

FERINCZ ADRIENN

8900, ZALAEGERSZEG, BOTFA U. 72.

Tanszék: Vezetés és Stratégia Tanszék

Témavezető: Prof. Balaton Károly, DSc.

© Ferincz Adrienn

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA

**A VÁLLALKOZÓ FELSŐVEZETŐ HATÁSA A
SZERVEZETI TANULÁSRA**

Doktori értekezés

Ferincz Adrienn

2017

1.	Bevezetés.....	1
2.	Szervezeti adaptáció és tanulás a szakirodalomban	10
2. 1.	Adaptáció a szakirodalomban	10
2. 2.	Kapcsolat a tanulás és a változás között	13
2. 2. 1.	Magától kialakuló változás és a tanulás	15
2. 2. 2.	Szándékolt változás és a tanulás	18
2. 3.	A kapcsolat a változás, az adaptáció és a tanulás között	20
2. 4.	Az adaptáció a szervezeti tanulás kutatásában	22
2. 4. 1.	A szervezeti tanulás definíciók és nézőpontok áttekintése.....	22
2. 4. 2.	A Tanuló Szervezet	27
2. 4. 3.	Bevezetés a 4I keretrendszerbe	31
2. 5.	A szervezeti tanulás mérése	33
2. 6.	Szervezeti felejtés	37
2. 7.	Egyhurkos- és kéthurkos tanulás	38
3.	A vállalkozói tanulás a szakirodalomban.....	42
3. 1.	Az egyéni és szervezeti megközelítés kapcsolata.....	42
3. 2.	A vállalkozó vezető tanulásáról szóló kutatások	45
3. 3.	A vállalkozói tanulás egyéni megközelítései	47
3. 3. 1.	Leíró értelmezés: a vállalkozó tanulása.....	47
3. 3. 2.	Kvalitatív értelmezés: lehetőség felismerés és intuíció.....	49
3. 4.	Kutatási rés a szervezeti tanulás és adaptáció szakirodalmában.....	51
4.	Kutatás módszertana	54
4. 1.	A kutatás céljai.....	54
4. 2.	Fogalmi keretrendszer és kutatási kérdések.....	55
4. 3.	Alkalmazott módszerek	57
4. 3. 1.	Módszer választása.....	58

4. 3. 2.	Mintavétel.....	61
4. 3. 3.	Adatgyűjtés	63
4. 3. 4.	Adatelemzés.....	69
4. 3. 5.	Kutatói szerep	69
4. 4.	Érvényesség és megbízhatóság	70
4. 5.	Kutatásom etikai kérdései	71
5.	A vizsgált eset bemutatása	73
5. 1.	A vizsgált vállalat rövid bemutatása	73
5. 2.	A vállalat vevőportfóliója	73
5. 2. 1.	Régiós piac	73
5. 2. 2.	Központi raktáros piac	74
5. 2. 3.	Saját bolthálózat	74
5. 3.	Termékportfólió	74
5. 4.	Szervezeti felépítés	75
5. 5.	A vállalat főbb eseményei 2014 és 2017 között	76
5. 5. 1.	A vállalat 2015 előtt	76
5. 5. 2.	A vállalat a 2015-ös évben	77
5. 5. 3.	A vállalat a 2016-os évben	80
5. 5. 4.	A vállalat a 2017-es évben.....	84
5. 6.	A vállalat kulcsszereplőinek a bemutatása	85
5. 6. 1.	A cégvezető – egyéni szint	85
5. 6. 2.	A kereskedelmi terület – csoport szint	86
5. 6. 3.	A termelés – csoport szint	90
5. 6. 4.	Műszaki terület – csoport szint	94
5. 6. 5.	Beszerzés – csoport szint	95
5. 6. 6.	Informatikus, rendszergazda – egyéni szint	95
5. 6. 7.	További területek (ügyvitel, rendelésfelvétel) – csoport szint	96

5. 7.	Fő fordulópontok értékelése a vállalat életében 2015 és 2017 között.....	96
5. 7. 1.	A pénzügyi teljesítmény, éves eredmény radikális visszaesése a korábbi évek teljesítményéhez képest (2014. év vége-2015. év eleje)	97
5. 7. 2.	A saját bolthálózat teljesítménye jelentősen lecsökken, bizonyos boltok veszteségessé válnak. (2015. év vége).....	100
5. 7. 3.	Kifogy a teljes raktárkészlet bizonyos termékekből, bizonyos vevők, piacok kiszolgálása egyik napról a másikra ellehetetlenül. (2016. augusztus)	102
5. 7. 4.	A tulajdonosok elfogadják a stratégiai irányelveket, és elvárják azok mielőbbi megvalósítását (2016. év vége).....	104
5. 7. 5.	Megállapítások a felsővezető kognitív és magatartásbeli változásai és a szervezeti tanulás kapcsolatáról	105
6.	A szervezeti tanulás és adaptáció elemzése 2015 és 2017 között.....	107
6. 1.	2015 és 2016 első fele.....	107
6. 1. 1.	Cégvezető	107
6. 1. 2.	Kereskedelem	108
6. 1. 3.	Termelés – 1. üzem	109
6. 1. 4.	Beszerezés	111
6. 1. 5.	Műszaki terület	111
6. 1. 6.	Támogató területek	112
6. 1. 7.	Szervezeti szint.....	112
6. 2.	2016 második fele.....	116
6. 2. 1.	Cégvezető	116
6. 2. 2.	Kereskedelem	116
6. 2. 3.	Termelés – 1. üzem	118
6. 2. 4.	Egyéb területek (Beszerezés, műszaki terület, informatika, ügyvitel, rendelésfelvétel)	118
6. 2. 5.	Szervezeti szint.....	118
6. 3.	2017 első fele.....	122

6. 3. 1.	Cégvezető	122
6. 3. 2.	Kereskedelem	123
6. 3. 3.	Termelés	124
6. 3. 4.	Szervezeti szint	124
6. 4.	Elemzés összefoglalása	127
7.	Következtetések, a kutatás fő eredményei	131
7. 1.	A szervezeti tanulás nem választás eredménye, állandóan jelen van	131
7. 2.	Szervezeti tanulás, mint adaptációs mechanizmus	133
7. 3.	Szűk keresztmetszetek szerepe	136
7. 4.	A felsővezető szerepe a szervezeti tanulási folyamatokban	137
7. 5.	A vezető fő berögződései, mint a szervezeti tanulás gátjai	140
7. 6.	A szervezeti tanulás egy folyamat, ezért vizsgálni is így érdemes	141
8.	Összegzés	143
8. 1.	Kutatásom hozzájárulása az elmélethez és a módszertanhoz	143
8. 2.	Kutatásom hozzájárulása a gyakorlathoz	144
8. 3.	Kutatásom limitációi és további kutatási irányok	145
9.	Hivatkozásjegyzék	147
10.	Mellékletek	171
11.	A témában megjelent saját publikációk	177

Táblázatok

1. táblázat: Szervezeti tanulás – Diszciplínák, ontológiai alapok és elméleti háttér....	4
2. táblázat: A cég-környezet kapcsolat nézőpontjainak összehasonlítása.....	12
3. táblázat: A belső szervezeti változás különböző típusai és a kapcsolatuk a tanulás kutatásával.....	15
4. táblázat: A szervezeti tanulás definíciói.....	22
5. táblázat: A szervezeti tanulás nézőpontjai	25
6. táblázat: A tanuló szervezet definíciói	28
7. táblázat: A szervezeti tanulás 4I keretrendszere	31
8. táblázat: Szervezeti tanulás mérési skálák	34
9. táblázat: Szervezeti tanulási folyamatok és támogató tényezők: a szakirodalom fő konstrukciói.....	35
10. táblázat Szervezeti felejtés definíciói.....	37
11. táblázat: A vállalkozói tanulás különböző kutatási irányai.....	46
12. táblázat: A szakértői és vállalkozói intuíció összevetése.....	49
13. táblázat: A szakértői és vállalkozói tanulás jellemzői.....	50
14. táblázat: Meglévő és új fókusz a szervezeti tanulásban.....	53
15. táblázat: Kutatásom fókusza	54
16. táblázat: Kvalitatív mintavételi stratégia típusok.....	62
17. táblázat: A vállalat különböző szereplőinek, csoportjainak elemzése az adaptációs folyamat mentén 2015-ös év és 2016 első felében.....	113
18. táblázat: A vállalat különböző szereplőinek, csoportjainak elemzése az adaptációs folyamat mentén 2016 második felében	119
19. táblázat: A vállalat különböző szereplőinek, csoportjainak elemzése az adaptációs folyamat mentén 2017 első felében.....	125

Ábrák

1. ábra: Tanulás a vállalkozói és szervezetfejlesztési megközelítésből	6
2. ábra: A szervezeti tanulás vállalkozói és szervezetfejlesztési megközelítésének összeillesztése.....	7
3. ábra: Adaptáció, tanulás és szervezeti változás.....	21
4. ábra: Szervezeti tanulás, mint egy dinamikus folyamat	32
5. ábra: A szervezeti tanulás kognitív és magatartási oldala.....	40
6. ábra: A vállalkozói tanulás rendszerszintű modellje.....	43
7. ábra: A szervezeti tanulás szakirodalmi fókusza és rések a szakirodalomban.....	133

1. BEVEZETÉS

Birkinshaw és szerzőtársai [2014] szerint a menedzsment kutatásnak jelenség-alapúnak kell lennie. Azaz a kutatónak valami olyat kell találni, ami napjainkban magyarázatot igényel és a meglévő elméletek nem adnak rá kielégítő választ. Kutatásomban én is olyan jelenséget kívántam vizsgálni, ami egyben érdekes a gyakorlat, a gyakorló vállalatvezetők számára, valamint a stratégiai menedzsment kutatóközösség számára.

Érdeklődésem a szervezeti tanulás és adaptáció témája felé fordult, ezen területen kívántam olyan kutatási rést találni, mely érdemes egy komolyabb kutatómunka elvégzésére. Vállalatvezetőkkel, gyakorló szakemberekkel való beszélgetéseim során arra lettem figyelmes, hogy a szervezeti tanulás, mint kifejezés, gyakorló vezetők számára szinte értelmezhetetlen abban a mivoltában, ahogy ezt a szakirodalom megfogalmazza. Mint tanulás, alapvetően egysíkúan nyilatkoztak róla, általánosságban egy pozitív beállítottságú folyamatnak tekintették. Holott valójában a tanulás, különösen a tapasztalati tanulás egy kudarcokkal teli, sokszor fájdalmas folyamat. Mindezen beszélgetések alapján arra a következtetésre jutottam, hogy valójában a vállalati szakemberek nem a tanulás kifejezést használják, hanem sokkal inkább a változás, alkalmazkodás, adaptáció kifejezéseket ugyanarra vagy hasonló jelenségre.

Ha a vizsgálódás fogalomkörét kiterjesztem ezen területekre, akkor viszont számos olyan izgalmas jelenséggel találkozunk, amely megfelel azon követelményeknek, hogy egyszerre felkeltse a gyakorlat és az elmélet figyelmét. Ezek közül az a jelenség ragadta meg a figyelmemet, hogy miért fordul elő, mivel magyarázható az, hogy *innovatív, alapvetően proaktív beállítottságú szervezetek, amelyek ennek eredményeként komoly növekedést könyveltek el, élükön egy vállalkozó típusú felsővezetővel, egy idő után veszítenek az adaptációs képességükből?* Számos olyan magyar közepméretű vagy nagyvállalatot láthatunk, akik főként a rendszerváltás utáni időkből indultak a növekedés útján, túléltek a 2008-as válságot is, viszont napjainkra olyan problémákkal küzdenek, mely többek között a pénzügyi teljesítményükön is meglátszik. Ebből a jelenségből táplálkozik kutatásom, mely az

adaptáció és szervezeti tanulási folyamatok oldaláról kívánja megközelíteni ezt a kérdést.

Disszertációmban a szervezetekben végbemenő tanulást különböző nézőpontokból és több szinten kívánom vizsgálni, egy kritikusabb és bátrabb megközelítésből, mint a korábbi kutatások. Úgy vélem, nagy szükség van ezen jelenség mély vizsgálatára, mely szükségessé teszi a többoldalú nézőpontokat és a kvalitatív longitudinális módszertant. Vizsgálom a kapcsolatot a vállalkozó felsővezető és a szervezet, a múltbéli és jelenlegi tanulási folyamatok és a jövőbeni tanulási képességek jellemzői között. Egy multidiszciplináris kutatási megközelítést alkalmazok, mely lehetővé teszi a mélyebb megértést a vállalkozó felsővezető tanulása és szervezeti tanulás, az adaptáció és a változás tekintetében.

„Tudjuk, hogy az egyetlen jövőbeli versenyelőnye a cégnek az lesz, hogy a menedzserei gyorsabban tanulnak, mint a versenytársaik”

Ezen kijelentést a Shell egyik menedzserétől Senge és társai [2014, p. 21] a *The Dance of Change* c. munkájukban idézték. Ez kiemeli, hogy a versenyben megnőtt a tanulás és a tudás értéke. A verseny eltolódott a természeti erőforrásoktól a tudás felé, és számos kutató szerint a tudás mára a tartós versenyelőny fő forrása [Nonaka, Toyama, és Nagata 2000; West és Noel 2009; Presutti, Boari és Majocchi, 2011].

Mind a 'szervezeti tanulás' és 'tanuló szervezet' gondolatvilága pozitív és idealisztikus jelentéssel bír a meglévő szakirodalomban. A közös előfeltevésük, hogy a tanulás a szervezetben fontos és a jövőbeni versenyelőny egyik fő forrása. Habár ez vitathatatlan, még mindig nincs egységes válasz arra a kérdésre: hogyan történik valójában a tanulás a szervezeteken belül.

A szervezeti tanulás területe számos kutatási területtel mutat átfedést, például tudásmenedzsment, dinamikus képességek, kettős képesség, adaptáció és változásmenedzsment. Jelen kutatásban a szervezeti tanulást, mint egy adaptációs folyamatot vizsgálom a vállalkozó, növekedésorientált szervezetekben. Véleményem szerint az adaptációs folyamat fő mozgatórugója a szervezet felsővezetője, felsővezetése. Ezért kutatásomban két különböző nézőpontot és vizsgálati szintet szeretnék összekapcsolni: a felsővezetői és szervezeti nézőpontokat.

Annak érdekében, hogy meghatározzam kutatásom határait, egy áttekintést nyújtok a különböző szervezeti tanulási megközelítésekről. Morgan [2004] azt állítja munkájában, hogy számos diszciplína van, mely valamilyen aspektusból kapcsolódik a szervezeti tanulás területéhez. Az 1. táblázat bemutatja „a fő releváns diszciplínákat, az ontológiai bázisukat, elméleti területüket azon nehézségekkel, melyek a tanulási tevékenység során jelentkeznek a kiválasztott szerzők műveiben, melynek a célja az volt, hogy illusztrálják azokat a munkákat, melyek az egyes területeken belül születtek” [Morgan, 2004, p. 67].

