

AZ AKKULTURÁCIÓ ÚTJÁBAN ÁLLÓ AKADÁLYOK VÁLLALATI FÚZIÓ ÉS FELVÁSÁRLÁS ESETÉN

Stratégiai és emberi erőforrás-menedzsment vonatkozások*

A vállalati fúziók és felvásárlások gyakori kudarca és az ezzel kapcsolatos csodódottság okait a szervezetkutatók és szervezetfejlesztők többnyire a munkavállalók ellenséges reagálásában látják (pl. Blake and Mouton, 1985; Bueno and Bowditch, 1989; Marks and Mirvis, 1985; Owen, 1986; Pritchett, 1985). Ezeket a fúzió és felvásárlás emberi oldalát érintő kérdéseket azonban többnyire az egyesülő cégek közötti kulturális összeütközések és akkulturáció szempontjából vizsgálják (pl. Altendorf, 1986; Bueno, Bowditch and Lewis, 1985; Nahavandi and Malekzadeh, 1988; Sales and Mirvis, 1984; Walter, 1985). Azt állítják, hogy a kulturális összeütközések az egyesülő szervezeti kultúrák közötti különbségekből adódnak (pl. Marks, 1982; Siehl, Ledford, Silverman and Fay, 1987). Következésképp a szervezeti kultúra, a vezetési stílus stb. hasonlóságára irányuló törekvés mindenható gyógymóddá vált az olyan dolgozói funkciózavarok elkerülésére, amelyek alááshatják a fúzió és a felvásárlás eredményességét. (Bradley and Korn, 1984; Davis, 1968; Diven, 1984; Leighton and Tod, 1969) Más szóval a kulturális hasonlóságot is stratégiai változónak tekintik az egyesülésre kiválasztott partnert illetően a hagyományos változók – mint pl. a különböző szinergia-lehetőségek – mellett. (vö. Chatterjee, 1986; Labutkin, 1983; Salter and Weinholt, 1981; Shelton, 1988)

Az utóbbi időben többen is megemlítik mind a mélyreható esettanulmányokban, mind az 55 fúziót és felvásárlást vizsgáló kvantitatív esettanulmányban (Larsson, 1989; 1990), hogy a kulturális hasonlóság túlságosan egyszerű stratégiai eszköz a fúziók és felvásárlások

során felmerülő emberierőforrás-menedzselési problémákra. Az esetek többsége körülbelül ugyanazokat a kulturális különbségeket mutatja – többek között a nagy és a kicsi, a formális és a nemhivatalos, a hierarchikus és a partícipatív – függetlenül az egyesülés eredményétől. Míg ezek a különbségek általában valami olyasmit váltanak ki, amit kulturális összeütközésnek lehet nevezni, sok esetben alig ártottak az eredményességnek. Nem minden kulturális különbség veszélyezteteti tehát egyformán az egyesülés egészségét. Ennek egyik lehetséges magyarázata az, hogy a különbségek kiegészíthetik egymást, a különbségek közömbösek is lehetnek, sőt konfliktust is okozhatnak.

Az akkulturációs folyamatok ugyanakkor minden bizonnyal pozitív módon függenek össze a fúzió és a felvásárlás eredményességével. (Larsson, 1989) Ezenkívül ugyanez a tanulmány azt állapítja meg, hogy ez a pozitív akkulturáció nem annyira a kezdeti kulturális hasonlóságnak, hanem inkább az azt követő szocializációs törekvéseknek volt a függvénye. Ez egy sor kérdést vet fel. Vajon a fúzióval és a felvásárlással kapcsolatos emberierőforrás-menedzsment kérdéseit jobban meg tudjuk ismerni és jobban tudjuk menedzselni a partner, ill. felvásárlandó cég kezdeti megválasztása, az egyesülési folyamat ezt követő menedzselése, illetve a kettő kombinációja alapján? Miért olyan gyakoriak a kulturális ellentétek és mégis miért annyira különböző a teljesítményre gyakorolt hatásuk? Amennyiben együttműködésen alapuló közös kultúrát kívánunk kialakítani, akkor többnyire miért olyan nehéz elhárítani a gyakori kulturális ellentéteket? Milyen hatásuk van a nemzetközi fúzió és felvásárlás esetében tár-

* JEBE Vol. 2. No. 2. MAY 1993

sadalmi szinten a még több kulturális ellentétnek? Úgy tűnik, hogy a kulturális ellentétek nem annyira a fúzióval és felvásárlással kapcsolatos egyesülési folyamat determinánsai, hanem a nehezen leküzdhető akadályok szerepét játsszák. Így módon ezeket a lényeges kérdéseket úgy válaszolhatjuk meg, ha a fúzió és a felvásárlás kulturális oldalát a fúzióban és a felvásárlásban végbemenő építő jellegű akkulturáció útjában álló különböző (kezdeti és későbbi) akadályok alapján szemléljük.

Jelen tanulmány célja egy elvi vázlat kidolgozása és részleges igazolása, hogy az akkulturáció útjában álló különböző akadályokat megismerjük, továbbá hogy feltárjuk a fúzió és felvásárlás stratégiai menedzsmentjének emberierőforrás-irányítási kérdéseit. Ezt úgy végezzük, hogy először röviden áttekintjük a témában eddig végzett kutatási eredményeket, majd ismertetjük a vizsgálandó hipotéziseket tartalmazó elvi vázlatot, s e hipotéziseket a meglévő fúzióval és felvásárlással kapcsolatos Larsson-féle (1989) adatbázishoz képest megvizsgáljuk, végül pedig levonjuk a tanulságokat arra vonatkozóan, hogy mely változók fontosak a partner, ill. a felvásárlás tárgyát képező cég stratégiai megválasztása, valamint az egyesülési folyamat azt követő emberi-erőforrás-menedzsmentje szempontjából.

Kulturális ellentétek és akkulturáció a fúzió és felvásárlás kutatásában

A kulturális ellentét egyfajta átfogó fogalomná vált a fúzió és a felvásárlás egy sor funkciózavarát illetően. (v.ö. Marks and Mirvis, 1986; Schweiger, Ivancevich and Power, 1987) Az a felismerés, hogy a kulturális ellentét az egyesülő cégek eltérő szervezeti kultúrájából ered, a David-féle (1968) öt potenciális vállalatvezetési stílussal kapcsolatos potenciális konfliktus öt területére vezethető vissza: vállalati filozófia, az idő/megtérülés-sel kapcsolatos szemlélet, nyereségelosztás, hatalomdelegálás, valamint a funkcionális hangsúlyok. (v.ö. Diven, 1984) A többnyire anekdotászerű megállapítások általában a szóban forgó és más dimenziókban megnyilvánuló kulturális különbségeket hangsúlyozzák. (pl. Dahlgren and Witt, 1988; Marks, 1982; Owen, 1986; Pritchett, 1985; Siehl et al, 1987) Magnet (1984) például leírja, hogy a Connecticut General és az INA kultúrája erősen különböző volt a CIGNA fúzióban, amelyre a tervezési

orientáció és a „vállalati ember“ szemlélet jellemző, szemben a szabad vállalkozói szellemmel. Annak ellenére, hogy üzleti szempontból papíron tökéletesen összeillettek, az üzemi nyereség 1982-hoz képest 1983-ra 18 %-al csökkent, ami az ezt követő harcnak, az erkölcsi színvonal süllyedésének stb. volt tulajdonítható. A cégnél dolgozó értékpapír-szakértő kiszámította, hogy az egyik divízió vesztesége ennek folytán akár a 400 millió \$-t is elérheti. Walter (1985) általánosságban megállapítja, hogy a fúzióval és felvásárlással kapcsolatos kulturális zűrzavar akár 25–30 %-os teljesítménykiesést is okozhat.

A fúzió és felvásárlás kulturális vonatkozásainak megismerése az akkulturáció-elmélet alapján is megismerhető. Altendorf (1986), Sales and Mirvis (1984) és Nahavandi and Malekzadeh (1988) Berry antropológiai modelljét alkalmazza. Ez a modell a négy akkulturációs formát – az asszimilációt, az egyesülést, a leválasztást/elvetést és a dekulturációt – fejezi ki. Ezek a formák a kultúrák közti kapcsolatok négy viszonylag teljes körű módját jelentik, ahol az egyik kultúra vagy a domináns társadalom kultúrájával váltja fel a kulturális identitást (asszimiláció), vagy a másikkal való helyettesítés nélkül lemond róla (dekulturáció), vagy fenntartja, miközben kivonja magát a domináns társadalomból (leválasztás/elvetés), vagy fenntartja, de közben a domináns társadalom felé tolódik el (egyesülés).

