőképpen:



Az új logo középpontjában viszont az ember, az ügyfél áll:



A változás során az adminisztratív létszámot 50%-ról 25%-ra csökkentik, az alkalmazottakat átcsoportosítják, az ügyfelekhez közelebb kerülnek munkájuk során; többé nem csupán a „papírmunka” elvégzése lesz a feladatuk. Az alkalmazottak megváltozott helyzetéhez való könnyebb igazodását többek közt intenzív képzéssel is támogatják, az adaptációra képtelen dolgozókat pedig kénytelenek elbocsátani. A legnagyobb kihívás tehát az alkalmazottak hiteinek, értékeinek és viselkedésmintáinak megváltoztatása. Ez a példa jól mutatja, hogy a stratégia megvalósítása az emberekben gyökerezik.

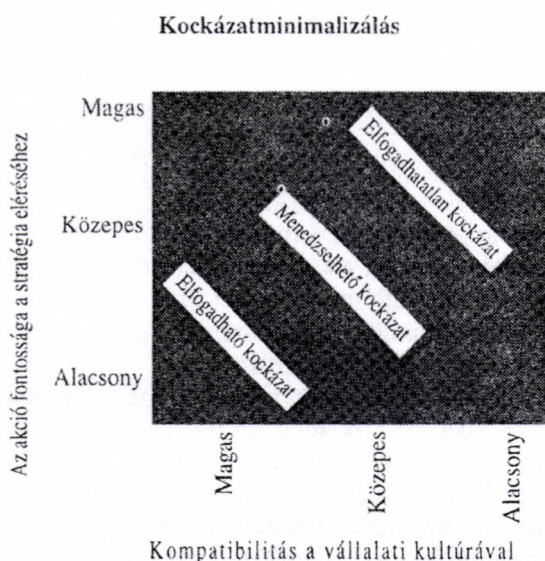
A *kulturális kockázat* bizonyos foka összefüggésben van az adott szervezet stratégiájával. Ennek értékelésére Stanley Davis⁸ egy háromszor hármas mátrix használatát javasolja, melynek két dimenzióját különbözteti meg. Egyrészt függőlegesen szerepelteti azt a kérdést, hogy mennyire szolgálják az egyes akciók a *stratégia sikerét*. Másrészt pedig azt a problémát veszi górcső alá, hogy az egyes lépések *mennyire illeszkednek a napi kultúrához*. Ennek megválaszolásához a következő kérdéseket kell végiggondolni: Milyen mértékű változás következik be a kulcsfeladatokban? Mennyire adaptálható a kultúra? Mennyire alkalmas a menedzsment a feladat végrehajtására, pl. a szakértelem megfelelő-e?

Az adott akció az elfogadhatatlan, a menedzselhető vagy az elhanyagolható kockázat kategóriába sorolható. A fenti példa véleményem szerint a középső sávba tartozik, hiszen a stratégia sikerét nagymértékben szolgálja, viszont közepes mértékben szegül ellen a létező napi kultúrának.

A kockázat minimalizálásához többféleképpen juthatunk el. Amennyiben a megfogalmazott stratégia létfontosságú a szervezet sikeréhez, de a kultúra nem fogadja be ennek végrehajtását, akkor a *kultúra megváltoztatására* van szükség. Másik változat lehet a *stratégia alakítása a kultúrához*, például két cég egyesülését követően. A stratégia megvalósítása sok esetben kérdésessé válhat a kulturális nyomás miatt. Ekkor arra kell törekedni, hogy a kulturális kockázatot a menedzselhető zónába szorítsuk. (3. ábra)

Vállalati kultúra és teljesítmény

A teljesítmény és a vállalati kultúra kapcsolatának feltérképezésével több szerző is foglalkozott. John Kotter és James Heskett⁹ Harvard Business Schoolban tanító professzorok a „Corporate



Forrás: Stanley M. Davis: *Managing Corporate Culture*. 1984. 15. p.

Culture and Performance“ című könyvükben beszámolnak négy éves kutatásukról, amelyek során a vállalati kultúra és a gazdasági teljesítmény közötti kapcsolatot vizsgálták.

A szerzők tizenegy év adatait vizsgálták meg arra való tekintettel, hogy a vállalati kultúra erőssége milyen összefüggésben van a gazdasági teljesítménnyel. Az elemzésük pozitív korrelációt mutat az erős kultúrák és a hosszú távú gazdasági siker között, de sokkal gyengébbet, mint amennyire a legtöbb elméleti szakember gondolt. Az a nézet, hogy az erős vállalati kultúra mindig sikerhez vezet, egyszerűen helytelen következtetés. Az erős kultúrák, amelyek egyszer a céget sikeressé tették, a változás gátjaivá is válhatnak. A túl erős kultúra szervezeti önhittséghez és elkülönültséghez vezethet. Az amerikai GM és az angol BP a két legjobb példa erre. A legrosszabb az, ha az erős, de félreirányító kultúra a cég alkalmazottait kéz a kézben rossz irányban vezeti.