1. táblázat: Szervezeti tanulás – Diszciplínák, ontológiai alapok és elméleti háttér

Diszciplína	Ontológiai alap	Elméleti háttér	Problémás területek	Kiválasztott szerzők
Kulturális antropológia	Jelentés rendszerek	Kultúra, mint a szervezeti tanulás okozója és eredménye, hiedelem rendszerek és a potenciális kulturális „felsőbbrendűség” szerepe	A kultúra velejáró instabilitása és azon relatív tulajdona, hogy a domináns kultúra gátolja az ötletek áramlását	Adler & Cole (1993), Nevis, DiBella & Gould (1995)
Közgazdaságtan	Belső hatékonyság	Egyszerre alapul a játékelméleten és az ügynök nézőponton, ahol a termelékenységi probléma a hibás kezeléssel van megmagyarázva	Meghatározni az egyén motivációját a termelékenységi hibák beismerésére, feltárására és kijavítására	Shapiro & Varian (1999)
Vállalkozástan	Vállalati növekedés és fejlődés	Az interakciók eredménye, hogy a tanulási képességek megjelennek a vállalkozói folyamatban	A vállalkozóknak meg kell próbálniuk kialakítani egy megfelelő tanulási stílust; észlelt konfliktus a tanulásra törekvés és a működéshez szükséges döntéshozatal üzleti valósága között	Deakins & Freel (1998), Chaston, Badger & Sadler-Smith (2000)
Menedzsment tudomány	Információ rendszerek	Tudás rendszerek és kodifikálás, informálás	Nemracionális viselkedés, tökéletlen információ, változó időhorizont, információs túlterheltség, felejtés	Hedberg (1981), Senge (1990), Huber (1991), March (1991)
Marketing	Információfeldolgozás, piac-alapú teljesítmény	Tanulási és piaci orientációnak szinergia hatásai az üzleti teljesítményre, tanulási elkötelezettség, információ készletek és folyamatok, magatartási összetevők az információ feldolgozásban, adaptáció	Strukturális és szervezeti korlátok, üzleti egység kultúra, útfüggőség	Slater & Narver (1995), Lukas, Hult & Ferrel (1996), Hurley & Hult (1998), Baker & Sinkula (1999)
Termelés-menedzsment	Hatékonyság mechanizmusok	Termelékenységi, tanulási görbék, belső és külső tanulási források, inputok a termelés tervezéséhez	Egydimenziós mérési korlátok, kockázat és az eredmények bizonytalansága	Argote, Beckman & Epple (1990), Adler (1993), Garvin (1993)
Pszichológia és Szervezetfejlesztés	Humán fejlesztés	Szervezetek, mint hierarchiák, kontextus relevanciája, percepció és észlelés, értékek és tanulási stílusok, párbeszéd	Védekező rutinok, kulturális megnyilatkozás, felejtés, egyéni vs. kollektív tanulás	Kolb, Rubin & McKintyre (1973), Weick (1979), Dixon (1994)

Diszciplína	Ontológiai alap	Elméleti háttér	Problémás területek	Kiválasztott szerzők
Szociológia és Szervezet elmélet	Társas struktúrák	Hatalmi rendszerek és a konfigurációik, hierarchia hatások, ideológia és retorika, ellentétes érdekek a szereplők között	Szervezeti politikai és hatalmi küzdelmek, konfliktusforrások	Shrivastava (1983), Nonaka (1988), Brown & Duguid (1991)
Stratégia	Versenyképesség	Szervezet-környezet interfész, szövetséges tanulás, hálózat és interakció, hatások, iparág szintű tanulás és piaci fejlődés, tanulás szintjei és tanulási kompetenciák	Dinamikus illeszkedés a szervezet és a környezet között, verseny nyomása, technikai vs. általános tanulás, tanulóstranszfer, innovációs gyakorlatok gyorsasága	Fiol & Lyles (1983), Hamel & Prahalad (1993), Hannan & Freeman (1988), Inkpen & Crossan (1995)

Forrás: Easterby-Smith [1997, p. 1087] továbbfejlesztve Dodson [1993] és Polito [1995] in Morgan [2004, p. 71].

Morgan [2004] munkája a szervezeti tanulás kutatásának különböző nézőpontjaira hívja fel a figyelmet. Az 1. táblázat bemutatja, hogy a kulturális antropológiától a stratégiát kutatókig vizsgálhatják ezt a területet, mely különböző kutatási kérdéseket, elemzési és kutatási egységeket jelent. Kutatásomban két vizsgálati szintet és ezáltal két megközelítést kívánok ütköztetni, a vállalkozoí és a szervezetfejlesztési megközelítéseket, mely a felsővezetői és szervezeti szinteket összekapcsolhatja.

A tanulás vállalkozoí nézete az elemzés egységét a vállalkozoóra, vállalkozo vezetőre szűkíti, és nem elemzi az egész szervezetet. Ezért csak a kísérletezést és lehetőség felismerést vizsgálja a vállalkozoí folyamatban, és nem vizsgálja a szervezet fejlődését és a tanulást ezen folyamat mögött. A pszichológiai és szervezetfejlesztési diszciplína a szervezeti tanulásra, mint egy szervezeten belüli, inkrementális folyamatra tekint. Ezen megközelítés a szervezeti tanulást humán fejlődésnek és inkrementális adaptációnak gondolja, mely megjelenik a kultúrában, rutinokban és különböző tanulási stílusokban. Ezen megközelítés nem kérdőjelezi meg, hogy a szervezeti tanulás mindig hasznos-e a szervezet számára. A vállalkozoí és szervezetfejlesztési nézőpontok metszetének vizsgálatával a szervezeti tanulás tekintetében megpróbálom kiküszöbölni az egyes diszciplínák egyedi hiányosságait. Az. 1. ábra összefoglalja a két nézőpont ütköztetésének relevanciáját.

1. ábra: Tanulás a vállalkozoí és szervezetfejlesztési megközelítésből

	Fókuszban	Nincs a fókuszban
Vállalkozói megközelítés	A vállalkozo tanulasi stílusa. A kísérletező és lehetőség felismerési folyamatok a vállalkozo szervezetekben.	Szervezeti tanulás és fejlődés a vállalkozo szervezetekben a vállalkozo vezető hatása a szervezeti tanulásra.
Szervezetfejlesztési megközelítés	Szervezeti tanulás mint az inkrementális adaptáció egyik formája. Rutinok, tanulási képességek és tanulási folyamatok a szervezetekben.	A szervezeti tanulási folyamatok újragondolása. A két-hurkos és egy-hurkos tanulás megkülönböztetése a változás és az adaptáció kapcsán.

Forrás: saját szerkesztés

Az 1. ábra arra világít rá, hogyha a vállalkozó felsővezető hatását kívánom vizsgálni a szervezeti tanulásban, mindkét nézőpontot elemeznem kell. Annak érdekében, hogy illusztráljam a jelenségről alkotott értelmezésemet, megfogalmaztam saját szervezeti tanulás definícióm, mely részben, a szakirodalomban is megtalálható különböző fogalmakon alapszik:

A szervezeti tanulás egy szervezeti képesség és egy változási folyamat, mely az észlelésben és viselkedésben, mind egyhurkos és kéthurkos módon végbemegy. Magában foglalja a múltbéli tapasztalatok és cselekvések értelmezését és újraértékelését, a jelenlegi szervezeti teljesítmény és környezeti tényezők megértését, elavult tudás és rutinok elfelejtését, valamint az új tudás létrehozását annak érdekében, hogy a szervezet növekedjen és túléljen a jövőben. Ebben az értelemben a szervezeti tanulás egy adaptációs folyamat a belső és külső kihívásokhoz.

A két megközelítés szakirodalmi réseinek betöltése érdekében szükséges az egyidejű vizsgálat. A 2. ábra megmutatja, hogy a két nézőpont együttes vizsgálata hogyan segíti elő a szervezeti tanulás jobb megértését.

2. ábra: A szervezeti tanulás vállalkozói és szervezetfejlesztési megközelítésének összeillesztése

Vállalkozói megközelítés	Szervezetfejlesztési megközelítés
A vállalkozóság mint tanulási folyamat	Tanulás mint adaptáció
Fókusz az egyéni szinten (vállalkozó)	Fókusz a szervezeti szinten
Vállalkozó - Menedzser különbség	Belső szervezeti fejlődés és változás

Forrás: saját szerkesztés

Véleményem szerint a vállalkozói és a szervezetfejlesztési nézőpont egyidejű vizsgálata, az egyéni és a szervezeti szint együtt, segíthet betölteni a szakirodalmi rést. A kutatás célja annak feltárása: *Hogyan jelenik meg a szervezeti tanulás a növekedésorientált szervezetekben, és ezen folyamatokra hogyan hat a vállalat felsővezetése?*

Jelen kutatás a következő kérdések megválaszolását célozza meg:

1. Hogyan zajlik az adaptáció és a szervezeti tanulás növekedésorientált közepméretű vállalatokban?
2. Hogyan kapcsolódnak össze szervezeti tanulás és adaptáció (variáció-szelekció-megtartás) tekintetében az egyes szervezeti szintek és vállalati területek?
3. Milyen kapcsolat van a vállalat korábbi adaptációs folyamatának eredménye és a jelen adaptációs folyamata között?
4. Mi a vállalkozó felsővezető tanulásának (kognitív és magatartásbeli változásának) szerepe ezen folyamatokban?

Disszertációmban először a szervezeti tanulás és az adaptáció kapcsolatát ismertetem. Majd áttekintést adok a szervezeti tanulás kutatásairól. Ezt követően ismertetem a vállalkozói nézőpontot magában foglaló kutatásokat tanulási megközelítésből. Ezután kiemelem a szakirodalmi réseket és ismertetem kutatásom módszertanát, hogy hogyan fogom betölteni ezen réseket kutatásomon keresztül. Kutatásom kvalitatív esettanulmányos kutatás, melyhez az adatgyűjtés etnográfiai módszertannal végeztem el. Kutatásom alanya egy olyan vállalat, mely hosszú évek sikeres teljesítménye után a 2014-es évben váratlan veszteséget könyvelt el és válsághelyzetbe került, majd ezt követt két és fél kemény munkával töltött év ahhoz, hogy stabilan visszatérjen a korábbi nyereségességi szintjére. A kutatásom 2015 februárjától 2017 májusáig tartott.

Az adatgyűjtés megkezdése előtt a következő előfeltevéseket fogalmaztam meg:

1. A múltbéli tanulás és tapasztalatokról való gondolkodás kihat a jelen tanulási folyamataira egyén, csoport és szervezeti szinten egyaránt.
2. A szervezeti tanulás nem mindig egy pozitív folyamat a szervezet szempontjából.

3. A vállalkozó felsővezető kognitív és magatartásbeli változási képességének meghatározó szerepe van a szervezeti tanulás, mint adaptációs folyamat alakításában.

Az eset elemzése után összefoglalom kutatásom fő következtetéseit, valamint kitérek arra, hogy kutatásom mit ad hozzá a meglévő szakirodalomhoz, mi az újdonság a definiált kérdések vizsgálatában, milyen elméleti, gyakorlati és módszertani eredményeim vannak. Ezt követően pedig összefoglalom kutatásomat és kitekintést adok a további kutatási lehetőségekre.

Kutatásomban a szakirodalmi rést úgy szeretném betölteni, hogy

- *kiemelem a szervezeti tanulás kapcsolatát az adaptációhoz és a változáshoz,*
- *együttesen vizsgálom a vállalkozói adaptációs és szervezeti tanulási szakirodalmat,*
- *egy kvalitatív longitudinális kutatás során vizsgálom az ok-okozati kapcsolatokat a tanulás folyamatának megértése érdekében, különös tekintettel a szervezeti rutinokra,*
- *egy eset, több éven át tartó mély, többszintű elemzésével vizsgálom az egyéni és csoportos szinteket a szervezeti szint megértése és a tanulás valós folyamatának megértése érdekében, különös tekintettel az első számú vezető szerepére ezen folyamatokban.*

Szeretném köszönetemet kifejezni Dr. Balaton Károly témavezetőmnek, a Vezetéstudományi Intézet munkatársainak, különösen két mentoromnak Dr. Hortoványi Lillának és Dr. Szabó Zsolt Rolandnak, akiktől nagyon sokat tanultam. Kiemelten szeretném megköszönni Taródy Dávid kollégámnak a szakmai és baráti támogatást, akivel szinte együtt kezdtük doktori tanulmányainkat, és segítettük egymást ezen hosszú folyamat nehéz pillanataiban. Végül, de nem utolsó sorban szeretném megköszönni családomnak, elsősorban szüleimnek és férjemnek, akik egyetemi tanulmányaim kezdetétől mellettem álltak, hogy céljaimat elérhessem, és támogattak és elviseltek ezen időszak alatt.

2. SZERVEZETI ADAPTÁCIÓ ÉS TANULÁS A SZAKIRODALOMBAN

2. 1. Adaptáció a szakirodalomban

Disszertációmban azt kívánom feltárni, hogy a szervezet kihívásokkal való megküzdésében milyen szerepe van a szervezeti tanulásnak. Az egyik alapvető kérdése a stratégiai menedzsmentnek és a szervezetelméleteknek a szervezet és a környezet viszonyát vizsgálja. Pontosabban, a kutatók arra kíváncsiak, hogy hogyan tud a szervezet gyorsan és hatékonyan reagálni a környezeti változásokra és kihívásokra, és hogyan formálódnak, adaptálódnak és változnak a szervezetek a környezetükkel együtt [Smith és Cao, 2007]. Az adaptáció kutatása ezt a szervezet-környezet viszonyt vizsgálja. A stratégiai adaptáció a szervezet válaszait jelenti a környezeti kihívásokra [Szabó, 2012].

Napjaink szervezetei folyamatosan szembenéznek makro-, iparági- és mikroszintű változásokkal [Balaton et al., 2007]. A modern szervezetek egyre heterogénebb, komplexebb, dinamikusabb és bizonytalan környezetben működnek [Lawrence és Lorsch, 1967], és ezen környezeti tényezők rendkívül gyorsan változnak [Duncan, 1972; Oreja-Rodríguez és Yanes-Estévez, 2010]. A piacok, különösen az Internet világában globálissá váltak. Ezen átmenet kihívások elé állította a szervezeteket [Balaton et al., 2010]. A folyamatosan növekvő versenyben az adaptáció kritikus [Lawrence és Lorsch, 1967; Duncan, 1972]. Nem elég, hogy módosítjuk vagy újraalkotjuk a stratégiát, a szervezet vagy a szervezeti kultúra változására is sokszor szükség van. Azon szervezetek lehetnek sikeresek ebben a folyamatban, melyek képesek tanulni vagy önmaguk adaptálódni [Barakonyi, 2007]. A változó környezet nyomásának következtében azon dinamikus szervezetek lesznek életképesek, melyek képesek változni és adaptálódni a túlélés érdekében [Szabó, 2008].

A menedzsereknek lehetőségük van arra, hogy azonos feltételek mellett, különbözőképpen reagáljanak a környezeti kihívásokra [Dobák, 2006], de nemcsak a környezet van hatással a szervezetre, hanem a szervezet is hatással lehet a környezetre [Child, 1972; Dobák, 2006]. Már hosszú idők óta mind a nemzetközi [Miles et al., 1978; Porter, 1993], mind a hazai szakirodalom [Antal-Mokos és Kovács, 1998; Antal- Mokos és Tóth, 2001; Hortoványi és Szabó; 2006a,b; Szabó,

2008] figyelmet szentel a szervezeti adaptáció és stratégiai viselkedés kutatására a stratégiai kutatóközösségekben. Számos olyan munka készült, mely a magyar cégek adaptációs mechanizmusait és stratégiáit vizsgálja a fő környezeti változások során: a rendszerváltás idején [Balaton, 1999, Clark, Lang és Balaton, 2001], az EU-csatlakozáskor [Balaton, 2005] és a gazdasági válság alatt [Balaton, 2011, Balaton és Csiba, 2012, Balaton és Gelei, 2013].

„Burgelman [1983, 1991, 1996] fogalomalkotása alapján a szervezet stratégiájában bekövetkező fő változásokat nem kizárólag külső szelekciós folyamatok irányítják. Sikeres megújulást általában megelőzi egy belső kísérletező és szelekciós folyamat” [Hortoványi, 2012: 47]. Burgelman [1991] ezt a belső kísérletezést és szelekciót egy szervezeti tanulási folyamatként értelmezi. Ez kapcsolódik a szervezeti ökológia nézeteihez [Hannan és Freeman, 1989].

Smith és Cao [2007] három különböző megközelítést azonosított a vállalat és a környezet kapcsolatában. A 2. táblázat mutatja az összehasonlítását az (1) az ökológiai, (2) az adaptációs, és (3) a vállalkozói perspektíva között.

Az ökológiai nézőpont [Hannan és Freeman, 1989] azt állítja, hogy a szervezet a túlélés tekintetében teljesen a környezetétől függ. Az adaptációs nézőpont szerint a szervezet képes adaptálódni és változni egy bizonyos mértékig, válaszul a környezeti változásokra [Nelson és Winter, 1982]. A vállalkozói perspektíva, ellentétben, a következőket vallja:

- Vállalkozói akciókon keresztül a szervezet képes alakítani és befolyásolni a környezetét, úgy hogy az előnyére váljon;
- Ebben fontos szerepe van a felsővezetésnek;
- A kezdeti elemzési egységet a menedzserek jelentik [Smith és Cao, 2007], pontosabban hogy „a felsővezetés hogyan keres és visz véghez akciókat, és tanulja meg alakítani a környezetét” [Smith és Cao, 2007, p. 331];
- A keresés és az ehhez kapcsolódó akciók célja nem adott, hanem ezek alakítása egy fontos része a dinamikus változási folyamatnak. Ezen folyamat hasonló Argyris és Schön [1978] kéthurkos tanulásához [Smith és Cao, 2007], míg az adaptációs perspektíva inkább az egyhurkos tanulásra hasonlít. A másik két nézőponttal ellentétben, ez magában foglalja a kéthurkos

tanulást, de ez csak a hiedelemrendszer változására vonatkozik a külső környezet tekintetében.