Sales and Mirvis (1984) az elvetési forma elemeit többnyire a konglomerátum-felvásárlásnak az első évében fedezte fel, ahol kifejezetten eltérőek voltak a szervezeti kultúrák. A felvásárló és a felvásárolt vállalat kultúrája közötti különbséget a tekintélyelvű és partícipatív filozófia, a pénzügyek, az arisztokráciának kedvező értékek és a tevékenység, az ismeretek, valamint a kismérvű és a nyílt kitárulkozás szembeállításával fejezi ki. Az első évi kultúrák közti érintkezést az ellentétes kultúrák céljának polarizációjával, a másik kultúra negatív értékelésével és a saját kultúra pozitív értékelésével, továbbá az integrációs folyamatnak a másik nézőpontjából való szemléltetését megakadályozó etnocentrikus beállítottsággal és e szemléletmód ellenzésével jellemzi. Az akkulturációs folyamat három éve után abba a stádiumba került, hogy integrációs és asszimilációs jellemzőket is magába olvasztott, miközben a polarizáció és az etnocentrikusság veszített élességéből.

Hasonló kezdeti interpretációs sajátosságokat fedezhettünk fel, amikor a Texacót a Getty Oil felvásárolta, amiről Altendorf (1986:77) számol be. A kultúrák különbözőségeit (pl. a hivatalos szemben a nemhivatalossal, a hierarchikus szemben a participatív szokásokkal, a költségcentrikusság szemben a kiváló minőséggel, a zárkózottság szemben a nyitottsággal) hol hangsúlyozták, hol gyalázták, máskor meg dicsőítették. Az erkölcs, a lojalitás és a termelékenység leromlott. A felvásárlás káros következményeinek talán legkirívóbb példája a Texacóval szembeni rosszindulat, ami a Pennzoil perében nyilvánult meg legélesebben, amikor is a vegyes vállalat olyan helyzetbe került, hogy többet veszít, mint a Getty Oil teljes vételára (10 milliárd \$) a versenytársal szemben. A Getty dolgozói ezt nem a vegyes vállalat jövője miatti aggodalommal fogadták, hanem kárörömmel, mondván, hogy „A Texacó megkapja, amit megérdemel”. A kollektív emlékezet és leereszkedő szolidaritás miatti kulturális mozgás Altendorf szerint új akkulturációs módot, ún. kulturális elhatárolódást (az elutasítás még határozottabb formáját) hoz létre. Úgy tűnik, hogy ez megfelel Buono és Bowditch (1986) megállapításának, akik egy banki fúzióval kapcsolatos tanulmányukban ellenkultúra kialakulását figyelték meg. Ez az ellenkultúra szerintük a „rég” kultúrához való hűség megnyilvánulása, miközben a másikat elvetik. Ez komolyan akadályozta a bankok sikeres egyesülését az első két évben.

Figyelemre méltó, hogy a fúziós és felvásárlási kultúrának ez a kutatása csak a hazai kombinációkra szűkül le. Így a nemzetközi fúziók és felvásárlások folyamán bekövetkező kulturális ellentétek továbbra is ismeretlenek maradnak, annak ellenére, hogy nemcsak szervezeti szinten, de társadalmi szinten is kultúráköziek. A nemzetközi menedzsment területe már régóta hangsúlyozza a nemzetek közötti kultúráközi kölcsönhatásokat. Ezért a kulturális összeütközést akkor kell kimutatni, amikor az mind vállalati, mind társadalmi szinten bekövetkezik. Az ilyen nyilvánvaló, de időigényes kutatási lehetőségek elhanyagolásával a kutatók sajnálatos módon ugyanannyira szorgalmasan tanulmányozzák a fúziót és felvásárlást, mint amennyire szorgalmasan gyakorolják azt a szakemberek.

Következésképpen nagyobb figyelmet kellene szentelni a fúzió és a felvásárlás kulturális kérdéseinek.

Az akkuráció útjában álló akadályok fúzió és felvásárlás esetén

Azért, hogy elkerüljem Berry álláspontját, aki szerint az akkulturáció ugyanolyan mint minden más kulturális kölcsönhatás (vagyis a négy mód többé-kevésbé kölcsönösen kiegészíti egymást), én egy szűkebb, de egyszersmind pozitívabb meghatározást fogadtam el, amely szerint az akkulturáció nem más, mint az egyesülő cégek közötti együttműködést elősegítő közös és egységes célok és szándékok kialakítása. (v. ö. kulturális értékek és az együttműködés fejlődése, Axelrod, 1984) Ezáltal kollektív folyamatá válik, amely a közös nyelv, a kölcsönös megbecsülés, az érdekközösséget erősítő értékek stb. révén gyengíti a romboló hatású kulturális összeütközést (s ez mindenképpen kizárja Berry leválasztási/elvetési és dekulturális módját). Az akkulturációnak ez a pozitív meghatározása lehetővé teszi, hogy a konstruktív kulturális fejlődés útjában álló akadályokra koncentráljunk, s ezzel magyarázzuk meg, hogy miért olyan nehéz a funkció és felvásárlás esetében produktív közös szervezeti kultúrát kifejleszteni, mint az a kutatásokból kitűnik.

A fenti meghatározás szerinti akkulturáció első akadályá az egyesült vállalati kultúra *kezdeti feloldódásának* követelménye, amelyet a következő leegyszerűsített elemzés is jól illusztrál. Amennyiben a szervezeti kultúrát a közös szándékokkal jellemezzük (pl. Smircich, 1983) vagy interszubjektív elméleti kerettel (Jacobsson and Larsson, 1984), az egyesült szervezeti kultúra a két szervezet tagjainak közös szándékaiból áll. Így tehát minél inkább hasonlít egymáshoz a két szervezeti kultúra, annál több és erősebb közös szándék jellemzi a kezdeti egyesült kultúrát. Ezek a hasonlóságok általában abból adódnak, hogy közös és egyforma a társadalmi kultúra – egyrészt a nyelv, a szabályok, az értékek stb. (pl. hazai fúzió és felvásárlás), másrészt az ágazat (pl. vízszintes fúzió és felvásárlás). Ha a két egyesülő szervezeti kultúra nem azonos, akkor az egyesült kultúra induláskor mégis felhígul abban az értelemben, hogy kevesebb közös szándékot erősebben képviselnek az egyesült szervezet munkatársai. Ha például az A cég erőteljesen képviseli a V, W és X értéket, a B cég pedig az X, Y és Z értéket, akkor az egyesített cég először csak az X értéket fogja erőteljesen érvényesíteni (viszont lehetséges, hogy ez az érték

a kulturális kontextus különbözőségei miatt mégcsak nem is feltétlenül ugyanaz). Larsson (1990) megállapítja, hogy egy egyesült ragasztó- és festékgyártó cég egyesült kultúrája egyrészt a ragasztógyártó cég kevésbé bürokratikus értékei miatt nem annyira bürokratikus, mint a festékgyártó német cég, másrészt a festékgyártó cég hivatalosabb normái miatt nem annyira bizalmas jellegű, mint a ragasztógyártó cég kultúrája. Megjegyzendő azonban, hogy ez a kezdeti kulturális felhígulás egyszerű összegződési-átlagolóvási elven alapul, ugyanakkor nem veszi tekintetbe az akkulturációs folyamatban valószínűleg jelenlevő kölcsönhatást.

Ez a kölcsönhatás jobban kimutatható a Berger and Luckman (1966:121) tanulmányából következő, a fúzióban és felvásárlásra jellemző akkulturációt hátráltató két szociológiai korlát alapján. E két szerző megállapítja, hogy az intézményes rendet „...állandóan veszélyezteti az a valóság, amely e rend szempontjából semmit nem jelent“ Minden társadalmi valóság tele van bizonytalansággal.“ A szocializációs és a fenntartási mechanizmust kollektíven arra használják fel, hogy egyének adott csoportján belül az interszubjektivitást létrehozzák és fenntartsák. A szervezeti szocializáció a megfelelő egyének kiválasztásával történik, akiket többnyire önkéntességi alapon egyenként fokozatosan tanítanak meg arra, hogy „a dolgokat itt hogyan intézik“, s közben a szervezeti valóság más definíciói teljesen háttérbe szorúlnak. (v. ö. Feldman, 1976; Reichers, 1987; Van Maanen & Schein, 1979)

A szocializáció azonban sohasem jár teljes sikerrel. Ezért arra is szükség van, amit Berger and Luckmann „az addigi állapot fenntartása konceptuális gépezetének“ nevez. A valóság deviáns meghatározásai veszélyeztetik „a hivatalos“ szervezeti kultúrát. Ezek a fenyegetések terápiával és szétrombolással kezelhetők. A terápia olyan társadalmi kontroll, amely visszaszocializálja a deviánsokat az intézményes meghatározásokba. A szétrombolás másrésztől konceptuálisan megszünteti a kultúrán kívüli szándékokat. Ez úgy történhet, hogy alacsonyabbrendű ontológiai státust jelölünk ki a számukra (vagyis nem szabad őket komolyan venni). Az eretnokség, az ámulás és a barbarizmus például negatív töltésű konceptualizáció, amely fenntartja a saját általános szándék legitimitását a fenyegető devianciával szemben.