Mi teszi a vállalati kultúrát versenyfegyverré? Ennek a kérdésnek a megválaszolására a kutatók mélyebbre ástak. Az erős kultúrájú cégek két kisebb csoportját választották ki az alaposabb tanulmányozásra. Az első olyan jól teljesítő cégeket tartalmazott, amelyek nettó profitjuk átlagos, a tizenegy éves periódus alatt háromszorosa a második csoporténak.

Mi rejlik a kiemelkedően teljesítő vállalatok kultúrájában, amely sikeressé teszi őket? A szerzők elmélete szerint a vállalatok – amelyeknek a

kultúrája konzisztensnek tűnik a hosszú távú gazdasági eredmény elérése tekintetében – egy alapvető tulajdonságban egyeztek meg; a menedzserek nem hagyják a részvényesek rövid távú érdekeit érvényesülni az összes többi felett, hanem a többi érdekeltet is figyelembe veszik.

Hosszú távon a szerzők véleménye szerint ezek konvergálnak. „A menedzserek akkor járnak el jól, ha a részvényesek érdekeit figyelembe veszik. Ez a versenyfeltételek között csak akkor lehetséges, ha az ügyfelek igényeire is koncentrálnak. Egy kompetitív munkaerőpiacon ez csak akkor történhet meg, hogy ha azoknak az érdekeit is tekintetbe veszik, akik kiszolgálják az ügyfeleket: vagyis az alkalmazottakét.”¹⁰

A *stratégiai menedzsment szerepe*, hogy a kultúra, a stratégia, a rendszerek, a struktúra stb. közötti jobb összhang megteremtésével versenyelőnyhöz juttassa a vállalatot. Így a cég sokkal jobban tud alkalmazkodni a környezeti változások okozta kényszerhelyzetekhez.

Összefoglalás

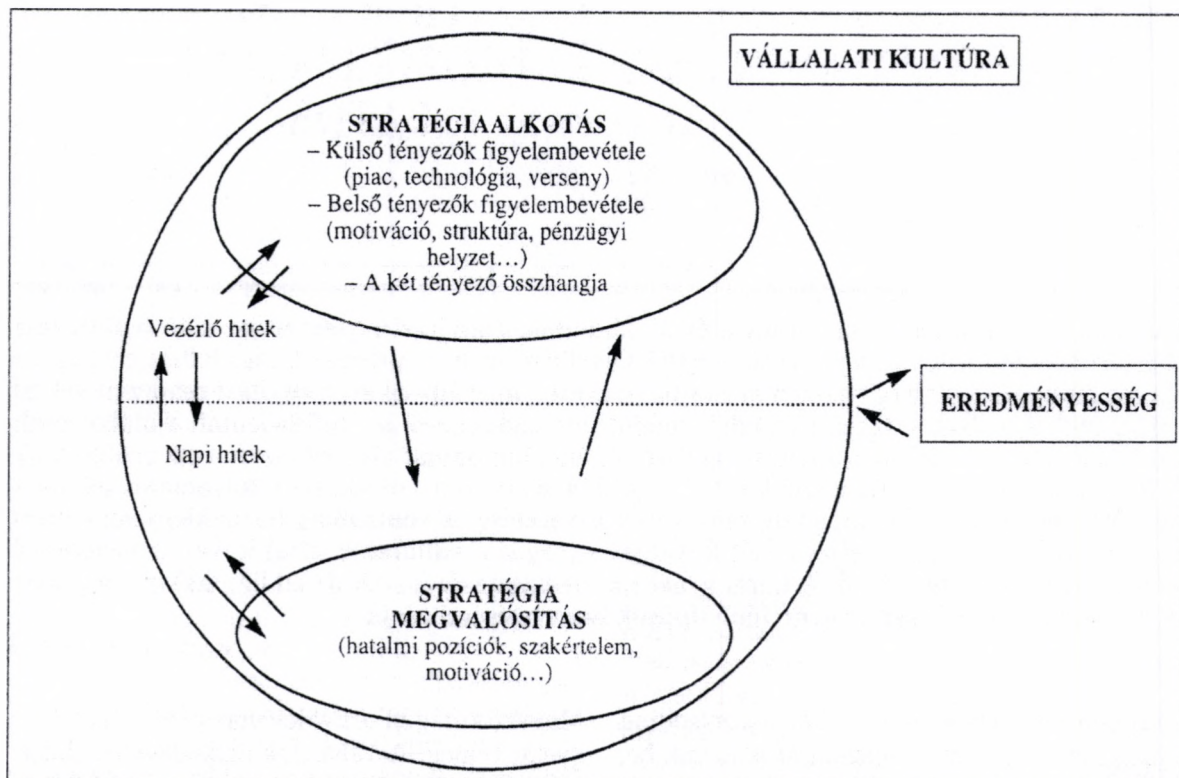
A cikk összefoglalásaként a 4. ábrán szemléltetem a vállalati kultúra két szintjének, a *vezérlő hiteknek* és a *napi hiteknek*, valamint a *stratégiaalkotásnak* és a *stratégia-megvalósításnak* a viszonyát. Az ábrához néhány gondolatot szeretnék hozzáfűzni. A stratégia nem csupán visszautkrözi és integrálja a kultúra egyes elemeit, hanem befolyásolhatja is azokat. Egy erős vállalati kultúra csupán effektív vállalati működés eredményeként alakulhat ki; ekkor az alkalmazottak érzik, hogy munkájuknak megvan az eredménye, következésképpen a motivációs szint sokkal magasabb.