2. táblázat: A cég-környezet kapcsolat nézőpontjainak összehasonlítása

	Ökológiai perspektíva	Adaptációs perspektíva	Vállalkozói perspektíva
<i>Elméleti fókusz</i>	Környezeti szelekció	Környezet kiváltotta variáció	Ön-variáció
<i>Előfeltevések:</i> <i>Szervezeti struktúra</i> <i>Szervezeti változás</i>	Tehetlenség Random, esetleges	Útfüggő Reaktív	Formálható Proaktív
<i>Elemzés szintje</i>	Iparág/populáció	Vállalat	Többszintű: vezetők, szervezet, iparág
<i>Elemzés időtartama</i>	Hosszú táv	Közép táv	Többidejű: rövid, közepes, hosszú táv
<i>Kapcsolódó szakirodalom</i>	Ökológia Erőforrás függőség elmélet	Illeszkedés Verseny dinamika Innováció, mint adaptáció	Érzékelés Társas észlelés Vállalkozói tevékenység
<i>Cég-környezet kapcsolat</i>	Egyedi cégek véletlen variációját a környezet kiszelektálja. Idővel a cégek hozzászoknak az iparági trendhez. Az iparág az egyedi cégek születésével és megszűnésével alakul.	Az egyedi cég keresi, hogyan tudja az illeszkedési problémákat a környezetben. A változásokat útfüggő rutinok követnek, és ezek lehetővé teszik, hogy visszatérjenek a megfelelő illeszkedéshez.	Menedzserek a hiedelemrendszerükön keresztül vállalkozói tevékenységbe kezdenek, amely nemcsak a saját hiedelemrendszerüket befolyásolja, hanem elképzeltető, hogy a piaci hiedelemrendszer is megváltozik.

Forrás: Smith és Cao [2007, p. 331]

Számos munka az adaptációt közvetlenül hozzákapcsolja a tanulás koncepciójához [Crossan et al., 1999; Eisenhardt és Martin, 2000; Zollo és Winter, 2002; Easterby-Smith és Prieto, 2008]. További fontos eredmények kitérnek a következőkre:

- Senge és társai [2014, p. 24] szerint „Minden szervezet tanul – abban az értelemben, hogy adaptálódik a világ változásaihoz”.

- Az adaptáció a folyamatosan változó környezeti körülményekhez elképzelhetetlen a szervezet folyamatos tanulása és tanulási képességek folyamatos fejlődése nélkül [Bakacsi, 2010a].
- Jyothibabu és társai [2010] úgy definiálták a szervezeti tanulást, mint adaptáció a szervezeti kultúra változásaihoz, új módszerek, normák és paradigmák fejlődése.

A szakirodalom alapján az adaptáció és a tanulás szorosan összekapcsolódik. Az adaptációs kutatások a szervezet azon képességét vizsgálják, hogy hogyan változik a szervezet a külső kihívások tükrében. Értelmezésemben, annak érdekében, hogy megértsük az adaptáció-tanulás kapcsolatot először meg kell vizsgálni a tanulás és a változások közötti kapcsolatot.

2. 2. Kapcsolat a tanulás és a változás között

A tanulás definíció szinten magában foglalja a változást. Bakacsi [2004] szerint a tanulás a viselkedésben bekövetkezett állandó változás, mely tapasztalat eredménye. A szervezeti tanulás ez alapján úgy definiálható, mint változás a szervezet viselkedésében [Fiol és Lyles, 1985]: a döntéshozatali folyamatok átalakulása, a szervezet tagjainak rutinjaiban bekövetkező változás, mely egyéni és szervezeti teljesítménynövekedéshez vezet [Bakacsi, 2010a]. Senge és társai [2014, p. 9] Nitin Nohria-t idézik miszerint: „nem megfelelő tanulási képességek gátolják a legtöbb változási kezdeményezést”. Ezen gondolatok is arra utalnak, hogy érdemes megvizsgálni a tanulás és a változás kapcsolatát.

A változást számos módon értelmezhetjük, gyakran ellentétes jelentéssel [Senge et al., 2014]:

- Külső változások a technológiában, fogyasztókban, versenytársakban, piacon, struktúrában vagy a társas és politikai környezetben;
- Belső változások: hogy adaptálódik a szervezet a környezeti változásokhoz; és
- Top-down programok, mint újraszervezés és újratervezés.

Véleményem szerint először el kell különíteni a külső változásokat a belső változásoktól. A külső változások a szervezet határain kívülre esnek. A belső változásokat nehezebb meghatározni, többek között azért, mert különböző típusokat tudunk elkülöníteni:

- Egyéni vagy szervezeti;
- Változások a folyamat/feladat szinten vagy változások a stratégia szintjén;
- Kialakuló/autonóm vagy szándékolt [Burgelman, 1191];
- Epizodikus vagy folyamatos [Weick és Quinn, 1999];
- Inkrementális vagy radikális [Dobák, 2006];
- Kognitív változások vagy viselkedésbeli változások [Bakacsi, 2010a].

Ezen elkülönítéssel nem az a célom, hogy teljeskörű képet fessek a változás tekintetében, azt szeretném csak kihangsúlyozni, hogy a szervezeti tanulás megértése érdekében fontos a változás, változási folyamatok különböző jelentéseit és értelmezéseit rendszerbe foglalni. A 3. táblázatban összehasonlítom a legrelevánsabb változás típusokat a *megkülönböztető tényező* és *kapcsolat a tanulás kutatásával* faktorok mentén.

A táblázat a következő feltételezéseket mutatja:

- Az egyéni szintű változás az egyéni tanulással van kapcsolatban, míg a szervezeti változás a szervezeti tanulással;
- A kéthurkos tanulás a szakirodalomban a kognitív térkép változásában és a stratégia szintjén jelenik meg; és
- A belső nem stratégiai, de szervezeti szintű változások (folyamatokban, rutinokban, viselkedésben) megítélése a szakirodalomban inkább az egyhurkos tanuláshoz kapcsolódik. A kéthurkos tanulás szempontja hiányzik ezen elemzésekből.

3. táblázat: A belső szervezeti változás különböző típusai és a kapcsolatuk a tanulás kutatásával

Változás típusa	Megkülönböztető tényező	Kapcsolat a tanulás kutatással	
Egyéni vs. Szervezeti változás	Változás szintje és kiterjedtsége	Egyéni szintű és szervezeti szintű tanulás	
Folyamatszintű vs. stratégiai változás	Változás fókusza (belső vagy külső változás és kihívások)	Egyhurkos tanulás a rutinokban, mint belső folyamatszintű változás. Kéthurkos tanulás a stratégiában, a külső kihívások, környezeti változások által kiváltva.	
Kialakuló vs. Szándékolt változás	Változás iránya és tudatossága	Kialakuló/ Folyamatos/ Inkrementális változás:	<u>Szándékolt/ Epizódikus/ Radikális változás:</u>
Folyamatos vs. Epizódikus változás	Változás szakaszossága		Nem vagy kis fókusszal jelenik meg a szervezeti tanulás kutatásában. A változás-menedzsment területe.
Inkrementális vs. Radikális változás	A változás minősége szervezeti szinten		
Észlelési vs. Viselkedésbeli változás	A változás minősége egyéni szinten	Kéthurkos tanulás két típusa. Nagyobb fókusz a kognitív térképekben történő változáson.	

Forrás: saját szerkesztés

Kutatásomban a kialakuló, folyamatos, inkrementális változásokra a magától kialakuló változás kifejezést fogom használni, míg az epizodikus, radikális változásokra a szándékolt kifejezést. Angyal [2009] a változások természetét vizsgálja, a nem irányított változásokat is. Azt állítja, hogy a nem irányított változások is lehetnek radikálisak. Munkámban azonban nem kívánom vizsgálni ezen típusú változásokat, melyek többségében válság helyzetekben vannak jelen.

2. 2. 1. Magától kialakuló változás és a tanulás

Mintzberg és társai [2009] a stratégia tíz különböző iskoláját mutatják be, ezek egyike a tanulási iskola. Ez egy formálódó folyamatként tekint a stratégiára. Ezen iskola előzményei a diszjunkt és logikai inkrementalizmus és az evolúciós elmélet, mely azt eredményezi, hogy stratégiát kialakulónak, kísérletezőnek és reflektívnek tekint. A tanulási iskola nézőpontjából a szervezeti tanulásnak nagy szerepe van a

szervezet adaptációs folyamatában. Szabó [2012, p. 17] szerint „a stratégiai adaptáció a tanulási iskola egyik fő kérdése, melyet nem lehet mérni a klasszikus pénzügyi indikátorokon keresztül, hanem főként a tudás létrehozás és előhívás képességén keresztül”. Burgelman [1988, p.74] is úgy tekint a „stratégiaalkotásra, mint egy társas tanulási folyamat”.

A szervezeti tanulás a következőkkel jellemezhető az evolúciós elmélet előfeltevései alapján [Mitzberg et al., 2009]:

- A rutinok felelősek a változás kialakításáért;
- A meglévő rutinok és az új helyzetek közötti interakció egy fontos forrása a tanulásnak; és
- A kialakuló stratégia koncepciója utat enged a stratégiai tanulás felé, mert elismeri a szervezet kísérletező képességét.

A tanulási iskola szerint a szándékolt stratégia a kontrollra koncentrál, míg a kialakuló stratégia a tanulást hangsúlyozza, és a szervezeti tanulást a működési kultúrában bekövetkező változásokhoz történő adaptációnak tekinti. Így a tanulási iskola a szervezeti tanulást egy kialakuló, inkrementális adaptációs folyamatként definiálja, mely magában foglalja az inkrementális változást.

A tanulási iskola vizsgálata mellett a kulturális iskolát is érdemes áttekinteni. A kulturális iskola a stratégia létrejöttét egy kollektív folyamatként értelmezi. A kulturális iskola értelmezéséhez szükség van a kultúra definiálására is, melyet Mintzberg és társai [2009, p. 288] úgy fogalmaznak meg, hogy „ez lesz a szervezeti gondolkodás, azok a közös hiedelmek, amelyek a hagyományokban és a szokásokban, valamint a jobban érzékelhető megnyilvánulásokban – történetekben, szimbólumokban, sőt épületekben és termékekben tükröződnek.” A kulturális iskola kiindulópontjai közül a következőket kívánom kiemelni:

- „A stratégia egy szemlélet formáját ölti, amely kollektív szándékokban gyökerezik. Továbbá azokban a mintákban jelenik meg, amely a szervezet mélyen beágyazott erőforrásait vagy képességeit rejtje és használja a versenyelőny biztosításához. A stratégiát így szándékoltnak tekinthetjük, még akkor is, ha nem teljesen tudatos.

- A kultúra és különösen az ideológia nem a stratégiai változást pártolja, hanem inkább a meglévő stratégia fenntartását.” [Mintzberg et al. 2009, p. 290]

A kultúra és a stratégia közötti kapcsolat tekintetében Mintzberg és társai [2009, p.291-294] a következő fő jellemzőket emelték ki: a kultúra hat egyrészt a döntési folyamatokra, valamint a változással szembeni ellenállás kialakulására és leküzdésére. A kultúra egyrészt észlelési szűrőként működik, mely a stratégiaalkotás során ráfókuszál bizonyos adatokra, illetve bizonyos dolgokat információszűrőként figyelmen kívül hagy.

A kultúrának komoly szerepe van a stratégiai változással szembeni ellenállás kialakulásában. Itt több szerzőtől is idéznek, melyek kiválóan jellemzik a tárgyalt jelenséget:

- „Stratégiai tanulásra... csak akkor kerülhet sor, ha a régi domináns logikát bizonyos értelemben mellőzi a szervezet”. [Bettis és Prahalad; 1995:10].
- Egy szervezet nem rendelkezik kultúrával. A szervezet maga a kultúra. Ezért olyan borzasztó nehéz megváltoztatni. [Weick, 1979].
- „A kultúra olyan prizmaként működhet, amely vakká teszi a vezetőket a külső viszonyok változásával szemben, és „ha sikerül is leküzdeniük ezt a rövidlátást, akkor is a kultúrájuk szellemében reagálnak a változó eseményekre” – vagyis ragaszkodnak azokhoz a feltevéseikhez, amelyek beváltak a múltban [Lorsch, 1986, p. 98]

Mindez azt is jelenti, hogy a radikális stratégiai változásoknak alapvető kulturális változásokra kell támaszkodniuk [Bjorkman, 1989]. Hogyha ezen kulturális iskola nézőpontját ütköztetjük a tanulási iskola nézőpontjával, akkor egyre fontosabbá válik azon kérdés, hogy milyen kapcsolat van a szervezeti kultúra, rutinok és a szervezeti tanulás között a stratégiai adaptáció szempontjából. Noszkay [2008] szerint az inkrementális változások kisebb ellenállással néznek szembe, és kevesebb szubjektív veszteséget eredményeznek, de gyakran nem megfelelők rendszerszintű szervezeti problémák megoldására.

Ezen állítások felvetik a kérdést, hogy a tanulás, mint adaptáció mindig egy kialakuló, inkrementális és kísérletező változási folyamat és nem radikális és szándékolt. Értelmezésemben a szervezeti tanulást ki kell terjeszteni a radikális és

rendszerszintű változásokra is. A következő fejezetben azt vizsgálom, hogy milyen a kapcsolata a tanulásnak az ilyen típusú változásokkal.

2. 2. 2.Szándékolt változás és a tanulás

Jyothibabu és társai [2010] azt állítják, hogy a tanulás és a változás nemcsak párhuzamos és egyidejű, hanem egy interaktív folyamat is, mivel a tanulásnak közvetítő szerepe van a változási folyamaton belül. Azt is feltételezik, hogy folyamatos interakció van az egyéni és a szervezeti szintek között. A tanulási folyamatban a strukturális szint elérése a gyakorlatban strukturális változást jelent, mely befolyásolja az egyéni szintet, és hív életre egyéni tanulást. A strukturális szintű változások szándékolt változások eredményei. Rämmler [2013] szerint az egyéni tanulás alapvetően meghatározza a szervezetit, Klimecki, Laßlaben és Thomae [1999] pedig azt állítja, hogy a menedzsment rendszereknek és kultúrájának fő szerepe van a tanulás áramlásában.

Weick és Quinn [1999] különbséget tesznek két változástípus: az epizodikus és folyamatos változások között. Az epizodikus változásokat a rövidtávú adaptáció egy formájának tekintik. Az epizodikus változás leginkább a tervezett, szándékolt változáshoz kapcsolódik, melyet a Lewin-i megközelítéssel lehet jellemezni (kiolvasztás, mozgítás, megszilárdítás):

„Szándékolt változás történik, amikor a változás ügynöke szándékosan és tudatosan hoz létre olyan feltételeket és körülményeket, melyek különböznek a jelenlegitől, és ezután megvalósítja ezt cselekvések és beavatkozások sorozatán keresztül egyedül vagy más emberekkel együtt” [Ford and Ford, 1995, p. 543]

Dobák [2006] különbséget tesz radikális és inkrementális változások között. A radikális változás kiterjedt, a felsővezetés kezdeményezi, és az egész szervezetre vagy annak nagy részére hat. Ez viszonylag gyors és rendszerszintű változást jelent a hierarchia valamennyi szintjén.

Habár a szándékolt változások területe a változásmenedzsment kutatások keretén belül található, a szervezeti tanulás kutatásának is vannak megválaszolatlan kérdései ezen a területen belül. A legtöbb szervezeti tanulás kutatás, amely a szervezet

fejlődését vizsgálja, a tanulást egy magától kialakuló változási folyamatnak tekinti. Van azonban néhány olyan kutató, aki javasolja a tanulás vizsgálatát a szándékolt változások keretében is.

Dobák [2006] szerint a szándékolt szervezeti változás egy iteratív tanulási folyamat. A változást vezetőnek menedzselni kell a tanulási folyamatot, mely magában foglalja a saját tanulását, a szervezet tagjainak tanulását és a teljes szervezetét. Senge és társai [2014] a *The Dance of Change* c. könyvükben az átható kifejezést használják a radikális változásra. Úgy vélik, hogy az átható változás magában hordozza a tanulást, és úgy írják le, mint megtestesülése annak, hogy mind elmozdulás van az emberek értékeiben, aspirációiban és viselkedésében, valamint külső változások vannak az alapvető gondolkodási mintázatokban, melyek alapul szolgálnak a szervezet választásában stratégia, struktúra és rendszerek tekintetében. Azt állítják, hogy nem elég megváltoztatni a stratégiát, a struktúrát vagy a rendszereket, az ezeket kialakító gondolkodásmódnak is változnia kell. Ez azt jelenti, hogy ezen típusú változás hasonló jegyeket visel, mint a kéthurkos tanulás.