A szocializációs és fenntartási mechanizmusok annak a közös ismeretnek az alapján

épülnek bele a kultúrába, hogy az új belépőket hogyan képezik ki, és a devianciát hogyan kezelik. A szervezeti kultúra alkotórészeit ezzel hozzák létre és tartják fenn, s e részek létezése attól függ, hogy az e részekre vonatkozó interszubjektív ismereteket hosszú idő távlatában miképpen fejlesztik és tartják fenn. A fúzió és a felvásárlás esetében kezdetben hiányzik a közös szocializációs és fenntartási mechanizmus, amellyel a közös interszubjektivitást létre lehetne hozni és fenn lehetne tartani. Ez a fúzióval és felvásárlással kapcsolatos akkulturáció két komoly akadálya.

Így tehát a közös szervezeti kultúra létrehozását szolgáló közös szocializációs mechanizmus hiánya jelenti a fúzióval és felvásárlással kapcsolatos akkulturáció másik akadályát. Kik az új belépők és hogyan kell őket kiképezni?

A felvásárlók (és a kívülállók) előtt bizonyára világos, hogy a felvásárolt alkalmazottak számítanak új belépőkre, akiket a felvásárló domináns kultúrájához kell idomítani (szocializálni). A felvásárolt cég tagjai viszont aligha tekintik magukat új belépőknek, akiket saját munkájukhoz kell szoktatni (szocializálni). Ehelyett sokkal valószínűbb, hogy a felvásárló csalo deviáns módszereit tekinti alacsonyabbrendűnek vagy nem helyénvalónak, és úgy véli, hogy őt kell szocializálni. Ahhoz, hogy a szocializációs mechanizmus hatékonyan működjön, legitimnek kell lennie azok számára, akiket szocializálni akarunk. Azt az interszubjektív célt, hogy mely közös szándékokat és hogyan kívánunk kiváltani, csak hosszú idő alatt lehet kialakítani, még akkor is, ha a kulturális ellentétek sokféle zavara nem játszik közre. Ezenkívül sokkal, de sokkal nehezebb a saját kultúrával rendelkező szervezetet egy csapásra átszocializálni (sokszor a dolgozók többsége szándékának ellenére), mint az önkéntesség alapján egyenként átszocializálni, mivel az előbbiek sem fizikai valójukban, sem szellemileg nem tudnak kiszakadni a „régii“ kultúrából, márpedig a valóság megváltoztatásához erre lenne szükség. (Berger and Luckmann, 1966)

Harmadsorban az egyesülő vállalatoknak külön fenntartási mechanizmusuk van, amely a különálló szervezeti kultúrákat védi, és ezzel egy másik akadályát képezi az akkulturációnak. Ezért alapvetően fontos a kiszakadás az átszocializálás szempontjából. A „puszta“ beszélgetést Berger és Luckmann a valóság

fenn tartását szolgáló legfontosabb eszköznek tekinti. A többnyire negatív előjelű szóbeszéd tombolása fúzió és felvásárlás esetén (pl. Pritchett, 1985) jól szemlélteti, hogy a gyakori és hosszan tartó beszélgetések miképpen védhetik meg a rájuk kényszerített kultúra lealacsonyításával saját kultúrájukat. A kulturális fenn tartást fel lehet erősíteni a saját kultúra egyidejű dicsőítésével, amely számos fúzióval és felvásárlással kapcsolatos esettanulmányban fellelhető. Larsson (1990) például kimutatja a felvásárolt dolgozók emlékezetének ún. kollektív megtisztulását. Az öt tanulmányozott cég közül csak a három felvásárolt cég alkalmazottai hangsúlyozták a régi vállalatnál uralkodó kellemes légkört, ami arra utal, hogy a vállalatra jellemző hangulat kollektív védőmechanizmus szerepét töltheti be. Az olyan kijelentések mint „[Getty] csak akkor lett csodálatos, amikor a Texaco felvásárolta” (Alterndorf, 1986:90) jól jelzi ezt. Várható, hogy a kultúra veszélyeztetésének mértéke, s ezáltal a fenn tartási törekvések erőssége sokkal nagyobb a kultúráközi kölcsönhatások esetében, többek között fúzió és felvásárlás esetében, mint belső deviancia esetében.

Az addigi állapot fenn tartásával kapcsolatos koncepció megfogalmazására főleg akkor van lehetőség, ha a közösség egy másik közösséggel kerül szembe, amelynek egészen más a története, ugyanakkor „hivatalos” hagyományának adottnak tekintett objektivitását a sajátjával egyenlőnek tekintik. A saját világ valóságállapotát nem éri akkora megrázkódtatás, ha a deviánsok kisebbségi csoportjaival kell megküzdenie, akiknek a különységét ipso facto butaságként vagy gonoszságként lehet értelmezni, mintha egy olyan másik közösséggel kellene szembekerülnie, amely saját valóságdefinícióját tudatlannak, őrültnek vagy egyenesen gonosznak tekinti. (Berger and Luckmann, 1966:125)

Az akkulturáció negyedik, még inkább szociálpszichológiai akadálya a felvásárolt alkalmazottak között tapasztalható gyakorlott tanácsstalansággal kapcsolatos tipikus megállapításokban is megfigyelhető (pl. Schweiger et al, 1987). Mirvis (1985) ezt a *tanult tanácsstalanság* pszichológiai koncepciójával hozza összefüggésbe.

Seligman (1975:55–6) és munkatársai a tapasztalt kontrollálhatatlanságon alapuló tanult

tanácsstalanság elméletét dolgozták ki az alábbiak szerint:

Az a feltételezés, hogy valamely eredmény független a reakciótól 1. csökkenti az eredmény szabályozására készítő ösztönzést; 2. zavarja azt a tudást, hogy a reakció szabályozza az eredményt; ha viszont az eredmény traumatikus, 3. félelmet kelt, amely egészen addig tart, amíg az alany bizonytalan az eredmény szabályozhatóságát illetően, s ez depressziót okoz.

Számos kutatást végeztünk azzal kapcsolatban, hogy a különböző jellegű elkerülhetetlen-kontrollálhatatlan megrázkódtatások miképpen idézik elő a fent említett motivációs, kognitív és érzelmi zavarokat. A felvásárlás hasonlóan előidézett megrázkódtatásának tekinthető a gyakorlatban, amelyet a felvásárolt dolgozók szabályozhatatlannak éreznek. Ez még hangsúlyozottabban jelentkezik a rossz-szándékú felvásárlás esetén a lealacsonyító rabszolga-metafóra formájában, amikor is az adás-vétel az érintett személyek akarata ellenére történik. A motivációs, a kognitív és az érzelmi zavarok a fúzióban és a felvásárlásban is gyakoriak, amelyre Marks and Mirvis (1986) mutat rá a „fúzió-szindrómára” vonatkozó átfogó koncepciójában, és mások, különösen a pszichológiai beállítottságú kutatók. (pl. Hunsaker and Coombs, 1988; Levinson, 1970; Schweiger et al, 1987)

Abramson, Seligman és Teasdale (1978) bevezeti az egyéni és az általános tanácsstalanság közötti fontos megkülönböztetést. Az egyéni tanácsstalanság arra a helyzetre vonatkozik, amikor feltételezhető, hogy az eredmény nem a saját reakció-repertoriárról, hanem a releváns mások repertoárjától függ. Másképpen fogalmazva, szabályozhatatlan a kérdéses alany szempontjából, de néhány vele egyenrangú személy esetleg befolyásolni tudja az eredményt. Másrészt az általános tanácsstalanság külső tényezőknek tulajdonítható, míg az egyéni tanácsstalanság belsőleg például a saját képesség hiányának tulajdonítható.