Hangsúlyozni kell, hogy a stratégiát a vállalati kultúrán kívül mind a megfogalmazási, mind pedig a megvalósítási szakaszban befolyásolják egyéb környezeti faktorok is, mint például a versenytársak, ügyfelek, beszállítók viselkedései, elvárásai – habár ezekre a tényezőkre is nagymértékben hatnak a kulturális vonulatok.

Hogyan szöhetjük össze a stratégiai menedzsment és a kultúra szálait? A kultúra és a stratégia kapcsolatát több dimenzióban is értelmezhetjük.

A cikkben rámutattam arra, hogy a stratégiai változások a vállalati kultúra elemeinek átgondolását igénylik. Jól működő vállalati kultúra esetén nincs szükség minden lépést részletesen leíró tervek, eljárásokra és programokra, hiszen a szervezet szereplőinek értékei, hitei és viselkedési

A stratégia, a vállalati kultúra
és a teljesítmény kapcsolata



mintái bizonyos szinten ellátják a koordináló és irányító szerepet. Ha viszont ezek széthúzóak, akkor sokkal nagyobb szükség van tervezésre. Ebből következően a stratégia és a vállalati kultúra egymást helyettesíthetik, támogathatják, kiegészíthetik.

A kultúra „bekapcsolásával” tehát azokra a vezetési rendszer alapjául szolgáló elvekre, hitekre és értékekre fordítanak figyelmet a menedzserek, amelyek a tagok jobb motiváltságán és a koordináció magas fokán keresztül a vállalat teljesítményét javíthatják és versenyelőnyhöz juttatják szervezetüket a versenytársaikhoz képest.

Irodalomjegyzék

- Denison, D. R.: Corporate Culture and Organizational Effectiveness. John Wiley & Sons, New York, 1990
- Ouchi, W. G.: Theory Z. Reading, MA: Addison-Wesley 1981
- Pascale, R. T., and Athos, A. G.: The Art of Japanese Management: Applications for American Executives. New York: Simon and Schuster. 1981
- Deal, T. A., and Kennedy, A. A.: Corporate Culture. Reading, MA: Addison Wesley. 1982
- Peters, T. J., and Waterman, R. H.: In Search of Excellence New York: Harper and Row. 1982
- Milan Kubr: Vezetési tanácsadás. Nemzetközi Munkaügyi Hivatal, Genf, 1986

- Shein, E. H.: Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Publisher, San Francisco 1992
- Davis, S. M.: Managing Corporate Culture. Ballinger Publishing Co., New York, 1984
- Kotter, J. P., Heskett, J. L.: Corporate Culture and Performance. Maxwell Macmillan International, New York, 1992

Lábjegyzet

- 1 Ouchi, W. G.: Theory Z. Reading, MA: Addison-Wesley 1981
- 2 Pascale, R. T., and Athos, A. G.: The Art of Japanese Management: Applications for American Executives. New York: Simon and Schuster. 1981
- 3 Deal, T. A., and Kennedy, A. A.: Corporate Culture. Reading, MA: Addison Wesley. 1982
- 4 Peters, T. J., and Waterman, R. H.: In Search of Excellence New York: Harper and Row., 1982
- 5 Milan Kubr: Vezetési tanácsadás, 84–95. p. Nemzetközi Munkaügyi Hivatal, Genf, 1986
- 6 Edgar H. Shein: Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Publisher, San Francisco 1992. 17. p.
- 7 Stanley M. Davis: Managing Corporate Culture. Ballinger Publishing Co., New York, 1984, 1–11. p.
- 8 i.m. 15. p
- 9 John P. Kotter, James L. Heskett: Corporate Culture and Performance. Maxwell Macmillan International, New York, 1992
- 10 Anonymus: The Caring Company. The Economist, June 6, 1992 85. p.
- 10 John P. Kotter, James L. Heskett: Corporate Culture and Performance. Maxwell Macmillan International, New York, 1992, 118. p.