Levinthal és Rerup [2006] vezette be a kevésbé tudatos és tudatos megközelítés fogalmát a tanulásban. Azt állítják [Rerup és Levinthal, 2013], hogy ezen megközelítések viszonylagosan jelen vannak a meglévő szakirodalomban is: például a kevésbé tudatos megközelítés March és Simon [1958], Cyert és March [1963], Nelson és Winter [1982] munkájában, és a tudatos megközelítés Weick és Roberts [1993], Weick és társai [1999] munkájában. A kevésbé tudatos megközelítés a magától kialakuló változáshoz kapcsolódik, míg a tudatos megközelítés a szándékolt változáshoz. Rerup és Levinthal [2013, p. 44] azt javasolják, hogy:

„a szervezeti tanulásnak mindkét nézőpontot magában kell foglalnia egy szélesebb szintézisben, annak érdekében, hogy jobban megértsük, hogy hol végződik a kevésbé tudatos folyamatok hasznossága és hol kezdődik a tudatos folyamatoké (és fordítva), és hogyan fed át a két jelenség, hogyan lépnek interakcióba vagy működnek párhuzamosan.”

Azt is javasolják, hogy ezek nem elkülönült vagy párhuzamos jelenségek, hanem kölcsönösen összekapcsolódnak, és „manapság keveset tudunk arról, hogy ezen két jelenség hogyan bontakozik ki, és befolyásolja a szervezeti tanulást és a változást a rendszerben.”

Bakacsi [2010b] különbséget tesz az első- és másodrendű változások között, melyek a kéthurkos és egyhurkos tanulás értelmezései a változásmenedzsment szakirodalmán belül. Arra világít rá, hogy a változáshoz szükséges a változás ügynöke, vezetője, aki választ az elsőrendű és másodrendű változások között.

Az világos, hogy a szándékolt és a magától kialakuló változás különböző tanulási folyamatok eredményei. Azt feltételezem, hogy az adaptáció és a szervezeti tanulás értelmezésének kulcs szerepe van a szervezeti tanulás elemzésében. Ezen témakör kapcsán azonosítottam egy kutatási rést, a következő fejezetben ezt fogom bemutatni.

2. 3. A kapcsolat a változás, az adaptáció és a tanulás között

Kutatásomban az adaptáció, változás és tanulás kialakuló elegyére szeretnék választ kapni. Korábbi próbálkozások a szervezeti tanulás megragadása során összemosták a változást, tanulást és adaptációt, csak esetleges figyelmet szentelve az elemzés szintjének [Weick, 1991].

A 3. ábra a 3. táblázat egyszerűsített verziója, amely megpróbálja összekapcsolni az adaptációt, a változást és a tanulást. A modell alapján a következő feltevéseket fogalmaztam meg:

- A magától kialakuló változás az adaptációs nézőpont jegyeit viseli magán [Smith és Cao, 2007], míg a szándékolt változás sokkal inkább a vállalkozói adaptációs nézőponthoz kapcsolódik [Smith és Cao, 2007];
- Az adaptáció kutatás a stratégiában végbenő változásra koncentrál a környezet-szervezet kapcsolat tekintetében. A szervezet belső folyamatai nincsenek a fő fókuszában;
- A szervezeten belül megjelenő magától kialakuló változás a szervezeti tanulás kutatásának fő területe. Ez egy kialakuló és inkrementális kísérletező folyamatként jellemezhető [Mintzberg és társai, 2009];
- A belső szervezeti folyamat szinten végbemenő szándékolt változások vizsgálata nincs az adaptáció vagy a szervezeti tanulás kutatásának fő fókuszában. Ezért ez egy érdekes kutatási terület a szervezeti tanulás kutatói számára;
- A szándékolt változáshoz kéthurkos tanulásra van szükség.

3. ábra: Adaptáció, tanulás és szervezeti változás

	Kialakuló változás	Szándékolt változás
Változás a stratégiában	Adaptációs perspektíva	Vállalkozói perspektíva
Változás a folyamatok szintjén	Kialakuló, inkrementális szervezeti tanulás	Változásmenedzsment

Forrás: saját szerkesztés

A szervezeti tanulás szakirodalmában rés található. A szervezeti tanulás egy belső adaptációs folyamat, mely a környezettől indul el, de az adaptációs szakirodalom nem fókuszál a belső folyamatokra.

Rerup és Levinthal [2013, p. 39] szerint:

„a szervezeti cselekedetek függnnek a múlttól, és a szervezet viselkedése a rutinokon alapul. A rutinokat sokkal inkább meghatározzák a múlt értelmezései, mint a jövőről alkotott feltételezések. A tapasztalatokhoz inkrementálisan alkalmazkodnak az eredményekre adott válaszul.”

A jövőorientált adaptációs felfogás képes változást előidézni az észlelésben és gondolkodásban, de a viselkedésbeli változásokat a múlt fogja dominálni. Az észlelésben bekövetkezett változás a viselkedés megváltoztatása nélkül nem vezet sikerre.

Értelmezésemben a szervezeti tanulás az adaptáció egy formája. Érdekes, hogy vajon a szervezeti tanulás kutatásának vannak-e válaszai a következő kérdésekre:

- Szükség van a belső szervezeti kihívások vizsgálatára a szervezeti tanulás nézőpontból?
- A múltbéli szervezeti adaptáció, hogyan jellemezhető a szervezeti tanulás fogalmaival?
- A múltbéli adaptációs folyamat vagy szervezeti tanulási folyamat mindig jó és hasznos a szervezet számára?

Annak érdekében, hogy megválaszoljam ezen kérdéseket, áttekintem a jelenlegi szervezeti tanulás definíciókat, nézőpontokat, modelleket és mérési eszköztárat. A célom annak megértése, hogy a túlnyomóan jövőorientált és külső fókusz a szervezeti tanulás kutatásokban is jelen van-e.

2. 4. Az adaptáció a szervezeti tanulás kutatásában

2. 4. 1.A szervezeti tanulás definíciók és nézőpontok áttekintése

A szervezeti tanulás, mint kutatási terület számos különböző területtel van átfedésben, mint tudás menedzsment, dinamikus képességek, vállalkozóság és marketing. A szervezeti tanulás vizsgálatában az is nehézséget okoz, hogy nincs egységes definíció arról, hogy mi is a szervezeti tanulás. Bontis, Crossan és Hulland [2000] összegyűjtötték a szervezeti tanulás különböző definícióit a szakirodalomban (4. táblázat). Ezen különböző definíciók megmutatják az értelmezésbeli különbségeket valamint a szervezeti tanulás fogalom és jelenség megragadásának különböző irányultságát a kutatásokban.

4. táblázat: A szervezeti tanulás definíciói

Szerző	Szervezeti tanulás definíciója
Argyris & Schön [1978]	A szervezeti tanulás a hibák felismerésének és kijavításának folyamata.
Braham [1996]	A szervezeti tanulás a tanulás a tanulásról. Az eredmény egy megújult kapcsolat az alkalmazottak és a munkájuk között, mely arra ösztönzi a szervezetet, hogy megalkossa a jövőt maga számára.
Cavaleri & Fearon [1996]	A szervezeti tanulás a szándékos létrehozása a közös jelentéseknek, mely a szervezetben az emberek közös tapasztalatából ered.
Crossan et al. [1995]	Tanulás az észlelésben és viselkedésben bekövetkezett változási folyamat, de ez nem jelenti szükségszerűen azt, hogy közvetlenül javul a teljesítmény.
Daft & Weick [1984]	Szervezeti tanulás a tudás a szervezet cselekvése és a környezet közötti kölcsönhatásról.
Day [1994]	A szervezeti tanulás a következő folyamatokat foglalja magába: őszinte vita, közölt értelmezések, elérhető memória.
Denton [1998]	A szervezeti tanulás az adaptáció és a tudás hasznosításának képessége, mint a versenyképes tudás forrása. Tanulás eredménye a szervezet magatartásában és cselekvési mintáiban bekövetkezett változás.

Fiol & Lyles [1985]	A szervezeti tanulás a fejlődő cselekvés folyamata jobb tudás és megértés révén.
Huber [1991]	Amikor egy entitás tanul, az információ feldolgozása során, a lehetséges viselkedése megváltozik.
Kim [1993]	A szervezeti tanulás úgy definiálható, mint a növekvő szervezeti képesség az eredményes cselekvés elérésére.
Lee et al. [1992]	A szervezeti tanulási folyamat egy ciklikus folyamat, melyben az egyéni cselekvés szervezeti interakcióhoz vezet a környezettel. A környezeti válaszokat értelmezik az egyének, akik tanulnak felülvizsgálva a hiedelmeiket az ok-okozati kapcsolatok tekintetében.
Levinthal & March [1993]	A szervezeti tanulás annak problémájával küzd, hogy egyensúlyozik azon versengő célok között, melyek az új tudás kifejlesztése és a meglévő képességek kiaknázása, szemben a dinamikus tendenciával, mely vagy az egyiket vagy a másikat hangsúlyozza.
Levitt & March [1988]	Szervezetek tanulnak azáltal, hogy rutinokba kódolják a múltbéli következtetéseket, mely irányítja a viselkedést.
Meyer-Dohm [1992]	A szervezeti tanulás a folyamatos tesztelés és a tapasztalat átfordítása közös tudássá, melyhez a szervezet hozzáfér, és melyet a fő céljai elérésére használ.
Miller [1996]	A tanulást meg kell különböztetni a döntéshozattól. Az előbbi növeli a szervezeti tudást, míg az utóbbi nem. A tanulás megtörténhet a cselekvéshez képest jóval előbb vagy jóval azután.
Nadler et al. [1992]	A tanulás egy olyan környezetet igényel, amelyben a tapasztalatok eredményei keresettek, megvizsgáltak és elterjedtek a szervezeten keresztül.
Schein [1996]	A szervezeti tanulás kulcsfontosságú a vezetők és mérnökök (csoportok melyek képviselik az alap tervező elemeit technológiának) segítségével a tekintetben hogyan tanuljanak, hogyan elemezzék saját kultúrájukat és hogyan fejlesszék a kultúrájukat az erősségeik mentén.
Slater & Narver [1995]	A legalapvetőbb definícióként, a szervezeti tanulás az új tudás vagy meglátások fejlődése, melynek van lehetősége befolyásolni a viselkedést.
Scwandt & Marquardt [2000]	A szervezeti tanulás komplex kölcsönhatást jelent a szervezeten belül emberek, a cselekedeteik, szimbólumok és folyamatok között.
Stata (1989)	A szervezeti tanulás az innováció létrejöttének alapvető folyamata. Annak mértéke, ahogy az egyének és a szervezetek tanulnak, az egyetlen fenntartható versenyelőnyre válthat, különösen a tudásintenzív iparágakban

Forrás: Bontis és társai [2000], Yeo [2005] alapján

Az egyes definíciók fókuszja különböző. Néhány a szervezeti tanulás folyamat jellegét emeli ki [Argyris és Schön, 1978; Fiol és Lyles, 1985; Stata 1989; Lee et al., 1992; Day, 1994; Crossan et al., 1999]. Mások a magatartásváltozásra fókuszálnak [Levitt és March, 1988; Huber, 1991; Slater és Narver, 1995; Denton, 1998] vagy például tanulás és tudás természetére a szervezetben [Meyer-Dohm, 1992; Cavaleri and Fearon, 1996; Scwandt és Marquardt, 2000].

Az 5. táblázat megmutatja, hogy a szervezeti tanulásnak különböző interpretációi léteznek a környezetorientált aspektusoktól a belső folyamatokig, a tudásmenedzsmenttől a magatartásváltozásig, a jövőorientált változástól a múlton alapuló rutinokig. Ami hiányzik, az egy holisztikus definíció. Lähteenmäki és társai [2001, p. 115] szerint a szervezeti tanulás égisze alatt nincs holisztikus elmélet, habár ez a komplex jelenség túlságos leegyszerűsítéséhez vezetne.

Nem célom egy holisztikus modell kialakítása, de egy olyan értelmezést szeretnék létrehozni a szervezeti tanuláson belül, mely lefedi az előbbiekben említett kérdéseket a szervezeti tanulás, mint adaptációs folyamat tekintetében. Vannak olyan munkák, melyek megpróbálják megragadni a szervezeti tanulás jelenség különböző nézőpontjait és koncepcióit, és ezek közül én Shrivastava [1983] munkáját választottam ki.

Shrivastava [1983] a szervezeti tanulással kapcsolatban négy különböző koncepciót fejlesztett ki, ezek a szervezeti tanulás, mint adaptáció, előfeltevések megosztása, tudásalap fejlesztése és intézményesült tapasztalat.

A 5. táblázat a négy perspektívát a fő gondolataik alapján hasonlítja össze:

5. táblázat: A szervezeti tanulás nézőpontjai

Szervezeti tanulás nézőpontok	Fő gondolatok	Fő szerzők
Adaptív tanulás	A szervezetek alkalmazkodnak a környezeti változásokhoz a célok, a figyelési és keresési szabályok újragondolásával	Cyert & March [1963] Cangelosi & Dill [1965] March & Olsen [1976]
Előfeltevések megosztása	A szervezetben használt elméletek a közös előfeltevések eredményei. Tanulás magában foglalja a változást ezen elméletekben.	Argyris & Schön [1978] Mitroff & Emshoff [1979] Mason & Mitroff [1981]
Tudás alap fejlesztése	A tanulás egy olyan folyamat, amelyben a tudás cselekvés-eredmény kapcsolatokon keresztül fejlődik.	Duncan & Weiss [1978] Dutton & Duncan [1981]
Intézményesült tapasztalat	A tanulási görbe hatás kiterjed a vezetői döntéshozatalra.	Boston Consulting Group [1968] Abernathy & Wayne [1974] Yelle [1979]

Forrás: Shrivastava [1983, p. 10]

Az első az adaptív tanulás, mely egy külső, környezeti fókusszal rendelkezik anélkül, hogy foglalkozna az adaptációs folyamattal a szervezeti folyamatok és gyakorlatok szintjén. Az adaptáció csak a célok, lehetőségkeresésre és -figyelésre irányuló szabályok szintjén és a stratégiai gondolkodás szintjén van jelen. A második megközelítés az előfeltevések megosztásáról szól és az előfeltevések tekintetében az elméletekkel kapcsolatos változásokról. Ez magában foglalja a kéthurkos tanulást az észlelés szintjén, de nem foglalkozik a magatartási változásokkal és a szervezeti folyamatok újragondolásával. Az utolsó kettő a tanulás tartalmára fókuszál; tudásra és a tapasztalatokra, mintsem a tanulás folyamatára. Ezen megkülönböztetés is azt mutatja, hogy a szervezeti tanulás egyes nézőpontjai elkülönülten kezelik az észlelési és magatartási kérdéseket, valamint a tartalmat és a folyamatot. A szervezeti tanulás, mint adaptáció továbbra is egy környezet-fókuszú kérdés a stratégia szinten történő változások mentén, a belső szervezeti működés és folyamatok szempontjai nélkül.

Hortoványi és Szabó [2006] hasonló megkülönböztetést alkalmazott a szervezeti tanulási megközelítések tekintetében. Az első két nézőpontjuk megegyezik Shrivastava [1983] perspektíváival. A harmadik megközelítés az erőforrás-alapú tanulás, mely bevezeti a tudás-alapú elméletet [Nelson és Winter 1982; Stein 1995]. A negyedik megközelítés pedig a tanuló szervezet koncepciót hozza be a szempontok közé [Senge, 1990]. Ezen értelmezés nem sokban különbözik Shrivastava [1983] munkájától, Hortoványi és Szabó [2006] kiegészítették az értelmezést az erőforrás-alapú elmélettel és a tanuló szervezet koncepcióval.

Gelei [2002, 2005] más megközelítést alkalmaz a szervezeti tanulással kapcsolatban. Három értelmezési lehetőséget vázol fel a szervezeti tanulás tekintetében, hogy bemutassa szubjektív értelmezését és szervezeti tanulással kapcsolatos hiedelmeit. Nincs éles határ az egyes felfogások mentén, melyek között átfedés is azonosítható. Gelei [2002] azt állítja, hogy a bemutatott három felfogás különböző ideológiákat jelent a szervezeti tanulás keretében, és ezért érdemes az egyes hasonlóságokat és eltéréseiket megvizsgálni.