Ha a megkülönböztetést (a felvásárolt alkalmazottak szempontjából) a felvásárlás kontrollálhatatlan eseményére alkalmazzuk, akkor megállapíthatjuk, hogy ezt az eseményt valószínűleg a felvásárló cég külső kényszerítő hatásának tulajdoníthatjuk. Nem valószínű, hogy a felvásárolt dolgozó személy szerint

(talán csak a csúcsmenedzserek kivételével) egymaga meg tudta volna akadályozni a felvásárlást. Így tehát ezt a befolyásolhatatlanságot általános tanácstalanságnak kell tekinteni. Ha én személy szerint ugyan nem is tudtam volna megakadályozni, mégis felvásároltak bennünket. Mi a felvásároltak olyan mértékben veszítettünk, ők a felvásárlók pedig olyan mértékben nyertek, amennyire a felvásárlást a fennmaradás kudarcának vagy a szabadság elvesztésének tekintik az üzleti világban. Ha az anoním kényszerítő erő tulajdonképpen egy másik vállalat, akkor az általános tanácstalanság külső tényezőnek való tulajdonításának alapja megrendül.

Elérkezett az idő, hogy bevezessük az egyéni és az általános tanácstalanság között elhelyezkedő *kollektív tanult tanácstalanság* fogalmát. A felvásárolt dolgozók mint kollektíva képtelenek kivédeni a nemkívánatos felvásárlást. Ugyanakkor a jelenleg zajló „fúziómánia“ állandó szereplése a sajtóban számos példát szolgáltat a sikeres kivédésre (v. ö. Michel and Shaaaked, 1986), s így a kontrollálhatatlanság már nem általános. Nem kell sok önvizsgálatot végeznünk, hogy felmerüljön az a kérdés, hogy a vállalat hogyan engedheti meg magának, hogy ne zsákmányoló legyen mint a felvásárlási színtér minden más nyertese, hanem áldozat. Ez a tanácstalanság kollektív tudatát idézi elő, amihez az önbecsülés elvesztése társul, és ugyanígy az egyéni tudathoz is az önbecsülés elvesztése társul. A kollektív tanult tanácstalanságot valószínűleg még tovább erősíti a legkevésbé tanácstalan alkalmazottak – többnyire a vezetők és más kulcsfontosságú személyek – kilépése, akiknek jobb a külső lehetőségeik, és nem akarnak alacsonyabb beosztásba kerülni. Mivel a dolgozókat nyilvánvalóan akarataik ellenére vásárolták fel, és a vállalat a legjobb képességű tagjait vesztette el, ez a kollektív tanácstalanság nyomós oka lehet, ami demoralizálja és megbénítja a felvásárolt alkalmazottakat mint csoportot.

Ha a kultúra fenntartása kevésbé erős, valószínű, hogy a tanácstalanság erősebb kollektív tudata csökkenteni a vállalat önbecsülését. Ugyanakkor a kollektíven megtanult tanácstalanság motivációs, érzelmi és különösen a tanulási zavarok folytán akadályként működik a (pozitív) akkulturáció útjában. Így tehát a gyengébb kultúrát a dekulturáció fenyegetheti, s kudarcot vallott saját kultúrájának a feladására kényszerülhet anélkül, hogy a felvásárló

kultúráját át akarná vagy tudná venni. Természetesen egy sor más akadály is megíjíthatja a konstruktív közös szervezeti kultúra kialakulását. Erre példa, hogy viszonylag könnyen kialakul a felvásárlóval szembeni negatív egyetértés – szemben a felvásárlóval szemben kialakuló pozitív egyetértéssel (Larsson, 1990), az elvesztett kötődés miatti bánat (Schweiger et al, 1987), valamint „a vállalat halálának gyászolása“ (Marks and Mirvis, 1986), a bizalmatlanság és az ütköző érdekek (Alterndorf and Larsson, 1986). Mégis mivel lehetetlen az akkulturációt akadályozó tényezők teljes felsorolását megadni, kénytelenek vagyunk beérni a legfontosabb korlátok közül néhányat a felemlítésével, amit az előzőekben megtettünk.

Összességében ez a négy akadály is elég hatalmas ahhoz, hogy megmagyarázza, miért ütközik olyan sok fúzió és felvásárlás akkulturációs nehézségekbe. Úgy tűnik, hogy különösen az eltérő fenntartási mechanizmusok váltanak ki erős kulturális védekezést, mégpedig az egyesülő vállalatok kultúrája és vezetési stílusa közötti különbségek hangsúlyozásával. (Larsson, 1989) A saját kultúra védelmének igazolása céljából ki kell mutatni, hogy a kultúra egyrészt különböző, másrészt felsőbbrendű, mint a másiké, s ez nagyon általános jellegzetesség a fúzióra és a felvásárlásra vonatkozó tanulmányokban. Valószínűleg csak a gyengébb kultúrában kevésbé lényeges a fenntartást akadályozó tényező, viszont nem pozitív akkulturációt, hanem kollektív tanult tanácstalanságot mutat a dekulturációval szemben. Ezenfelül feltételezhető, hogy a nemzetközi fúzió és felvásárlás esetében sokkal nagyobb akadályokba ütközik az akkulturáció, mivel a kezdeti felhígulással, az eltérő fenntartási mechanizmusokkal, valamint a közös szocializációs mechanizmusok hiányával is szembe kell nézniük, de nemcsak szervezeti, hanem társadalmi szinten is.

A fúzióknak és felvásárlásoknak mégis valahogyan le kell küzdeniük ezeket a korlátokat, s ennek a tanulmánynak nem az a célja, hogy „lehetetlen küldetést“ vállaljon, hanem hogy segítséget nyújtson annak a megértéséhez, hogy miképpen lehet őket elhárítani. Valószínűleg ez a döntő teljesítménytényező a fúzióban és a felvásárlásban, tekintettel arra, hogy pozitív korreláció áll fenn az akulturáció és a szinergia-megvalósítás között Larsson szerint (1989), akinek esettanulmányában 55

vállalati kombináció szerepel. Az akkulturáció különösen a szinergia-potenciál és a dolgozói ellenállás hiánya közötti érdekes kölcsönhatás ($p < 0,001$) felé nyithatja meg az utat. Összességében megállapítható, hogy az erős szinergia-potenciált csak alig-alig ellensúlyozza az erőteljesebb dolgozói ellenállás (v. ö. Walter, 1985). A kölcsönhatás-feltétel azokra a fúziókra és felvásárlásokra jellemző, ahol ehelyett az erősebb szinergia-potenciált a dolgozói ellenállás hiánya valamiképpen lehetővé teszi. Ennek az esetnek az értéke kitűnik abból a kilenc esetből, amikor a kölcsönhatás-feltétel a legerősebb, s abból, hogy ezek között van a szinergiát a legnagyobb mértékben megvalósító hat fúzió és felvásárlás. Anélkül, hogy feltételeztük volna, az akkulturáció az a változó, amely a legszorosabban kapcsolódik ehhez a kölcsönhatás-feltételhez. Így tehát ezek a jellemzők azt mutatják, hogy minden biztonnal akkulturációra van szükség ahhoz, hogy az erős szinergia-potenciál és a csekély dolgozói ellenállás nagyon hatékony kombinációját el tudjuk érni.

A korlátok leépítésének elméleti kerete

Legalább három fontos kérdésre kell megoldást találniuk azoknak a szervezeteknek, amelyek a fúzióval és felvásárlással kapcsolatos akkulturáció megkönnyítésére törekszenek. Először is arra, hogy mi a lényege a kisebb vagy nagyobb mértékű kulturális megfelelésnek a partner, ill. a felvásárlás tárgyát képező vállalat kiválasztásakor? Másodszor, hogy mi számít többé vagy kevésbé megfelelő vezetésnek a kiválasztást követő egyesülési folyamatban? Harmadszor pedig arra, hogy mi a helyesebb: ha a minimálisra csökkentjük a korlátokat a kulturálisan megfelelő partner, ill. felvásárlás tárgyát képező cég megválasztásával, vagy ha az egyesülést követően a menedzselést megfelelő módon intézzük? Természetesen még sok más fontos kérdés is van, többek között, hogy ugyanaz a megközelítés alkalmazható-e minden fúzióval és felvásárlásnál, vagy pedig minden egyesülés más és más megközelítést feltételez? Mégis mivel a szakirodalomban az első három kérdésre nem találtunk világos választ, már a „puszta“ feltevésük is merésznek tűnik.

Először is a kulturálisan egymásnak megfelelő (kompatibilis) fúzióról és felvásárlásról többnyire megállapíthatjuk, hogy hasonló a

szervezeti kultúrájuk, de különösen hasonló a vezetési stílusuk. (pl. Bradley and Korn, 1984; Davis, 1968 Diven, 1984; Leighton and Tod, 1969) Ez feltételezi azonban, hogy minden kulturális különbözőség egyformán rossz. Larsson (1990) négy alapvető kulturális kapcsolatot jelöl meg az egyesülő cégek között, amelyek különböző sajátosságokat mutatnak, nevezetesen a kiegészítő különbségeket (vagyis jellemzően a közös szándékok különböznek, ami miatt hiányzik a másik szervezetnek a know-how, az irányvonalak stb.), a nem kapcsolódó különbözőségeket (vagyis jellemzően a különböző közös szándékok egymás számára nem lényegesek), valamint az ellentétes különbözőségeket (vagyis jellemzően a különböző közös szándékok ellentétesek) a hasonló kultúrán felül. A kultúrák közötti kezdeti kapcsolatnak ez a négy * típusa az akkulturáció négy korlátjával összefüggésben vizsgálható, hogy hipotézist állíthassunk föl arra vonatkozóan, hogy relatíve mennyire alkalmasak e korlátok leépítésére.

A hasonló szervezeti kultúráknak az az előnyük, hogy kisebb mértékű induláskor a felhígulás és egyforma a szocializációs mechanizmus, amely együtt tud működni a korai stádiumban. Másrészt az eltérő fenntartási mechanizmusokat fel lehet erősíteni, hogy kultúrájukat élelnebben védelmezzék, ha fokozott veszélynek vannak kitéve egy másik kultúra részéről, amelyet nem lehet egyszerűen megtagadni mondván, hogy idegen. (Berger and Luckmann, 1966) Ez az „eltúlzott“ védelem például olyan formát is ölthet, hogy olyan apróságokat felnagyítanak mint például hogy a Texaco az egyik alkalmazott nevét csak egy „e“-vel írta, ami a legfőbb szimbólumává vált annak, hogy a Getty dolgozói kollektíven milyen csekélység ellen fogtak össze. (Altendorf, 1986) A hasonló kultúrájú, de gyengébb fenntartó mechanizmusú szervezetek rossz-szándékú felvásárlása viszont fokozhatja az indukált kollektív tanácstalanság valószínűségét. A felvásárló és a felvásárolt közötti hasonlóságok növelik az egyenrangú általi felvásárlás valószínűségét. Ez rácsfol arra, hogy a tanácstalanságot külső tényezőknek, nem egyenrangú, ill. általános tényezőknek tulajdonítsák, s ezáltal a saját csoportjukat hibáztatják, hogy egy hasonló csoport áldozatául esett.

* A szerző csak három típust említ. (Szerk.)

A kiegészítő kultúrák esetében nagyobb mérvű a kezdeti felhígulás, mint a hasonló kultúráknál (mivel kevésbé egyformák), viszont a kiegészítő sajátosságok folytán ez a felhígulás produktív, mivel pótolja a hiányzó know-how-t stb. Ezek a kiegészítő jegyek „együtműködési szigeteket” alkothatnak, amikor is a pozitív kölcsönhatás a munkatársakat a közös és hasonló szándékok felé szocializálja. A kezdeti együtműködés sikere bebizonyíthatja, hogy a leereszkedő viselkedés a saját kultúra védelmében hibás. Ezenkívül lehetséges, hogy a kezdetben sikeres kölcsönhatás nem tanácsalanná teszi, hanem megerősíti a gyengébb kultúrát. Ily módon ennek a korlátokkal foglalkozó elemzésnek az alapján kijelenthetem, hogy a kiegészítő kultúrák nagyobb mértékű akkulturációt érnek el, mint amikor hasonló kultúrák egyesülnek, ami ellentmond a fúzióval és felvásárlással kapcsolatos szakirodalom állítása nagy részének.

Az egymáshoz nem kapcsolódó kultúrák – amikor is csekély a közös gyakorlati sajátosság a két szervezetben – többnyire a fúzióval és felvásárlással létrejövő konglomerátumok esetében fordul elő. Az ő esetükben csak kisebb-mérvű kulturális ellentétek várhatóak (v. ö. Walter, 1985), mivel irreleváns a kezdeti felhígulás és rendszerint korlátozott az elkötelezettség, s ezért nincs akkora szükség közös szocializációra és kulturális védekezésre. Mivel a nem kapcsolódó kultúráknak sem komolyabb akadályokkal, sem nagyobb akkulturációs igényekkel nem kell számolniuk, megállapítható róluk, hogy a fúzióval és felvásárlással összefüggő akkulturációval nincs szorosabb kapcsolatuk. Másrészt az ellentétes kultúrák esetében romboló hatású kezdeti felhígulás következik be, s ez a legnagyobb veszély, amely élénk kultúra-fenntartást idézhet elő. Így tehát megállapíthatjuk, hogy minden kezdeti kulturális kapcsolat közül ennél a legkisebb mértékű az akkulturáció.

A vállalati kultúrák kapcsolatától függetlenül a nemzetközi fúzió és felvásárlás az akkulturáció elérésében egyéb társadalmi korlátok miatt feltételezhetően nagyobb nehézségekbe ütközik. A kezdeti felhígulást az érintett országok különböző kulturális feltételei nagymértékben felerősíthetik. Ezenkívül az „újoncok” elsődleges szocializációja a társadalmi kultúrába alapvetőbb és a változással szemben nagyobb ellenállást mutat, mint az ezt követő másodlagos szocializáció a szervezeti kultúrá-

ba. (v. ö. Berger and Luckmann, 1966) Következésképp a társadalmi szintű különböző szocializációs és fenntartási mechanizmusok komoly akadályokat okozhatnak a nemzetközi fúzióban és felvásárlásban. Ezeket a hipotéziseket a következőképpen foglalhatjuk össze:

1. Minél jobban kiegészíti egymást az egyesülő cégek kultúrája, annál magasabb fokú az akkulturáció.
2. Minél jobban hasonlít egymásra az egyesülő cégek kultúrája, annál magasabb fokú az akkulturáció.
3. A kulturális komplementaritás pozitívabban viszonyul az akkulturációhoz, mint a kulturális hasonlóság.
4. Minél nagyobb az ellentét az egyesülő cégek kultúrái között, annál kisebb mértékű az akkulturáció.
5. Ha minden más körülmény egyforma, a nemzetközi fúzió és felvásárlás esetében kisebb mértékű az akkulturáció, mint belföldi fúzió- és felvásárlás esetében.

Másodsorban a kezdeti szakaszt követő egyesülési folyamat megfelelő menedzselésnek lényegére vonatkozó megállapítások többnyire vagy a „kemény” (vagyis a gyors, erőteljes, aszimmetrikus alkalmazás), vagy a „puha” (vagyis az elhúzódó, megfontolt, kölcsönös fejlesztés) megközelítésnek kedvez. Míg a fúzió és felvásárlás sokféle sajátosságához való alkalmazkodást illetően a kontingencia-megközelítés látszik a legalkalmasabbnak, az akkulturáció menedzsment oldalról való kutatásának gyenge eredményei miatt a gyakran túlságosan leegyszerűsített kemény és puha ellentétnek csak kismérvű általánosítását teszi lehetővé.

A rákényszerítési megközelítés akkulturációs elve a domináns cég szempontjából azt jelenti, hogy a lehető leggyorsabban széthúzzák a kultúrafenntartó mechanizmust, hogy a másik vállalatot a domináns kultúrába szocializálják. A kevésbé domináns cég kulturális integritását rendszerint úgy törlik meg, hogy megváltoztatják a nevét, hivatali szervezetét, a menedzsment rendszerét, a csúcvezetőket stb. Ez az elv nem vesz tudomást arról, hogy saját célokat és szándékokat választanak, hogy „a másik kultúrát legyömöszöljék a torkukon”, s ezért valószínű, hogy kemény ellenállást, kilépést, elfojtott haragot, illetve tanácsalanságot vált ki.