Az első a beágyazódott gyakorlati tudás közösségi formálódásának folyamata. Ezen felfogás a tanulást a gyakorlati közösségek szintjén értelmezi, mint egy társas konstrukciós folyamatot. A második az új szervezeti logika kialakulása a domináns logika és az innovációs logika dialógusának folyamatában. Ez a koncepció a szervezet jövőorientált, innovációs képességeire fókuszál. Végül a harmadik a szervezeti tapasztalatok reflektív (újra-) értelmezésén alapuló akciótanulás és növekvő szervezeti önirányítás. Ezen megközelítés a tanulást egy reflektív folyamatnak tekinti. Ez a nézőpont közelíti meg leginkább az értelmezésemet a reflexió és a szervezeti tapasztalatok újraértelmezése alapján. De Gelei [2002, 2005] nem értékeli, hogy a reflexió eredményei stratégiai szempontból jók vagy rosszak a szervezet számára, inkább ezt a közös valóság reflexiójára és a szervezet tagjainak kritikai értelmezésére vonatkoztatja.

Lähteenmäki és társai [2001] szerint a szervezeti tanulás elméletek három csoportra oszthatók, melyek három alapvető kérdés mentén csoportosulnak [Miner és Mezas, 1996, p. 115]. Ezen kérdések a következők:

- Ki tanul a szervezetben – az egyén vagy a szervezet?
- Milyen tényezők befolyásolják a tanulást – melyek a tanuló szervezetek elemei?
- Hogyan történik a tanulás – mit ismerünk a tanulási folyamatról?

Annak érdekében, hogy megértsük a szervezeti tanulás kutatás különböző irányait először a tanuló szervezet koncepciót elemzem, majd az egyik fő modelljét a folyamat megközelítésnek; a 4I keretrendszer Crossan és társaitól [1999].

2. 4. 2.A Tanuló Szervezet

A megfelelő tudásmenedzsment és tanulás csak olyan környezetben lehetséges, amelyben a folyamatos tanulásnak és kísérletezésnek értéke van, elismert és támogatott [Garaj, 2008]. A Tanuló Szervezet koncepció azokat a kérdéseket öleli fel, hogy hogyan lehet a versenyelőny feltételeit létrehozni a jövőben, és hogyan lehet túlélni a jelenben a tanulás segítségével. A szervezeti tanulás és tanuló szervezet kifejezéseket gyakran szinonimaként használják, de ezek definíciójukból fakadóan nem egyeznek meg. Yeo [2003, p. 369] szerint:

„a szervezeti tanulás egy olyan folyamat, mely a 'hogyan' kérdésre ad választ, azaz hogyan alakul a tanulás a szervezeten belül? A 'szervezeti tanulás' kifejezés inkább a tanulás folyamatára utal. A másik oldalon a 'tanuló szervezet' egy kollektív entitás, amely a 'mi' kérdésre irányul, azaz melyek a jellemzői egy olyan szervezetnek, mely (a tagjainak képviselésében) tanul? A 'tanuló szervezet' felöleli a kollektív tanulás fontosságát a belső és külső környezet viszonylatában. A 'tanuló szervezet' gondolata inkább egy szervezet típusra utal és nem a folyamatra.”

A 6. táblázat ismerteti a tanuló szervezetre különböző definícióit:

6. táblázat: A tanuló szervezet definíciói

Szerző	A tanuló szervezet definíciói
Argyris [1993]	A tanuló szervezetben az egyének a kulcsszereplők, ahol a tanulás érdekében cselekszenek, vagy ahol úgy cselekednek, hogy eredményt hozzanak létre. Minden tudásnak általánosá kell válni, és úgy kell hasznosítani, hogy az ész és az agy ki tudja használni.
Garratt [1995]	A tanuló szervezet akciótanulási folyamatokhoz kapcsolódik, ahol áramlik az energia és az emberek tanulása óráról órára, napról napra a szervezet működési ciklusaiban.
Garvin [1993]	A tanuló szervezet egy szervezet, mely képzett a tudás létrehozásában, megszerzésében és átadásában, és képes változtatni viselkedését az új tudás és meglátások tükrében.
Marquardt and Kearsley [1999]	A tanuló szervezetnek jelentős kapacitása van a tudás összegyűjtésére, tárolására és átadására, így folyamatos átalakítja magát a vállalati siker érdekében. Felhatalmazza az embereket, hogy a munka során, a vállalaton belül és kívül, tanuljanak. A legkritikusabb komponens a technológia használata, hogy mind a tanulást, mind a termelékenységet optimalizáljuk.
Mills & Friesen [1992]	A tanuló szervezetek fenntartják a belső innovációt a minőség fejlesztésének közvetlen céljával, fejlesztve a vevői és beszállítói kapcsolatokat, vagy még eredményesebben megvalósítva az üzleti stratégiát, és a végső céljuk a jövedelmezőség fenntartása.
Marquardt [1996]	Egy olyan szervezet mely jelentősen és kollektív módon tanul, és folyamatosan átalakítja magát annak érdekében, hogy jobban tudja összegyűjteni, menedzselni és használni a tudást.
Pedler et al. [1997]	A tanuló szervezet olyan, mint egy „szökőkútszerű fa”, ahol az energia és az élet jellemzi a növekedést és a túlélést. A szervezet tagjai a fa összetevői.
Senge [1990]	A tanuló szervezetek olyan szervezetek, ahol az emberek folyamatosan kiterjesztik a képességeiket annak érdekében, hogy elérjék a vágyott eredményeket, ahol a gondolkodás új és kiterjedt mintái alakulnak ki, ahol a kollektív elvárások szabadjára vannak engedve, és ahol az emberek folyamatosan tanulják, hogy hogyan tanuljanak együtt.
Watkins and Marsick [1993]	A tanuló szervezet egy olyan szervezet, mely folyamatosan átalakítja magát, és ahol folyamatosan fejlődik a szervezet növekedési és innovációs kapacitása.

Forrás: Bontis és társai [2000], Yeo [2005] alapján

A legtöbb definíciónál megfigyelhető a képesség fókusz. A folyamatos tanulás gondolatának köszönhetően ez a koncepció az innovációról, új mintázatokról, növekedésről szól. A képesség a kéthurkos tanulásra szintén előtérbe kerül. Annak érdekében, hogy mélyebben megértsem a tanuló szervezet koncepciót Senge [1990] és Garvin [1993] munkáját tekintettem át.

A tanuló szervezetek létrehozása érdekében Senge [1990] öt kritériumot javasol:

- *Rendszergondolkodás:* Ez a tényező a kölcsönös függőség és integritás fontosságát emeli ki. A rendszert nem lehet átalakítani anélkül, hogy azt alkotórészeire bontanánk, ez kollaborációt és rendszerben való gondolkodást igényel.
- *Személyes kiválóság:* „A szervezetek csak tanuló egyéneken keresztül tanulnak. Az egyéni tanulás nem garantálja a szervezeti tanulás létrejöttét, de enélkül nem jöhet létre szervezeti tanulás” [Senge, 1990, p. 139]. Ezen tényező a szervezet tagjainak tanulási képességét jelzi.
- *Gondolati mintáink folyamatos felülvizsgálata:* Gondolati minták hiedelmek, gondolkodásmódok, értékek és előfeltevések, melyek meghatározzák, hogy az emberek hogyan gondolkodnak és cselekszenek.
- *Közös jövőkép:* A közös jövőkép nemcsak hiedelem. Ez a közös célokra és az elköteleződés érzésére irányul.
- *Csoportos tanulás:* A csoportos tanulás egy olyan folyamat, melynek révén a csoport tagjainak képességei növekednek. A tanulás a közös jövőképen alapszik.

Steiner [1998] kihangsúlyozza, hogy a kapcsolatot az öt alapelv között és ezek egymásra való hatását közelebbről is meg kellene vizsgálni.

Garvin [1993] szerint a tanuló szervezetek képessége öt pontban bontakozik ki: (1) rendszerszintű problémamegoldás, (2) kísérletezés új megközelítésekkel, (3) tanulás a múltból és a tapasztalatokból, (4) tanulás mások tapasztalataiból, és (5) gyors és hatékony tudásáramoltatás a szervezeten keresztül. Ezek elősegíthetik a tudás megszerzését és módosíthatják a viselkedést a tudás és a meglátásaik alapján. Ezen öt tényező közül a rendszerszintű problémamegoldást és tanulás a múltból és tapasztalatokból tényezőket szeretném kiemelni.

Garvin [1993] szerint a tanuló szervezet rendelkezik azon képességgel, hogy rendszerszinten elemezze a problémákat adatok alapján, átlátva az egyértelmű tüneteken, feltárva a mögöttes okokat. Azt állítja, hogy máskülönben a „szervezet a megérzéseinek fogja marad, és felületes következtetésekre jut, mely elfojtja a lehetőséget a tanulásra” [Garvin, 1993, p. 54]. Ez nem a klasszikus adatokon alapuló

elemzési folyamat, sokkal inkább annak képessége, hogy megértsük a rejtett tényezőket, a nagy képet és rendszerszintű hibákat. Az én értelmezésemben kéthurkos tanulás nélkül ez nem lehetséges, és a rossz következtetések rossz rutinokhoz vezetnek, ezáltal megszilárdítva a mögöttes okokat a szervezet rutinfolyamataiban.

Garvin [1993] azt is javasolja, hogy a cégeknek rendszerszinten át kell tekinteniük és értékelniük kell a sikereiket és hibáikat, és rögzíteniük kell az értékelés során tanultakat. Ezen gondolat közelít a múlt tanulási folyamatainak újraértékeléséhez, mely egy fontos része kellene legyen a szervezeti tanulásnak.

Saját értelmezésemben a Tanuló Szervezet koncepció csak egy olyan szervezetben működőképes, ahol a szervezet nem szenved a múltban elrontott alkalmazkodástól és tanulástól. Maga a koncepció is jövőorientált, feltéve a kérdést: *mit kell a szervezetnek annak érdekében tenni, hogy folyamatosan tanuljon?*, de nem teszi fel azt a kérdés, hogy valójában a tanulás mindig hasznos-e a szervezet számára. A mögöttes feltételezése a koncepciónak az, hogy a tanulás fejleszti a szervezet képességeit, és mindig kívánatos a szervezet számára.

Nonaka [2007, p. 164] kimondja, hogy „a tudásalkotó-szervezet legalább annyira egy ideális állapotról szól, mint gondolatokról: az új tudás létrehozása szinte szó szerint azt jelenti, hogy újraalkotja a céget és mindenkit benne egy folyamatos személyes és szervezeti önmegújuló folyamaton keresztül”. Rá szeretnék világítani a domináns idealisztikus gondolkodásra a szervezeti tanulásról és a tanuló szervezetekről a szakirodalomban. Garvin [1993] munkája utal hasonló gondolatokra, melyek értelmezésem alapján a legtöbb szervezeti tanulás kutatásból hiányoznak, de ezen gondolatok még nem álltak össze egy egységes keretrendszeré.

A tanuló szervezeti modellek áttekintése után az a meglátásom, hogy ezen modellek egy idealisztikus képet festenek a szervezeti tanulásról. Megpróbálják megmagyarázni, hogy milyen tényezők szükségesek ahhoz, hogy egy szervezet elérje az idealisztikus tanuló szervezet állapotot, de nem foglalkoznak a változási folyamattal, hogyan lehet egy szervezet tanuló szervezet, és milyen támogató és gátló tényezők vannak jelen a változás során. Úgy vélem, hogy ezen gondolkodás hasonlóan a domináns jövőorientált adaptációs gondolkodásra vezethető vissza,

kevesen gondolnak a múltbéli adaptációs és tanulási folyamatokra, melyeknek nagy hatásuk lehet a jövőbeli tanulási képességekre.

2. 4. 3.Bevezetés a 4I keretrendszerbe

Bontis és társai [2002] a szervezeti tanulást úgy írják le, mint a megújulás stratégiai folyamatát, mely az egyén, a csoportok és a szervezet szintjén is végbemegy (7. táblázat). Crossan és társai [1999] létrehoztak egy keretrendszert, melyet 4 I-nek neveztek el, az intuíció, interpretálás, integrálás és intézményesülés folyamatában, és ezen modell mentén értelmezték a szervezeti tanulást. A keretrendszerük négy feltételezésen alapszik:

- „A szervezeti tanulás magában foglalja a feszültséget az új tanulás (felfedezés) és a korábban megtanultak használata (kiaknázás) között;
- A szervezeti tanulás több szintű: egyéni, csoportos, szervezeti;
- A szervezeti tanulás három szintje társas és pszichológiai folyamatokkal kapcsolódik össze: intuíció, interpretálás, integrálás és intézményesülés;
- Az észlelés hat a cselekvésre (és fordítva)” [Crossan et al., 1999, p. 523]

7. táblázat: A szervezeti tanulás 4I keretrendszere

	Folyamat	Input/Output
Egyéni szint	Intuíció	Tapasztalatok, képek Metaforák
Egyéni szint	Interpretálás	Nyelv, kognitív térkép Társalgás, dialógus
Csoport szint	Integrálás	Közös megértés, kölcsönös elfogadás Interaktív rendszerek
Szervezeti szint	Intézményesítés	Rutinok, diagnosztikus rendszerek Szabályok, eljárások

Forrás: Crossan és társai [1999, p. 525]

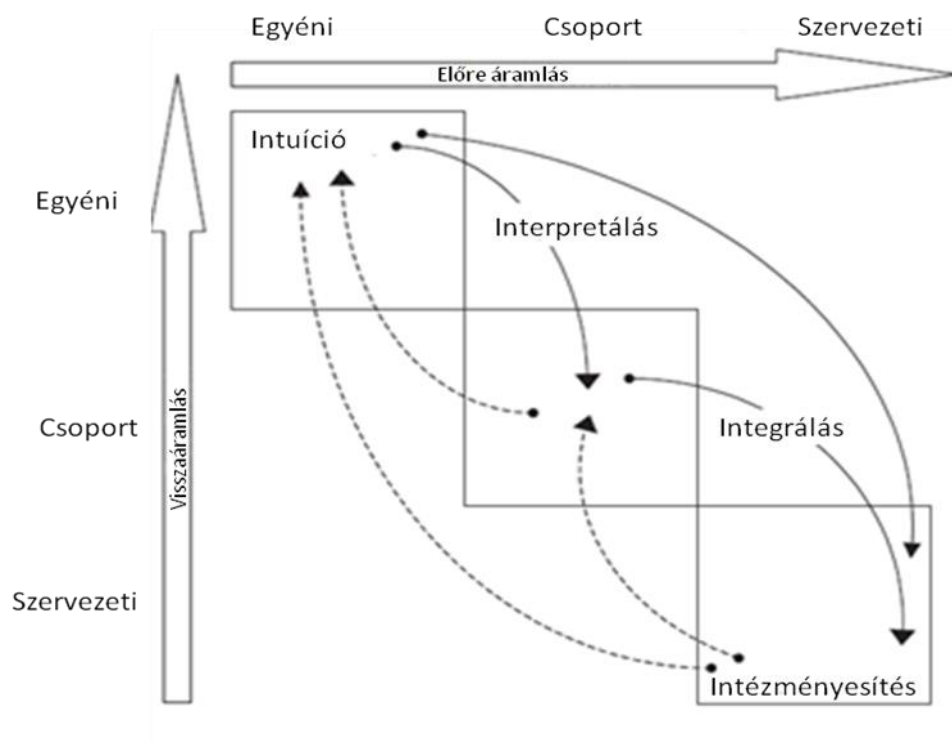
Bontis és társai [2002] meghatároztak készlet és áramlás elemeket a 4I keretrendszerben. Tanulás készletek a különböző szintek (egyéni, csoportos és szervezeti). Ezeken a szinteken keresztül áramlik a tudás előre és hátra. Az intézményesült tudás visszaáramlik a szervezeti szinttől az egyéni szintre, mialatt az új tudás létrehozása az egyéni szinten történik, mely tovább áramlik a csoport szintjére. Ideális esetben eléri a szervezeti szintet és szervezeti tudássá válik. Ez utóbbi folyamat az előre áramlás.

Bontis és társai [2002, p. 9] a tanulás áramlását a következő módon definiálták:

- Előre áramló tanulás: az egyéni tanulás előre áramlik a csoportos tanulás majd a szervezeti szintű tanulás felé (struktúraváltozás, rendszerek, termékek, stratégia, eljárások, kultúra)
- Visszafelé áramló tanulás: a szervezetbe beágyazódott tudás (rendszerek, struktúra, stratégia) befolyásolja az egyéni és csoportos tanulást.

A 4. ábra mutatja be ezt a dinamikus folyamatot.