Az egyesítés elkerülésén alapuló megközelítés viszont arra törekszik, hogy a kultúra

fenntartását a lehető legkevesebb beavatkozással mérsékelje, a másik cég integritását fenntartsa, és abban reménykedik, hogy kellőképpen méltányolják ezt az eljárást, és fokozatosan fogadják el az egyesülést, és szívesen együttműködjenek. Miközben ez a puhább megközelítés a kényszerítésen alapuló megközelítés tényleges fogyatékoságait megkerüli, nem vesz tudomást arról, hogy a kedvesség önmagában még aligha elegendő ahhoz, hogy a szocializációs mechanizmus közös kultúrát hozzon létre. Így tehát mindkét végletről – a kemény és a puha megközelítésről – kijelentjük, hogy nem alkalmasak az egyesülés menedzselésére, aminek eredményeképpen le lehetne küzdeni az akkulturáció útjában álló akadályokat. A dolog nyitja, úgy tűnik, abban van, hogy a két megközelítés ellenségességén, illetve passzivitásán felül kell emelkedni.

A szupportív (támogató) megközelítés a pozitív kölcsönhatásra törekvő nem rosszhiszemű tevékenységet veszi alapul. Nem a kultúra fenntartását igyekszik megakasztani, illetve gyengíteni, hanem az együttműködés előnyeinek hangoztatásával inkább azt igyekszik bebizonyítani, hogy mennyire helytelen az elszigetelő és leereszkedő „mi” attitűd, „velük” szemben. Induláskor „biztos” sikerprojektumokat választanak, hogy pozitív megerősítési köröket hozzanak létre, és ne azt a kényszerítő elvet alkalmazzák, hogy az összes rossz dologgal kezdik, hogy felülkerekedjenek rajtuk. Bár minden bizonnyal „kellemesebb egyszerű levágni a kutya farkát, mint apránként”, ez a traumatikus negatív megerősítés is könnyen belekerülhet az ördögi kör csapdájába. A szupportív megközelítés leszögezi, hogy helyesebb „segíteni a kutyát a farkcsóválásban”, mint azzal a követeléssel előállni, hogy a fark valamiképpen törjön le.

A szupportív megközelítés a pozitív szocializációs törekvéseket, többek között ismerkedési programok, képzés, kölcsönös látogatások és közös társas rendezvények lebonyolítását is hangsúlyozza a közös szocializációs mechanizmus kialakítása érdekében. Az őszinte és árnyalt kommunikációra vonatkozó általános javaslatot (pl. Arnold, 1984; Levinson, 1970; Marks, 1982; Searby, 1969) is támogatják az elkerülésen és a kényszerítésen alapuló megközelítéssel (mindkettő a gyanakvó, védekező szóbeszédet segíti elő vagy azzal, hogy csak keveset mond, vagy azzal, hogy

nem akarja feltárni a fenyegető tervet) szemben, valamint a módszerek többségével szemben. (Austin, 1970) Az alábbi hipotézisek e különböző egyesítés-menedzselési megközelítések javasolt akkulturációs hatásait foglalják össze.

6. Minél kényszerítőbb erejű az egyesítés-menedzselés, annál kisebb mértékű az akkulturáció.

7. Az egyesítés-menedzselés kerülete nem kapcsolódik kifejezetten az akkulturációhoz.

8. Minél inkább szupportív az egyesítés-menedzselés, annál erősebb az akkulturáció.

S végül harmadsorban a kezdeti kulturális kompatibilitás (megfelelés) relatív fontossága a megfelelő egyesítés-menedzseléssel szemben az akkulturáció útjában álló akadályok leküzdése céljából képezte a tárgyát Larsson (1989) előbbiekben tárgyalt esettanulmányának. Az eddigi kutatások végeredményben a kultúra és a menedzsment hasonlóságán alapuló kultúra szempontjából kompatibilis (összeillő) kombináció kiválasztását hangsúlyozta és ebben igyekezett konszenzust elérni. Amikor azt a hipotézist vizsgáltuk, hogy vajon az akkulturáció a kezdetben közösen képviselt szándékok, vezetési stílus hasonlóságának és a szocializációs törekvések hasonlóságának függvénye, csak az utóbbi függő változót találtuk szignifikánsnak. Ez arra utal, hogy a későbbi egyesítési törekvésekben több volt az akkulturációs jelleg, mint a kezdeti kulturális hasonlóság, de ez a vizsgálat sem minden vezetési konfigurációt, sem az egymást keigészítő kultúrák kompatibilisebb kapcsolatát nem hasonlítottá össze.

Ennek ellenére kimutatták az eltérő fenntartás akadályainak komolyságát az egyesülő cégek közötti alighanem eltúlzott kulturális különbségekkel (pl. 54 eset közül csak 5-ben volt a közepesnél nagyobb a vezetés hasonlósága). Így tehát minden bizonnyal nem sokat számít, hogy mennyire tekintjük hasonlóknak a szervezeti kultúrákat a személyi állomány összeállításának szempontjából, mivel a dolgozók valószínűleg mindig elegendő különbséget fognak találni ahhoz, hogy azokat a visszájukra fordítsák annak alapján, hogy a különböző kultúrákat miképpen tartják fenn. (A kismértékű hasonlóság ismérveinek valószerűtlen alternatív magyarázata azon alapul, hogy a vállalatok rendszeresen vagy a leginkább eltérő kombinációt választják, vagy megtagadják a leginkább hasonló esettanulmány formájában

való feldolgozását.) Én még akkor is azt állítom, hogy nagyobb súllyal esik latba, hogy a későbbi kultúrák közti kölcsönhatást hogyan kezelik, ha az induláskor az egymást kiegészítő (komplementer) kultúrák kapcsolatát vesszük alapul és nem a hasonlót, különösen mivel az egymást kiegészítő kultúrák esetében az a fő szempont, hogy ők ténylegesen bizonyítják, hogy képesek egymást hasznos know-how-val stb. segíteni.

9. A szupportív (támogató) megközelítés alapján történő megfelelő egyesítés-menedzselés pozitívabb hatást gyakorol az akkulturációra, mint a kiegészítő (vagy hasonló) kultúrák kezdeti megválasztása.

Az empirikus vizsgálat

Az ilyen és ehhez hasonló hipotézisekhez rendszerint bőséges adatmennyiségre van szükség, ugyanakkor statisztikailag csak nagyon nehezen lehet őket bizonyítani, mert ezek az adatok többnyire csak esettanulmány-módszerekkel szerezhetők meg. Az esettanulmány-módszer (pl. Bullock and Tubbs, 1987; Jauch, Osborn and Martin, 1980; Yin and Heald, 1975) egyrészt pótolni tudja az esettanulmányok általánosságának hiányosságait, másrészt az esettanulmányokból hiányzó sokféle mélységi adatot. Az eljárás lényege a következő: I. válasszuk ki az adott kutatási kérdések szempontjából

releváns meglévő esettanulmány-mintát; II. dolgozzunk ki kódrendszert a tipikus kvalitatív esetleírásoknak számszerűsíthető változókká való rendszeres átalakításához; III. többértékű paraméterekkel kódoljuk az eseteket és mérjük a paraméterközi megbízhatóságot; majd IV. statisztikailag elemezzük a kódolt adatokat. Ily módon e módszerrel (amelyet később Larsson továbbfejlesztett [1993]) és Larsson (1989) fúziós és felvásárlási esettanulmányainak adatbázisával ezeket a hipotéziseket legalábbis előzetesen ellenőrizni lehet úgy, hogy a független változókat mind az 55 esettanulmányra kódolt eredeti 83 változóból kiszámítjuk.

Az esettanulmányokat tudományos értekezésekből (pl. Lindgren, 1982; Ravenscraft and Scherer, 1987), cikkekből (pl. Blake and Mouton), tankönyvekből, oktatói segédletekből és konferenciaanyagokból (pl. Gaertner, 1986) gyűjtöttük ki. A változók többségét ötpontos intervallum-skálán kódoltuk. A paraméterközi megbízhatóságot kielégítőnek találtuk, tekintettel a kódolási rendszer bonyolultságára. Különösen az esettanulmányok szerzői közül 26-nak a részvétele növelte a létrehozott adatbázis értékét. Minthogy az esettanulmány teljes módszertani felszerelése ebben a tanulmányban túlságosan helyigényes lenne, én itt csak az esettanulmányoknak, a kód-rendszernek és az eljárásnak, a paraméterközi megbízhatóságának, valamint a változók eloszlásának Larsson tanulmányában található (1989) alapos módszertani kidolgozására és leírására szeretnék utalni.