4. ábra: Szervezeti tanulás, mint egy dinamikus folyamat



Forrás: Crossan és társai [1999, p. 532]

Kutatásom nézőpontjából az intézményesülés szintje különösen érdekes. Ezen a szinten a cselekvések rutinokká válnak. Jones és Macpherson [2006, p. 157] szerint „az intézményesülés az egyéni és csoportos tanulás szervezeti rendszerekbe, struktúrákba, eljárásokba és stratégiába beágyazódásának folyamata”. Ezt a folyamatot követően a visszafelé áramló tanulás az, melyben a rutinok beágyazódnak a szervezetben.

Ezen modell nagyon hasznos arra, hogy megértsük a tanulás folyamatát különböző szinteken keresztül, de nem vizsgálja a tanulás minőségét a szervezet nézőpontjából. Hasonlóan a legtöbb tanuló szervezeti modellhez, ennek is van egy mögöttes feltevése, hogy a tanulás, mint tevékenység, mindig kívánatos a szervezet számára. Ezen modellek nem feltételezik, hogy a tanulás tartalma és a kialakított rutinok nem támogatják mindig a szervezeti teljesítményt. Ez a modell sem tartalmazza az idő tényezőt és a múlt adaptációjának hatásait, és úgy gondolom, ezen tényezőket is szükséges vizsgálni. Kitekintésként megjegyzik a szerzők viszont, hogy izgalmas kutatási terület lehet a menedzsment és leadership hatását vizsgálni ezen folyamatok tekintetében.

2. 5. A szervezeti tanulás mérése

A különböző definíciók és két fő modell, tanuló szervezet koncepció és a 4 I keretrendszer, vizsgálata után a témát a mérés oldaláról is át kívánom tekinteni. Számos különböző skála létezik, melyek két fő nézőpontra alapszanak: a folyamat és a képesség nézőpontokon. Ezen kettő mind céljaiban, mind dimenzióiban különbözik. Az első „azt akarja meghatározni, hogy egy bizonyos tanulási folyamat létrejött-e” [Chiva et al., 2007, p. 229], ami azt jelenti, hogy ezen nézőpont a szervezetben létrejövő tanulás eredményeit keresi [Jyothibabu et al., 2010]. Chiva és társai [2007] azt állítják, hogy ezen nézőponton belül a mérési eszköztár megpróbálja felölelni a tanulási folyamat valamennyi szakaszát, annak érdekében, hogy meghatározza, hogy ezen szakaszok jelen vannak-e a szervezetben. Ezen skálák többek között Huber [1991] és Crossan és társai [1999] modelljén alapulnak. Ilyen skála például Bontis és társai [2002] vagy Tippins és Sohi [2003] skálája, mely megpróbálja megragadni az eredményként létrejött tanulást egyéni, csoportos és szervezeti szinten [Jyothibabu et al., 2010].

A második megközelítés a szervezet tanulási hajlamának, képességének meghatározására irányul [Chiva et al, 2007]. Jyothibabu és társai [2010] szerint ez a tanulást serkentő tényezők vizsgálatára vonatkozik a szervezeten belül. A mérési eszköztára a szervezeti tanulást elősegítő tényezők mentén alakul ki, melyek a skálák egyes dimenziói is lesznek.

Ezen skálák többségében a tanuló szervezet irodalmán alapulnak [Goh és Richards, 1997; Hult és Ferrell, 1997; Jerez-Gómez et al., 2005; Chiva et al., 2007] a szervezeti tanulást elősegítő tényezőket azonosítják, és mérik ezáltal a szervezet tanulási képességét és a tanuló környezet létrejöttét [Jyothibabu et al., 2010].

8. táblázat: Szervezeti tanulás mérési skálák

Szerzők	Szervezeti tanulás mérési eszköze	Cél	Konceptuális háttér
Goh és Richards [1997]	Szervezeti tanulás kérdőív skála (21 elem)	Képesség	A tanuló szervezet
Hult és Ferrer [1997]	Szervezeti tanulási kapacitás skála (23 elem)	Képesség	A tanuló szervezet
Pedler és társai [1997]	Tanuló vállalat kérdőív (55 elem)	Képesség	A tanuló szervezet
Tannenbaum [1997]	Tanulási környezet kérdőív (69 elem)	Képesség	Egyéni tanulás
Hult [1998]	Szervezeti tanulási kapacitás skála (17 elem)	Képesség	A tanuló szervezet
Hurley és Hult [1998]	Tanulás és fejlődés	Képesség	Egyéni tanulás
Hult és társai [2000]	Szervezeti tanulási kapacitás skála (17 elem)	Képesség	A tanuló szervezet
Watkins és Marsick [2003]	Tanuló szervezet kérdőív dimenziók (43 elem)	Képesség	A tanuló szervezet
Jerez-Gómez és társai [2005]	Szervezeti tudás skála (16 elem)	Képesség	A tanuló szervezet
Chiva és társai [2007]	Szervezeti tanulási kapacitás skála (14 elem)	Képesség	A tanuló szervezet
Bontis és társai [2002]	Stratégiai tanulás értékelés térkép (23 elem)	Folyamat	Crossan és társai [1999] 4I keretrendszer
Templeton és társai [2002]	Szervezeti tanulás konstrukció mérése (31 elem)	Folyamat	Huber [1991]
Tippins és Sohi [2003]	Szervezeti tanulás (29 elem)	Folyamat	Slater és Narver [1995], Huber [1991]

Forrás: Chiva [2007, p. 230] alapján

A meglévő szervezeti tanulási skálák (8. táblázat) vagy a szervezet tanulási folyamatát vagy a tanulási képességét kívánják megragadni. A skálák, mint mérési eszközök különböznek a változók számában, így eredmények és az érvényesség

szempontjából a skálák összevetése problémás. Kevés fókusz van a múlt tapasztalatainak értékelésén, különösen az adaptáció és tanulás oldaláról. Ezen gondolatok a nyitottság és kísérletezés dimenziókhöz kapcsolhatók leginkább, de ezeken belül is nagyobb hangsúly van az új ötleteken, innovációkon és a külső fókuszon.

Egy egységes mérési skála kialakítására is vannak kísérletek, melyek a tanulást elősegítő tényezőket, eredményeket és teljesítményt is megpróbálják megragadni [Jyothibabu et al., 2010]. A 9. táblázat bemutatja a fő szervezeti tanulás tényezőket, fogalmakat, és hogy ezen tényezők közül melyek jelennek meg az egyes szervezeti tanulás vizsgálatokban [Marshall és Smith, 2009, p. 17].

9. táblázat: Szervezeti tanulási folyamatok és támogató tényezők: a szakirodalom fő konstrukciói

	Fiol és Lyles [1985]	Senge [1990]	Garvin [1993]	Ulrich et al [1993]	Nevis et al [1995]	Goh és Richards [1997]	Hult and Ferrell [1997]	Pedler et al [1999]	Lipshitz et al [2002]	O'Keefe [2002]	Naot et al [2004]	Chen [2005]	Chiva- Gómez [2004]
<i>Interakció és a külső környezet felülvizsgálata</i>	✓				✓			✓	✓	✓		✓	✓
<i>Teljesítménymérések</i>				✓	✓								
<i>Benchmarking és legjobb gyakorlatok alkalmazása</i>			✓	✓	✓			✓		✓		✓	
<i>Kísérletező és innovatív gondolkodásmód</i>			✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓
<i>Pszichológiai biztonságot nyújtó klíma</i>					✓				✓		✓		
<i>Alkalmazottak folyamatos képzése</i>		✓			✓			✓					✓
<i>Változatosság a tevékenységben</i>					✓								✓

<i>Tudásátadás, tárolás és asszimiláció</i>			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
<i>Ötletek többszintű képviselése</i>					✓								
<i>Elkötelezett és támogató vezetés (leadership)</i>				✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓
<i>Stratégiai hangsúly a tanuláson</i>	✓	✓		✓			✓	✓	✓				✓
<i>Rendszer nézőpont</i>		✓			✓		✓						
<i>Csoportos munkavégzés és párbeszéd</i>		✓				✓	✓	✓		✓			✓
<i>Tanulás a múltbéli tapasztalatokból</i>			✓	✓				✓				✓	
<i>Szervezeti és feladat struktúra</i>	✓							✓		✓			✓
<i>Alkalmazottak bevonása és felhatalmazása</i>				✓		✓		✓		✓	✓		✓
<i>Elszámoltatható ág</i>				✓					✓		✓		
<i>Tanulási mechanizmusok és rendszerek alkalmazása</i>			✓	✓					✓	✓	✓	✓	
<i>Tiszta jövőkép</i>						✓							✓
<i>Közös hiedelmek</i>	✓	✓		✓						✓			

Forrás: Marshall és Smith [2009, p. 17]

Csak egy olyan fogalom van, mely a belső tanulási folyamatok értékelésére vonatkozik (tanulás a múltból), de csak kis szerep jut ennek a szervezeti tanulás elemzésében, a tudás létrehozása, kísérletezés, innováció és kreatív ötletek mellett.

A szervezeti tanulási skálák áttekintése tovább erősítette azon gondolatomat, hogy vannak még megválaszolatlan kérdések a szervezeti tanulás kutatásának területén. A

szervezeti tanulási és tanuló szervezet definíciók, a tanuló szervezeti modellek, Crossan és társainak [1999] 4 I keretrendszere és a mérési skálák áttekintése következtében arra a megállapításra jutottam, hogy a szervezeti tanulás kutatása egy kritikusabb és bátrabb gondolkodásmódot igényel, mely megkérdőjelezi azon előfeltevéseket, hogy a tanulás a jövőről szól, mindig ideális és hasznos a szervezet számára.

2. 6. Szervezeti felejtés

A szervezeti tanulás és a tanuló szervezet szakirodalma mellett kialakult egy újabb irányzat, mely az „unlearning” nevet viseli. Ezt Bakacsi [2010a] szervezeti felejtésnek nevezi. Ezen kutatások kezdik feszegetni azon jelenségeket, hogy a tanulásnak nemcsak pozitív következményei lehetnek, illetve a korábbi tanulás hatással van a jelen tanulási folyamataira, akár akadályozhatja is azt [Starbuck, 2017]. A.10. táblázat ennek különböző definícióiból mutat be néhányat.

10. táblázat Szervezeti felejtés definíciói

Forrás	A szervezeti felejtés definíciói
Lee & Sukoco [2011]	A szervezeti szintű felejtés az aktív felülvizsgálata és lebontása a szervezet hosszú távon meglévő rutinjainak, feltevéseinek hiedelmeinek.
Newstrom [1983]	A szervezeti felejtés az a folyamat, melyben elimináljuk a meglévő tudást és szokásokat, amelyek egyébként meggátolnak minket új dolgok megtanulásában.
Nonaka et al. [2001]	A szervezeti felejtés a "hiedelmek, normák, értékek, eljárások, rutinok megváltozása".
Prahalad & Bettis [1986]	A szervezeti felejtés nem más, mint annak a folyamata, hogy elimináljuk a régi logikákat és viselkedésmódokat annak érdekében, hogy új teret engedjünk újak számára.
Zahra, Abdelgawad & Tsang [2011]	A szervezeti szintű felejtés a régi rutinok eltörlése annak érdekében, hogy az újaknak teret adjunk.

Forrás: saját szerkesztés

A szervezeti felejtés fogalma a szervezeti tanulás oldaláról azért is rendkívül fontos, mert foglalkozik azzal, hogy a meglévő tudás és rutinok hatnak a jelen és a jövő tanulási folyamataira. A hasznos tudás megváltozott feltételek esetén gátolhatja az alkalmazkodást [Bakacsi, 2010a], a régi rutinok beágyazottsága az ellen hat, hogy új rutinok alakuljanak ki [Howard-Grenville, 2005], azaz a felejtés hiányát a mélyen

beágyazott rutinokban kell keresni. Legnehezebben azon tudáselemek felejtethők el, melyek a gondolkodásmód, a szemlélet, a kultúra változását igénylik [Bakacsi, 2010a]. Zahra és társai szerint [2011] a szervezeti felejtés egy szándékolt folyamat, mely a jól rögzült mintákat akarja másokkal helyettesíteni.

Starbuck [2017] szerint a szervezeti felejtés a régi rutinok megkérdőjelezésével indul, amit destabilizációnak hív. Ezt követi az elengedés, a régi rutinok elengedése. Végül a harmadik elem az új rutinok tanulási folyamata, amelyet kísérletezésnek hív a szakirodalom.

Külső környezeti erők, tényezők vagy belső hibák eredményezhetik azt a kiváltó tényezőt, mely megkérdőjelezi a régi rutinok létjogosultságát, és beindítja a destabilizálási folyamatot [Fiol & O'Connor; 2017].

Pszichológiai kutatások is megerősítik, hogy a kezdeti destabilizáció fontos beindítója, előzménye annak, hogy elkezdünk a régi rutin alapú cselekvésünkben és az arról való gondolkodásban kételkedni [Hayes et al, 2007], és megerősítik, hogy az új tanulás az unlearning, azaz a felejtés fontos eredménye [Norcross et al, 2011]

Az egyéni szintű felejtés és a csoportos valamint a szervezeti szintű összekapcsolódása hasonló ahhoz a folyamathoz, melyet Crossan és társai fogalmaztak meg [1999] a szervezeti tanulási folyamatok során, egy alapvető különbséggel, hogy a felejtés elkezdése sokkal nehezebb folyamat [Fiol & O'Connor; 2017].

2. 7. Egyhurkos- és kéthurkos tanulás

Argyris és Schön (1978) szerint az a szervezet az ideális, mely képes kéthurkos módon tanulni, azaz a szervezet kognitív térképben (előfeltevések és értékek szintjén) képes megváltozni, melyet elősegít a szervezet egyes tagjainak új tudása is. A kéthurkos tanulás feltétele, hogy a szervezet tagjai képesek legyenek azonosítani a kognitív térképeket az egyének, a csoportok és a szervezet szintjén is, így képesek megérteni az azokat mozgató tényezőket, és így lesz képes a szervezet rugalmasan változni. A szervezetek ugyanakkor képesek egyhurkos tanulásra is, ilyenkor a meglévő normák és értékek keretein belül történik változás. A két tanulási mód kiegészíti egymást, hiszen a változások időszakában a kéthurkos, míg a stabilitás

időszakában az egyhurkos tanulás kerül előtérbe. A kéthurkos tanulás a stratégia válaszképességet erősíti, míg az egyhurkos tanulás a belső hatékonyság kihasználásához, és a folyamatos fejlesztéshez járul hozzá (Argyris, 1977). Az egyhurkos tanulást adaptív, míg a kéthurkos tanulást generatív tanulásnak nevezzük.

Az egyhurkos tanulás az általános tanulási mechanizmus a szervezetekben a folyamatok szintjén. Ez jellemző a viselkedésbeli tanulásra is a rutinok létrehozásának szintjén. A rutin a szervezeti tanulás egyik alapkategóriája: a viselkedésben felhalmozott szervezeti képességeket, szabályokat és múltban kialakuló mintázatokat jelent, mely megfigyelhető, megjósolható és rendszeresen visszatérő viselkedése a szervezet tagjainak [Branyiczki, 1993]. A rutin része a szervezeti memóriának. A rutinok egyhurkos tanulást eredményeznek a szervezeti szinten [Bakacsi, 2010a]. Igazi szervezeti változás akkor következik be a szervezeti tanuláson keresztül, ha a szervezet kognitív térképe is változik. Ez kéthurkos tanulás a szervezet szintjén. Bakacsi [2010a] szerint a kéthurkos tanulás nem igényel folyamatos változást a szervezet kognitív térképén. Ez sokkal inkább azt a képességet jelenti, hogy a szervezet (tagjai és menedzserei) képes meghatározni ezen kereteket és képes ezeket megkérdőjelezni.

Az egy- és kéthurkos tanulás megértése érdekében fontos megkülönböztetni a kognitív és magatartásbeli változásokat. A következő modell (5. ábra) ezen dimenziók mentén értékeli a tanulást.

Bakacsi [2010a] alapján a következőképpen jellemezhetők az egyes kategóriák:

Az 1. síknegyedben sem magatartás változás, sem kognitív változás nem jellemzi a szervezetet, így nincs szervezeti tanulás. A 2. síknegyedben csak magatartásbeli változás van, kognitív nincs, azaz a gondolkodásmód, a szemlélet nem változik. Ebben az esetben a szervezet átvesz már bevett megoldásokat, másol vagy valamilyen kényszer hatására történik a magatartás változása, de a mögöttes értelmezésbeli kérdésekkel nem foglalkozik a szervezet, azaz itt csak egyhurkos tanulás történik.

5. ábra: A szervezeti tanulás kognitív és magatartási oldala

	Nincs kognitív változás	Van kognitív változás
Nincs magatartási változás	1. Nincs szervezeti tanulás	3. Újfelismerés, az értelmezésekben bekövetkező változás, szemléletváltás, amelyeknek nincs közvetlen magatartási vonzata – lehetőség a magatartásváltozásra
Van magatartási változás	2. Máshol alkalmazott megoldások pusztán átvétele, másolás útján történő tanulás, vagy kényszer, illetve egyhurkos tanulás hatására bekövetkező magatartásváltozás.	4. Új felismerések, újértelmezések és szemléletváltás eredményeként újszerű szervezeti döntések, a szervezeti magatartás tartós megváltozása (kéthurkos tanulás eredményeként bekövetkező magatartásváltozás).

Forrás: Fiol – Lyles [1981] és Branyiczki [1993] alapján, módosításokkal in: Bakacsi, [2010a]

A 3. síknegyed a 2. síknegyed ellenkezője, azaz a felismerés megtörténik, de a magatartásváltozás nem következik be. Azaz a szervezet észleli a változás, változtatás szükségességét, de nem képes ezt gyakorlatban megvalósítani. Ez esetben nem beszélhetünk valódi tanulásról, csak annak lehetőségéről.

A 4. síknegyed jelenti az együttes kognitív és magatartásbeli változást. Ebben az esetben beszélhetünk kéthurkos tanulásról. Ez jelenti Bakacsi [2010a] szerint a valódi szervezeti tanulást.

Lumpkin és Lichteinstein [2005] a szervezeti tanulás három különböző nézőpontját vizsgálják: viselkedésbeli, kognitív és akciótanulás.

A viselkedésbeli tanulás egy adaptív tanulási koncepció, mely magában foglalja a próba-hiba jellegű tanulást, és a rutinokra, a szervezeti struktúrára és a rendszerekre koncentrál. A kognitív tanulás a szervezeti tanulás kognitív tartalmát vizsgálja, és azt, hogy az egyéni kognitív térképek változásai hogyan aggregálódnak, és alakulnak át szervezet kognitív sémáinak változásába.

Ellentétben az akciótanulás:

“...a hibás illeszkedés pillanatról-pillanatra történő kijavításának gyakorlatára fókuszál a vallott elmélet (mit mondanak az egyének és a szervezetek, hogy mit csinálnak) és az alkalmazott elmélet (mit csinálnak ténylegesen az egyének és a szervezetek) között, annak érdekében, hogy eredményesebben tudjuk adott időben cselekedni. Az akciókutatást elsődlegesen foglalkozik a hiedelmek mintázataival és a szervezet tagjai közötti interakcióval, mely elősegíti (vagy hátráltatja) a szervezeti képességeket”. [Lumpkin és Lichteinstein, 2005, p. 455]

Lumpkin és Lichteinstein [2005] az akciótanulást egy különböző fajta tanulásként értelmezik. Azt hangsúlyozzák, hogy az akciótanulás megteremti az átmenetet az egyhurkos tanulásból a kéthurkos tanulás felé.

Az adaptáció és szervezeti tanulás irodalma után a következőkben az egyéni szintet vizsgálom. Az egyéni szintet a vállalkozói tanulás szakirodalmi elemzésével próbálom megérteni.

3. A VÁLLALKOZÓI TANULÁS A SZAKIRODALOMBAN

Kutatásom fókuszában az áll, hogy a szervezet felsővezetése, különösen az első számú vezető milyen hatással van a szervezeti tanulási folyamatokra. A szervezeti tanulás avagy a korábbi rutinok „felejtése” egyéni szinten kezdődik. Kutatásomban továbbiakban arra kívánok fókuszálni, hogy a vállalat első számú vezetőjének milyen szerepe van ebben a folyamatban. Az első számú vezetők közül is, azokat kívánom vizsgálni, akik vállalkozói jellemzőkkel, beállítottsággal rendelkeznek, így a következő részben megvizsgálom, hogy a vállalkozói tanulásról mit ír a jelenlegi szakirodalom. Értelmezésemben a vállalkozó kifejezés egy jelző, nem pusztán egy vállalkozással rendelkező személyre vonatkozik

3. 1. Az egyéni és szervezeti megközelítés kapcsolata

Vera és Crossan [2004] felhívják a figyelmet arra a szakirodalmi részre, hogy kevés bizonyíték van arról, hogy az első számú vezetőnek és a felsővezetői csoportoknak milyen szerepük van a szervezeti tanulás implementálásában a szervezeten belül. Kihangsúlyozzák, hogy a menedzsment és leadership stílus befolyásolja a szervezeti tanulás készletek és mozgásuk fejlődését. A vállalkozónak nagy hatása van vállalkozásának tanulási képességére, az ő hajlandósága, hogy bátorítsa a tanulást a szervezetben, jelentősen befolyásolja a szervezeti tanulást [Stanworth és Curran, 2000; Chandler és Hanks, 1998, Jones és Macpherson, 2006].

Fuller és Moran [2001] a vállalkozástanhoz kapcsolódó ontológiai rétegekről szóló modelljére alapozva Warren [2004] létrehozta a vállalkozói tanulás rendszerszintű modelljét (6. ábra). Warren [2004] azt állítja, hogy a vállalkozói tanulás az egyéni szinten jelenik meg (réteg 5 és 6), és a szervezeti tanulás pedig a vállalkozás szintjén van jelen (réteg 3 és 4).

6. ábra: A vállalkozói tanulás rendszerszintű modellje

Makrogazdaság	
1. réteg	Hálózati tanulás Szervezetközi Üzleti/támogató ügynökségeken keresztül megosztott mentális modellek
2. réteg	
3. réteg	Vállalati tanulás Szervezeti Vállalkozáson keresztül megosztott mentális modellek
4. réteg	
5. réteg	Vállalkozói tanulás Egyéni Az érintettek széles körével folyamatosan megosztott mentális modellek
6. réteg	
Fiziológia	

Forrás: Warren [2004, p. 7]

Warren [2004, p. 7], szerint a vállalkozó „tanulási folyamata eredményes kell legyen a személyes fejlődés tekintetében, és hatással van a vállalkozás sikerességére is. Ezért a vállalkozás sikeres adaptációja elválaszthatatlan, és bizonyos mértékben egy formálódó sajátossága a vállalkozó tanulásának”. Ahlin, Drnovsek és Hisrich [2014] kiemelik, hogy a vállalkozó kreativitása közvetlenül befolyásolja az innovációs eredmény szintjét. A kutatások viszont kis fókuszot szentelnek arra, hogy a vállalkozó tanulásának milyen hatásai vannak.

A vállalkozó kapacitása és a vállalkozás növekedése között feszültség húzódik. Sok vállalkozó a vállalkozás korai szakaszában egyedül vagy csak kevés alkalmazottal működteti a cégét. Ebben a szakaszban a vállalkozó hatóköre jóval kiterjedtebb a formális és informális kapcsolatok menedzselésén keresztül. Amint a szervezet növekszik, ezen laza és dinamikus rendszerhatár megszilárdulhat, amint egyre növekvő számban jelennek meg közvetlen alkalmazottak a szervezetben [Warren, 2004]. Az életciklus modellek kutatói [Greiner, 1972; Churchill és Lewis, 1983] azzal érvelnek, hogy a vállalkozónak adaptálódnia és változnia kell, ha a cég egy növekedési fázisba lép. Fájdalmas tanulási krízist eredményezhet, ha a vállalkozó személyes tanulása és fejlődése elmarad a növekedő szervezet menedzseri

követelményeitől [Cope és Watts, 2000]. A kialakuló vállalati határokkal, a vállalkozónak delegálnia és ellenőriznie kell, és ez a tanulásra is vonatkozik. A középvezetés jelentős szerepet tölt be a vertikális szervezeti kommunikációban, a tanulásban és a tudásmegosztásban [Csepregi, 2012; Gaál és társai, 2012, 2013]. A delegálás a középvezetés felé problémás lehet, ha a vállalkozó dominálja a szervezetet, a közvetlen tekintélyével és a magas fokú informalitásával [Rothwell, 1992; Vossen, 1998; Jones és Macpherson, 2006].

Ezen problémák és kihívások szorosan kötődnek a vállalkozó – menedzser különbözőséghez. Ahogy a vállalkozó szervezet növekszik, belső folyamatok és rendszerek alakulnak ki, és a szervezeti tagok elkezdenek specializálódni. A szervezet elkülönül a vállalkozótól, ahogyan a vállalkozó feladatokat és felelősséget delegál [Stevenson, 2006]. Ebben a szakaszban „nagyon kreatív vállalkozók néha képtelenek vagy nem hajlandók megfelelni az adminisztratív kihívásoknak, melyek a növekedési állapottal járnak. Ennek eredményeképp otthagyják a vállalkozást, és továbblépnek másik vállalkozások alapításával” [Kuratko, 2009, p. 374].

A vállalkozói tevékenység egyfajta magatartás, és az adminisztratív vezetés különbözik a vállalkozói vezetéstől. Az adminisztratív vezetők a mindennapi munkára fókuszálnak, és rutinok mentén működtetik a szervezetet. A vállalkozó a piaci folyamatok irányítására és módosítására fókuszál, folyamatosan új ötletek és lehetőségek után kutat, és igyekszik életre hívni és kiaknázni ezen új lehetőségeket [Stevenson, 2006]. A vállalkozó a gyors sikert célozza meg. A vállalkozói kultúra ezért az új lehetőségek keresésére motiválja az alkalmazottakat, és nem bünteti a hibázást. Az adminisztratív vezető által dominált szervezeti kultúra a hibák elkerülésére motivál [Szerb, 2010]. A vezetők igen különböznek abban, hogy hogyan viszonyulnak a szervezeti változások implementálásához [Pearce, Ramirez and Branyiczki, 2001]. Megfigyelhető egy általános lassúság a vezetők körében a szervezet változások kérdésében [Pearce & Branyiczki, 1997]. A vállalkozók ebben a tekintetben különlegesek. „Egy eredményes vállalkozó nem az, aki kezdettől fogva képes megtervezni egy különösen eredményes szervezeti formát, hanem az, aki képessé tudja tenni a szervezetet, hogy válaszképes legyen az új információra, és reagálni tudjon az új lehetőségekre [Hortoványi, 2012, p. 34].

Az egyik legismertebb kijelentés ebben a témában Schumpetertől [1980] származik, miszerint a vállalkozó megszűnik vállalkozó lenni, amint elkezd menedzselni vállalkozását. Ezen állításnak negatív felhangja van. Arra is utal, hogy a vállalkozó nehezen menedzseli a szervezetet. Ezért csak azon vállalkozók lesznek a jövőben sikeresek, akik képesek megtalálni az egyensúlyt a vállalkozó és a menedzser között.

„Adaptív cégeknek meg kell tartaniuk bizonyos vállalkozói jellemzőket, hogy bátorítsák az innovációt és kreativitást. A vállalkozónak át kell adnia az innovációs és kreatív szellemét az alkalmazottai felé, személyesen pedig el kell mozduljon a menedzseri szerep felé. Alapvető a vállalkozás sikeres növekedése szempontjából, hogy miközben megmarad vállalkozónak, tudjon elmozdulni az adminisztratív irányba” [Kuratko, 2009, p. 378]

Az átváltás és az egyensúly a vállalkozó és a jó menedzser között egyaránt kritikus a szervezeti teljesítmény és szervezeti tanulás szempontjából. Habár a szervezeti tanulás önálló kutatási terület, és a vállalkozó tanulás megközelítések között is megtalálható a szervezeti szintű vizsgálat, a vállalkozó hatása a szervezet tanulási folyamataira hatalmas. Quinn [1978] szerint a vállalkozók a szervezeti tanulás előmozdítói. Ezért úgy gondolom, hogy a vállalkozói és a szervezeti tanulás párhuzamos vizsgálatára van szükség, megfigyelve az egyéni és szervezeti szint metszetét. Véleményem szerint a vállalkozó vezető egyéni és szervezeti tanulás metszete egy érdekes és kevésbé kutatott terület.

3. 2. A vállalkozó vezető tanulásáról szóló kutatások

Annak érdekében, hogy a vállalkozó beállítottságú felsővezetők szervezeti tanulásra vonatkozó hatását vizsgálni tudjam, fontos az egyéni, vállalkozói szint jelenlegi szakirodalmi megítélésének megértése is. Ennek érdekében vizsgáltam a vállalkozói tanulás elméleteit. Ez egy formálódó kutatási terület a szervezeti tanulás és a vállalkozástan (entrepreneurship) határmezsgyéjén. Ezen összetettségnek köszönhetően, a vállalkozói tanulás szakirodalma szerteágazó, és számos értelmezésével találkozunk a mindkét területen. Erdélyi [2010] szerint a vállalkozói tanulást kutatóknak csak kis százaléka ismeri mindkét területet mélységében, és ezért nincs egy egységes koncepció a tekintetben, hogy mit is hívhatunk vállalkozói tanulásnak.

Úgy vélem, az egységes koncepció hiánya nem probléma, hanem felhívja a figyelmet arra, hogy még vannak megválaszolatlan kérdések. Ezért először ismertetem a vállalkozói tanulás különböző értelmezéseit a meglévő szakirodalomban.

Erdélyi [2010] részletes áttekintést adott a témával kapcsolatban, és összefoglalta a vállalkozói tanulással foglalkozó tanulmányok fő eredményeit. Véleménye szerint a vállalkozói tanulás szakirodalmi gyökerei az 1980-as és a 90-es évek kezdetére nyúlnak vissza. Ebben az időszakban készült kutatások az innováció terjedésével [Attewell, 1992; Van De Ven és Polley, 1992] vagy a vállalkozói folyamatban a hálózatok szerepével foglalkoznak, melyek utalnak a tanulás valamilyen formájára [Birley, 1985; Dubini és Aldrich, 1991; Larson, 1991; Powell et al., 1996]. De mint fogalom, a vállalkozói tanulás csak az 1990-es évek végén alakult ki. Ezek alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a fő gyökerei a vállalkozói tanulásnak inkább a vállalkozástan és kevésbé a szervezeti tanulás területén keresendők.

Erdélyi [2010] két fő irányzatra bontja a vállalkozói tanulás kutatását. Az első a személyes tanulás szintjén gondolkodik a vállalkozói tanulásról, míg a második egy kollektív tanulásnak fogja fel. A 11. táblázat ezt a kategorizálását mutatja be.

11. táblázat: A vállalkozói tanulás különböző kutatási irányai

			Example of authors
Személyes tanulás	Menedzsment tanulás	Mint tapasztalati tanulás	Deakins et al. [2000]
		Mint észlelés folyamat	Crossan et al. [1999]
	Menedzsment oktatás	Munkahelyen	Lans et al. [2008]
		Oktatási intézmények szerepe	Wee [2004]
		Kormányzati ügynökségek sz.	Rae [2007]
Kollektív tanulás	Egyedülálló szervezet	KKV, K+F részleg	Van De Ven and Polley [1992]
	Hálózat	Helyi hálózat	Dubini and Aldrich [1991]
		Nemzeti innovációs rendszer	Lundvall [1992]

Forrás: Erdélyi [2010] alapján

Az egyéni tanulás megközelítés két fő csoportra bontható. Az első csoportba azon kutatások sorolhatók, melyek a vállalkozói tanulást egy sajátos menedzsment tanulásként értelmezik [Deakins, O'Neill és társai, 2000]. Ezen a területen erős a tapasztalati tanulás megjelenése. Az egyéni szintű megközelítésen belül azonban

elkülöníthető egy olyan irányzat is, mely a lehetőség-felismerési folyamat megragadására irányul, és a vállalkozó észlelési mechanizmusaira fókuszál az üzleti lehetőség azonosítás és döntéshozás során. A második megközelítésben - tanulás mint észlelési folyamat -, a kutatók az észlelést egyéb megközelítésekkel kombinálják, mint például a tapasztalati tanulás (experiential learning) [Corbett, 2005, 2007] Crossan és társainak [1999] 4I keretrendszere, vagy a kreativitás pszichológiai elméletei [Lumpkin és Lichtenstein, 2005].

A következő fejezetben egy áttekintést adok a vállalkozói tanulás egyéni megközelítéseiről a jelenlegi szakirodalomban. A vállalkozói tanulás területe magán viseli a vállalkozóság és a szervezeti tanulás jegyeit is, de a vállalkozó vezető és a szervezet közötti valós kapcsolat nem egyértelmű. A céloom rávilágítani arra, hogy az egyéni és a kollektív megközelítéseket párhuzamosan kell vizsgálni, hogy megértsük a tanulás valódi természetét a vállalkozó beállítottságú szervezetekben.