1. táblázat

Többszörös regresszió				
Függő változó: akkulturáció	R ² = 0,566		n = 40	
Független változók:	B:	SE:	T:	P:
Kulturális hasonlóság	-.37	.21	-1.75	.0901
A kultúrák komplementaritása	.08	.12	.62	.5380
A kultúrák ellentéte	-.76	.35	-2.21	.0345
Külföldi fúzió és felvásárlás	-1.10	.39	-2.82	.0082
Egyesítés kényszerítéssel	-.05	.31	-.18	.8594
Az egyesítés kerülése	-.37	.28	-1.31	.1982
Az egyesítés támogatása	.75	.18	4.27	.0002
(Konstans)	4.79	1.71	2.80	.0085

Egy egész sor hipotézist tartalmazó többszörös regresszió eredményeit az 1. táblázat szemlélteti. A hét független változó közül háromról kiderült, hogy 0,05-ös értéknél szignifikáns. Megállapítottuk, hogy sem a kiegészítő (komplementer), sem a hasonló kulturális kapcsolat nem szignifikáns statisztikailag (1. és 2. hipotézis). Így tehát nem igazolódott sem a kulturális hasonlóságot helyeslő fúziós és felvásárlási szakirodalom, sem a kiegészítő kultúrák feltételezett felsőbbrendűsége (3. hipotézis). Csak a kezdetben ellentétes vállalati kultúráknak volt némi szignifikáns hatásuk, mégpedig negatív hatásuk –, amit a 4. hipotézis is sejtetni engedett – a szervezeti szinten elért akkulturá-

cióra. Megállapítottuk, hogy erősebb az akkulturációra gyakorolt negatív hatás a külföldi fúzió és felvásárlás esetében, ami az 5. hipotézist támasztja alá, amely szerint nagyobb akadályok jelentkeznek a társadalmi kultúrák összeütközésével járó kombinációknál.

Az egyesülést támogató (szupportív) attitűd messze a legszignifikánsabb változó ($p < 0,0002$). Ez a jellemző egymagában az akkulturációs változóknak több mint 40 %-ára ad magyarázatot. A 8. hipotézisnek megfelelően a szupportív (támogató) megközelítés az egyetlen, amely pozitíven viszonyul az egyesülési folyamathoz. Mind a kényszerítő, mind a kerülő módszer (6. és 7. hipotézis) negatívan, bár inszignifikánsan függ össze az akkulturációval. Tekintettel a kezdetben kiegészítő, valamint hasonló kulturális kapcsolat inszignifikanciájára, valamint az egyesülést támogató hozzáállás kiváló magyarázó erejére, a 9., a záró hipotézis szerint a későbbi egyesülés-menedzselés többet nyom a latban az akkulturációt illetően, mint a kezdeti kulturális kapcsolat, ami szintén egyértelműen beigazolódt.

A stratégiai emberi erőforrás-menedzselés kérdései

A fúzió és felvásárlás szóban forgó kulturális oldalának egyik stratégiai kérdése arra vonatkozik, hogy a kulturális hasonlóság nemcsak nagyon egyszerű eszköz a megfelelő vállalati kombinációk kiválasztásához. Mind az ismertett elméleti keret, mind az eredmények világosan jelzik, hogy a kulturális hasonlóság stratégiai érvényessége erősen kétséges a fúzióval és a felvásárlással kapcsolatos döntésben. Csak a kifejezetten ellentétes kultúrát kell kerülni, ugyanakkor bizonytalanság sem a kultúrák hasonlósága, sem a kiegészítő volta nem segíti elő az akkulturációt az 55 vizsgált fúzió és felvásárlás esetében. Ezért indokolatlan volna kizárni a nagyfokú szinergia-potenciállal rendelkező kombinációkat a stratégiai összeállítás köréből a kultúra összeállításának hiánya miatt, ha a vállalati értékrendszer és a vezetési stílus nem különbözik élesen. Pusztán a kultúrák különbözősége nem tekinthető annyira veszélyesnek, hogy emiatt el kellene vetni a stratégiai ígéretes fúziót és felvásárlást.

Másrészt inkább annak van nagyobb jelentősége, hogy az egyesülési folyamatot hogyan menedzselik az akkulturáció elérése szempont-

jából. Ez még inkább alátámasztja azt a fent említett szempontot, hogy a stratégiaileg legtöbb lehetőséget kínáló kombinációkat kell megvalósítani, mert ezzel a minimálisra csökkenthetjük a dolgozóknak a kultúrák ellentétéből adódó ellenállását, ami pedig az egyesülés későbbi hatékony menedzselésével érhető el. Az esettanulmányban a támogató (szupportív) magatartás sokkal magasabb-rendűnek bizonyult, mint a hagyományos kényszerítő (kemény) és kerülő (puha) megközelítés. Harmadsorban a támogató megközelítés sikere mellett szól, hogy olyan kombinációt kell választani, amely elősegíti a szinergiák kibontakoztatását. Ilyen kombináció a kiegészítő jellegű egyesülés, amikor a két vállalat együtt többre képes (mintha külön-külön tennék ugyanazt). A tisztán költségcsökkentésen alapuló szinergia nagyobb nehézségekkel jár a támogató módszer alkalmazása esetében. Negyedsorban a megvalósításra tett kísérleteket a támogató elv alapján kell időzíteni, amikor is a biztos, erősítő szinergia-projektummal kell indítani.

S végül a külföldi fúzió és felvásárlás során végbemenő akkulturáció útjában álló még több társadalmi akadály szükségessé teszi, hogy a nemzetközi egyesülések esetén olyan országokat kell választani, amelyek során könnyebben leküzdhetők ezek a pótlólagos akadályok. Tekintettel az egyesülés utáni történések fokozott fontosságára, az országoknak viszonylag közel kell lenniük egymáshoz, hogy könnyebb legyen a támogató (szupportív) jellegű egyesülés-menedzselés. A nagyobb földrajzi távolság többnyire a kevésbé alkalmas kerülő megközelítésre ösztönöz. Ezenkívül, ha csak néhány fontosabb, egymáshoz közelebb fekvő ország vesz részt az egyesülésben, akkor egyrészt könnyebbé válik a szupportív egyesülés, másrészt kevesebb társadalmi akadályt kell legyőzni. A nagyobb földrajzi terjeszkedés stratégiai szempontból vonzóan tűnhet, viszont a kulturális jellemzők valószínűleg sokkal kevésbé fognak hasonlítani egymáshoz.

Az itt ismertett elméleti kereteket tovább kell fejleszteni és a gyakorlatban ellenőrizni kell. A kiszámított változók egy része alapján olyan hátrányos sajátosságokra következtethetünk mint a Cronbach-féle alfa igen kis értéke a kulturális hasonlóságokat illetően. Egy másik fúzióval és felvásárlással kapcsolatos esemintára van szükség, hogy kölcsönösen igazolhassuk a fenti eredményeket, amelyek részben

a felhasznált adatbázisból kiszűrhető korábbi jelzéseken alapulnak. A fejlettebb statisztikai elemzések, többek között a LISREL, szintén lehetővé teszi, hogy megfelelő módon kezeljük az esetmintában szereplő bonyolult korrelációs viszonyokat. Különösen a nemzetközi fúziók és felvásárlások eddig elhanyagolt kulturális oldalát kellene tovább tanulmányozni. Vajon az érintett országok közötti kulturális kapcsolatok jelentősége is relatíve kisebb, mint a későbbi egyesülés-menedzselésnek? Mekkora a szerepe a földrajzi távolságnak és az ország addigi tapasztalatainak az akkulturáció útjában álló akadályok leküzdésében külföldi fúzió és felvásárlás esetén? Míg a fúzióval és felvásárlással kapcsolatos akadályozó tényezők részét ennek az elméleti keretnek a segítségével remélhetőleg sikerült legyőzni, a figyelmet továbbra is fel kell hívnunk a jövőbeni kutatás során megoldandó még számos nehézségre.

Ennek a tanulmánynak egy korábbi változatát már előadtuk a „STRATÉGIAI FOLYAMATOK. Aktuális kutatási kérdések” című nemzetközi konferencián Oszlóban, Norvégiában 1991. június 19–22. között. Az itt ismertett kutatást részben a Jan Wallander-féle kutatási alapítvány finanszírozta. A szerző köszönetet kíván mondani ezenkívül Lars Bengtssonnak, P-O Bergnek, Sven-Olof Collinak, Stein Kleppesonek, Peter Lorange-nak és Johan Roosnak értékes tanácsaikért, valamint D. George, S. Östlund, S. Finkelstein, G. Ledford kódolóknak, valamint az esettanulmányok szerzőinek – F. M. Scherernek, B. Johannissonnak, B. Alarriknak, K. Gaertnernek, U. Lindgrennek, P. Mirvisnek és D. Altendorf-Smithnek amiért segítettek elkészíteni a Larsson (1989)-féle fúziós és felvásárlási esettanulmányi adatbázist.

Hivatkozások

- Abramson, L. Y., Seligman, M.E.P. & Teasdale, J. D.:* Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87 (1), pp. 49–74.
- Altendorf, D. M.:* When Cultures Clash: A Case Study of the Texaco Takeover of Getty Oil and the Impact of Acculturation on the Acquired Firm. Unpublished doctoral dissertation, University of Southern California, 1986
- Altendorf, D. M. & Larsson, R.:* The Meaning of Mergers and Acquisitions: An Interpretive Approach. Presented at Western Academy of Management Annual Meeting, Reno, 1986
- Arnold, J. D.:* Special Challenges in Merging Manufacturers. *Mergers and Acquisitions*, 1984, 19, pp. 49–55.
- Austin, D. V.:* Merger Myths: We Contemplate No Changes in Personnel. *Mergers and Acquisitions*, 1970, 5(5), pp. 2–21.
- Axelrod, R.:* The Evolution of Co-operation. New York: Basic Books, 1984
- Beger, P. L. & Luckmann, T.:* The Social Construction of Reality. New York: Doubleday, 1966
- Blake, R. R. & Mouton, J. S.:* How to Achieve Integration on the Human Side of the Merger. *Organisational Dynamics*, 1985, 13 (3), pp. 41–56.
- Bradley, J. W. & Korn, D. H.:* Acquisition and Corporate Development. Lexington, MA: Lexington Books, 1981
- Bullock, R. J. & Tubbs, M. E.:* The Case Meta-Analysis for OD. *Research in Organisational Change and Development*, (JAI Press), 1987, 1, p. 171–228.
- Buono, A. F. & Bowditch, J. L.:* Organisational Countercultures: The Dark Side of Post-Merger Integration. Paper presented at 46th Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago, 1986
- Buono, A. F. & Bowditch, J. L.:* The Human Side of Mergers and Acquisitions. San Francisco: Jossey-Bass, 1989
- Buono, A. F. & Bowditch, J. L. & Lewis, J. W.:* When cultures collide: The Anatomy of a Merger. *Human Relations*, 1985, 38(5), pp. 477–580.
- Chatterjee, S.:* Types of Synergy and Economic Value: The impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms. *Strategic Management Journal*, 1986, 7, pp. 119;139.
- Dahlgren, G. & Witt, P.:* Ledning av fusionsförlopp (Management of the Merger Process). Doctoral dissertation, Stockholm School of Economics, Sweden, 1988
- Davis, R. E.:* Compatibility in Corporate Marriages. *Harvard Business Review*, 1968, 46(3), pp. 86–93.
- Diven, D. L.:* Organisation Planning: The Neglected Factor in Merger and Acquisition Strategy. *Managerial Planning*, 1984, 33, 1, pp. 4–12, 18.
- Feldman, D. C.:* A Contingency Theory of Socialisation. *Administrative Science Quarterly*, 1976, 21, pp. 433–452.
- Gaertner, K. N.:* Colliding Cultures: The Implications of a Merger for Managers' Careers. Paper presented at Academy of Management Annual Meeting, Chicago, 1986
- Hunsaker, P. L. & Coombs, M. W.:* Mergers and Acquisitions: Managing the Emotional Issues. *Personnel*, March 1988, pp. 5–63.

- Jacobsson, T. & Larsson, R.:* Organisational Culture and Coordination of Action: Intersubjective Frames of Reference in Action. Paper presented at The First International Conference on Organisational Symbolism and Corporate Culture, University of Lund, Sweden, 1984
- Jauch, L. R., Osborn, R. N. & Matin, T. N.:* Structured Content Analysis of Cases: A Complementary Method for Organisational Research. *Academy of Management Review*, 1980, 5(4), pp. 517–525
- Larsson, R.:* Organisational Integration of Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Realisation of Synergy Potentials. Doctoral Dissertation reprinted in *Lund Studies in Economics and Management*, 7, Sweden, 1989
- Larsson, R. (1990):* Coordination of Action in Mergers and Acquisitions: Interpretive and Systems Approaches towards Synergy. Lund, Sweden: Lund University Press
- Larsson, R. (1993):* Case Survey Methodology: Quantitative Analysis of Patterns across Case Studies. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 1515–1546.
- Leighton, C. M. & Tod, G. R.:* After the Acquisition: Continuing Challenge. *Harvard Business Review*, 1969, 47, pp. 90–102.
- Levinson, H.:* A Psychologist Diagnoses Merger Failure. *Harvard Business Review*, 1970, 48(2), pp. 139–147.
- Lindgren, U.:* Foreign Acquisitions: Management of the Integration Process. Doctoral dissertation, Stockholm School of Economics, Sweden: IIB/EFI, 1982
- Lubatkin, M.:* Mergers and the Performance of the Acquiring Firm. *Academy of Management Review*, 1983, 8, pp. 218–225.
- Magner, M.:* Help! My Company has Just Been Taken Over. *Fortune*, July 9, 1974, pp. 44–51.
- Marks, M. L.:* Merging Human Resources: A Review of Current Research. *Mergers and Acquisitions*, 1982, pp. 38–44.
- Marks, M. L. & Mirvis, P. M.:* The Merger Syndrome. *Psychology Today*, 1986, 20 (10), pp. 36–42.
- Michel, A. & Shaked, I.:* Takeover Madness: Corporate America Fights Back. New York, Wiley & Sons, 1986
- Mirvis, P. H.:* Negotiations after the Sale: The Roots and Ramifications of Conflict in an Acquisition. *Journal of Occupational Behaviour*, 1985, 6, pp. 65–84.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh A. R.:* Acculturation in Mergers and Acquisitions. *Academy of Management Review*, 1988, 13(1), pp. 79–90.
- Owen, W. M.:* Autopsy of a Merger, Deerfield, IL: Owen, 1986
- Pritchett, P.:* After the Merger: Managing the Shockwaves. Dallas, TX: Dow Jones-Irwin, 1985
- Ravenscraft, D. J. & Scherer, F. M.:* Mergers, Sells-off & Economic Efficiency. Washington, D. C.: Brookings Institution, 1987
- Reichers, A. E.:* An Interactionist Perspective on New-comer Socialisation Rates. *Academy of Management Review*, 1987, 12(2), pp. 278–287.
- Sales, A. L. & Mirvis, P. H. (1984):* When Cultures Collide: Issues in Acquisition. In Kimberly, J. & Quinn, R. (Eds.) *The Challenge of Managing Corporate Transition*. Homewood, IL: Dow Jones and Irwin, 1984, pp. 107–133.
- Salter, M. S. & Weinhold, W. A.:* Choosing Compatible Acquisitions. *Harvard Business Review*, 1981, 59 (1), pp. 117–127.
- Schweiger, D. M., Ivancevich, J. M. & Power, F. R.:* Executive Actions for Managing Human Resources before and after Acquisition. *Academy of Management Executive*, 1987, 12, pp. 127–138.
- Searby, F. W.:* Control Postmerger Change. *Harvard Business Review*, 1969, 47 (5), pp. 412, 154–5.
- Seligman, M. E. P.:* Learned Helplessness: On Depression, Development and Death. San Francisco: Freeman, 1975
- Shelton, L. M.:* Strategic Business Fits and Corporate Acquisition: Empirical Evidence. *Strategic Management Journal*, 1988, pp. 279–287.
- Shrivastava, P.:* Postmerger integration. *Journal of Business Strategy*, 1986, 7, pp. 65–76.
- Siehl, C., Ledford, G., Silverman, R. & Fay, P.:* Preventing Culture Clashes from Botching a Merger. *Mergers & Acquisitions*, 1988, 22(4), pp. 51–57.
- Smircich, L.:* Concept of Culture and Organisational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28, pp. 339–358.
- van Maanen, J. & Schein, E. H.:* Toward a Theory of Organisational Socialisation. *Research on Organisational Behaviour*, 1979, 1, pp. 209–264.
- Walter, G.:* Culture Collisions in Mergers and Acquisitions. In Frost, P., Moore, G., Reis Louis, M., Lundberg, C. and Martin, J. (Eds.), *Organisational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1985
- Yin, R. K. & Heald, K. A.:* Using the Case Survey Method to Analyse Policy Studies. *Administrative Science Quarterly*, 1975, 20, pp. 371–381.