3. 3. A vállalkozói tanulás egyéni megközelítései

Holcomb és társai [2009] a vállalkozói tanulás kifejezést mind leíró és kvalitatív értelemben használták. A leíró értelmezés a vállalkozóként ismert emberek tanulására utal, míg a kvalitatív értelmezés a tanulási folyamat típusára vonatkozik, azaz arra, hogy a menedzserek hogyan ismernek fel tanulási lehetőségeket. Először külön mutatom be a két megközelítést, majd rávilágítok az érdekes kutatási kérdésekre a vállalkozói tanulás különböző megközelítései kapcsán.

3. 3. 1. Leíró értelmezés: a vállalkozó tanulása

A vállalkozói tanulás leíró értelmezése a következő előfeltevésekkel rendelkezik:

„A tanulás nem egy plusz dolog, hanem egy központi eleme a vállalkozói folyamatnak: Az eredményes vállalkozók kiemelkedő tanulók. Mindenből tanulnak. Tanulnak a fogyasztóktól, a beszállítóktól és különösen a versenytársaktól. Tanulnak az alkalmazottaktól és társaktól. Tanulnak más vállalkozóktól. Tanulnak tapasztalataikból. Tanulnak munkavégzés közben. Tanulnak abból, ami működik, és még fontosabb, abból, ami nem”. [Smilor, 1997, p. 344]

A tanulás sarkalatos szerepet játszik az új vállalkozás létrehozásának folyamatában, a képességek kifejlesztésétől az új vállalkozás létrehozási folyamatáig [Erikson, 2003], a lehetőség felismerésig, és a külső környezeti kihívásokkal való megküzdésig [Cope és Watts 2000; Fayolle és Gailly 2008; Harrison és Leitch 2005; Politis 2005]. Bagheri és Pihie [2011] szerint a vállalkozói tanulás definíciók többsége a tapasztalati tanulási modell különböző aspektusain alapszik [Kolb, 1984], magában foglalva a kísérletezést, koncepcióalkotást, reflexiót és tapasztalást [Pittaway és Cope, 2007].

Politis [2005] a vállalkozó tanulási folyamat három fő összetevőjének határozta meg. Ezek a (1) vállalkozó karrier tapasztalata, (2) a transzformációs folyamat, és (3) a vállalkozói tudás, mely kiterjed a vállalkozói lehetőségek felismerésére és megvalósítására, és az újszerűség terheinek kezelésére. Baghierri és Pihie [2011, p. 455] a reflektív tanulást a vállalkozó egyik legjelentősebb tanulási mechanizmusának tekinti, mert „alapvető változásokat hoz létre az egyén tudatosságában és a meglátásaiban arra vonatkozóan, hogyan kell eredményesen működtetni a céget”.

Harrison and Leitch [2007] szerint a vállalkozói tanulás még mindig széttöredezett. Ezért a tanulásnak számos területe van a vállalkozástan és a kis- és középvállalkozások (KKV-k) fejlesztésének kontextusában:

- Új vállalkozás létrehozása [Lichtenstein, Lumpkin, & Walton, 2000; Erickson, 2003];
- KKV növekedés és fejlődés [Watts, Cope, & Hulme, 1998; Wyer, Mason, & Theodorakopoulos, 2000];
- Innováció [Sweeney 1987, 1988; Ravasci & Turati, 2005];
- Új technológia-alapú cégek kialakulása [Fontes & Coombs, 1996];
- Kockázati tőke [Busenitz, Fiet, & Moesel, 2004];
- Vállalkozásképzés és tanulási képességek [Ulrich, 1997; Chaston, Badger, & Sadler-Smith, 1999; Rae, 2000, 2004; Rae & Carswell, 2000, 2001; Chaston, Badger, Mangles, & Sadler-Smith, 2001; Taylor & Thorpe, 2004]; és
- A tanuló szervezet fogalom felhasználása a KKV-kban [Leitch, et al., 1996; Choueke & Armstrong, 1998; Harrison & Leitch, 2000; Leitch, 2005].

Ezen kutatások alapvetően a vállalkozó, mint vállalkozást létrehozó személyre tekintenek, és a kutatások többsége a vállalkozás létrehozása és korai szakaszainak tanulási folyamataira koncentrálnak.

3. 3. 2.Kvalitatív értelmezés: lehetőség felismerés és intuíció

Kvalitatív értelmezésben a vállalkozói tanulás egy gondolkodásmód, lehetőség felismerés és intuíció. Crossan és társai szerint a tanulási folyamat az egyéni intuícióval kezdődik [Crossan és társai, 1999; Dutta és Crossan, 2005]. Két típusú intuíciót különítenek el: a szakértői (expert) és a vállalkozói (entrepreneurial) intuíciót (12. táblázat).

12. táblázat: A szakértői és vállalkozói intuíció összevetése

Szakértői intuíció	Vállalkozói intuíció
Múltbéli minta felismerésének folyamata, a szakértő szinte spontán módon tudja, mit kell tenni	Az új kapcsolódások kialakításának, új vagy kialakuló relációk észlelésének és olyan lehetőségek érzékelésének képessége, melyeket más korábban nem azonosított
Mélyen az egyéni tapasztalatokban gyökerezik, melyet nagyon nehéz vizsgálni és megmagyarázni	Innovációval és változással kapcsolatos
Múltra irányul	Lehetséges jövőre irányul
Kiaknázó tevékenységet támogatja	Felfedező tevékenységet támogatja

Forrás: Crossan és társai alapján [1999, p. 528–529]

Dutta és Crossan (2005) a szakértői intuíciót a Kirzner-i, míg a vállalkozói intuíciót a Schumpeter-i felfogáshoz kötik:

„A Kirzner-i vállalkozó fenntartja az egyensúlyt a gazdaságban azáltal, hogy olyan vállalkozói lehetőségekbe fektet be, melyek a tudásból és az egyes összetevők közötti információs asszimetriákból fakadnak. A Schumpeter-i vállalkozó viszont főként a kreatív rombolási folyamatokba van bevonva, melyekben a vállalkozói lehetőségek a vállalkozó kiegyensúlyozatlan tevékenységének az eredményei.” [Dutta and Crossan, 2005, p. 432].

Ezen gondolatok alapján Lecher és Kinghorn [2014] megkülönbözteti a szakértői és vállalkozói tanulást, és három tényező mentén hasonlítja össze őket: (1) lehetőség felismerés, (2) lehetőség realizálás és (3) problémamegoldó stratégia (13. táblázat).

13. táblázat: A szakértői és vállalkozói tanulás jellemzői

	Szakértői tanulás	Vállalkozói tanulás
Lehetőség felismerés	Lehetőség felfedezés	Lehetőség tervezés
Lehetőség realizálás	Stratégia adaptálása Útfüggő – kiegyenesítés és igazítás Vállalkozástan Kirzner-i megközelítése	Lehetőség életbe lépése Úttörő – alakítás és konfigurálás Vállalkozástan Schumpeter-i megközelítése
Problémamegoldó stratégia	Szelekció Szándék – Jelentős üzleti haszon	Eljárás Szándék – általános tanulási haszon

Forrás: Lecher és Kinghorn [2014, p. 76]

Ez alapján a következő gondolatokat kívánom kihangsúlyozni:

- A szakértői tanulás az egyhurkos tanuláshoz [Argyris, 1977] hasonló jellemzőkkel bír a nem tudatos és útfüggő tulajdonságoknak köszönhetően; és
- A vállalkozói tanulás hasonló a kéthurkos tanuláshoz [Argyris, 1977], köszönhetően az úttörő tulajdonságának, és az új és jobb megoldások keresésének.

A szakértői intuíció és tanulás a vállalkozói tanulás kvalitatív értelmezési keretein kívül esnek, de ezen folyamatok is a vállalkozó jellemzői.

Zoltayné [2002, 2006] a korlátozott racionalitást és az intuíció döntéshozatalban betöltött szerepét vizsgálja. Az intuíció rendszerint úgy van definiálva, mint valaminek az ismerete vagy érzése racionális folyamatok alkalmazása nélkül. Gladwell [2005] így fogalmaz: „Pillanatok, melyekben tudunk valamit anélkül, hogy tudnánk miért”. Azt állítja, hogy vannak olyan döntéseink, melyek racionalitással nem magyarázhatók, és az agynak van egy adaptív, tudatalatti része, mely speciális módon működik. Ez a típusú intuíció a szakértői intuícióra hasonlít.

Véleményem szerint a vállalkozói tanulásban és a vállalkozástanban a vállalkozói intuíciónak domináns szerepe van. De a szakértői intuíció vizsgálata is egy érdekes témakör, különösen akkor, amikor a vállalkozónak menedzselnie kell vállalkozását. Egyetértek Crossan és társai [1999] állításával, miszerint a szervezeti tanulás az egyéni intuícióval kezdődik. Ennélfogva az intuíció fajtának fontos szerepe van a szervezeti tanulás formálásában. Úgy vélem, a vállalkozó vezetőnek kiemelt szerepe van ezekben a folyamatokban, különböző tanulási folyamatokat indíthat el, melyek a vállalkozó vezető különböző intuícióin alapulnak.

A továbbiakban a vállalkozó vezető, vállalkozó felsővezető kategória használatával nem a leíró, hanem a kvalitatív megközelítést részesítem előnyben. Azaz nem vállalkozást alapító egyéneket kívánok vizsgálni, hanem olyan felsővezetőket, akik a vállalkozói megközelítés, adaptáció, beállítottság jegyeit viselik, mint például innovativitás, proaktivitás, kockázatvállalás stb. Ennek tisztázása mindenképpen fontos a kutatás kereteinek rögzítése során.

3. 4. Kutatási rés a szervezeti tanulás és adaptáció szakirodalmában

Mészáros [2010, 2011] szerint a kutatások és a stratégiai gondolkodás a 90-es években arra a kérdésre koncentráltak, hogy a múltbéli gyakorlatok és folyamatok, hogyan alkotnak mintákat, melyek alakítják a jelent és a jövőt. Ez egy kiaknázási és belső fókuszú eredményezett. A stratégiai menedzsmentet kritizálták azért, mert túl nagy hangsúlyt fektet a jelenlegi teljesítményre és csak kevés kapcsolata van a jövővel. Ezzel ellentétben a vállalkozáskutatás a lehetőségkeresésre fókuszál és egy domináns jövőorientált nézőponttal rendelkezik [Dobák, Hortoványi és Szabó, 2012]. Utóbbi egy dominánsan jövőorientált megközelítéshez vezet a vállalkozói adaptációban.

Vállalkozó szervezetek a környezeti kihívásokra, a jövőbeni trendekre és változásokra koncentrálnak. Ez természetesen elengedhetetlen a túlélés tekintetében és a versenyben, habár eltéríti a vállalkozó fókuszát a külső környezet és a jövő felé. Ezen jövő- és környezetorientált gondolkodás nem kényszeríti rá a vállalkozó vezetőt, hogy (1) a szervezet belsejében is keressen kihívásokat, (2) megkérdőjelezze a szervezet korábbi adaptációs folyamatait és (3) hogy értékelje, hogy vajon a

szervezet múltbéli adaptációja mindig jól volt –e menedzselve. Ez egy torzított adaptációhoz vezethet.

A jövőre való fókuszálás dominanciája a múlt vizsgálata nélkül a szervezeti tanulás szakirodalmában is megfigyelhető. Az adaptáció vizsgálatának domináns fókusza eltéríti a kutatás irányultságát a múlt tanulása és a meglévő rutinok elemzésétől a jövőben történő tanulás és adaptáció felé.

Lähteenmäki és társai [2001, p. 118] megfogalmaztak néhány kritikát a szervezeti tanulás kutatásával kapcsolatban:

„a szakirodalom mind a tanuló szervezetek, mind a szervezeti tanulás tekintetében meglehetősen előíró természetű, és arra tesz javaslatot, hogyan kellene kialakítani és menedzselni a szervezetet az eredményes tanulás érdekében. Hiányzik azonban annak megfogalmazása, hogy milyen a szervezeti tanulási folyamat igazi természete.”

Ezek alapján úgy vélem, hogy szükség van a szervezeti tanulás, mint adaptációs folyamat egyrészt integráltabb értelmezésére. Úgy gondolom az egyhurkos és kéthurkos tanulás, belső és külső adaptáció, az észlelési valamint viselkedésbeli változások mind részei kell legyenek ennek a jelenségnek. Másrészt szükség van arra is, hogy folyamatában és több szinten vizsgáljuk a tanulást és az adaptációs folyamatokat. A domináns jövő- és külső környezeti orientáltság nyomán a következőkre kívánom felhívni a figyelmet:

- A jövőorientált és külső fókusz eltéríti a figyelmet a kéthurkos tanulás folyamat, struktúra és rutinok szintjén történő vizsgálatától, mely magában foglalja a viselkedésben bekövetkező változást és tanulást vagy ennek az útfüggőség következtében bekövetkező esetleg elmaradását.
- Az egyhurkos és kéthurkos tanulás kapcsolatban van egymással mind észlelésben, mind viselkedésben bekövetkező változás esetén. Ezért ezeket a jelenségeket érdemes együtt vizsgálni annak érdekében, hogy holisztikus képet kaphassunk a szervezeti tanulás, mint adaptációs folyamatról.

A 14. táblázat összefoglalja, hogy mi áll jelenleg a szervezeti tanulás kutatás fókuszában, és milyen új fókusz fogja betölteni a meglévő irodalom réseit.

14. táblázat: Meglévő és új fókusz a szervezeti tanulásban

Meglévő fókusz	Új fókusz
Szervezeti tanulás, mint adaptáció a külső környezeti kihívásokhoz	Szervezeti tanulás, mint adaptáció a külső környezeti kihívásokhoz és a szervezeten belüli kihívásokhoz egyaránt
Külső fókusz	Külső és belső fókusz együttes vizsgálata
Változás és tanulás a stratégia szintjén	Változás és tanulás a stratégia és a belső szervezeti folyamatok szintjén
Új tudás létrehozása	Meglévő tudás újraértékelése, felejtése, új tudás létrehozása
Kognitív változás és tanulás	Kognitív- és magatartásváltozás és tanulás

Forrás: saját szerkesztés

Az adaptáció és szervezeti tanulás kutatása sem vizsgálja az útfüggő tényezőket az adaptációban, és ennek köszönhetően a múltbéli adaptáció és tanulás, valamint ezek hatása a jelenre és a jövőre nincs a kutatók fókuszában. Véleményem szerint az adaptáció és tanulás kutatás az adaptáció és tanulás ideális útját keresi, és nem foglalkozik annak leírásával, hogy valójában mi történik a szervezeteken belül. Kutatásomban ezen gondolatokat akarom szem előtt tartani, és egy kritikusabb megközelítéssel kívánom vizsgálni ezen folyamatokat. Ezen idealisztikus megközelítés a vállalkozó vezető megítélésre is kihat, ezért kiemelten kívánok azzal foglalkozni ezen belül, hogy a felsővezetés hogyan hat ezen adaptációs és tanulási folyamatokra.

Azt kívánom tehát vizsgálni, hogy a szervezeti tanulás és a szervezeti felejtés hogyan zajlik növekedésorientált, vállalkozó típusú, alapvetően proaktív beállítottságú szervezetekben és a vezetőnek milyen hatása van ezen folyamatokra a szervezetben. Mindezt egy integrált, több szintű és longitudinális vizsgálat keretében kívánom feltárni. A következő fejezetben ismertetem kutatásom módszertanát.

4. KUTATÁS MÓDSZERTANA

Maxwell [1996] szerint egy kutatás tervezése során öt tényezőt kell figyelembe venni. Ezek szorosan összekapcsolódnak egymással, és együttesen kell értékelni őket. Ezen öt tényező: célok, fogalmi keretrendszer, kutatási kérdések, módszertan és érvényesség.

4. 1. A kutatás céljai

A kutatásom célja, hogy egy átfogó elemzést folytassak a szervezeti tanulás eddig kevésbé kutatott területén. A 15. táblázat részletezve mutatja be kutatásom fókuszát.

15. táblázat: Kutatásom fókusza

Fókusz	Nem fókusz
Szervezetben belüli tanulás vizsgálata	Szervezetek közötti tanulás vizsgálata
Vállalkozói és szervezeti tanulás a múltban és a jelenben	Vállalkozói és szervezeti tanulás a jövőbeni kihívásokhoz való adaptáció során
Felsővezető, felsővezetés tanulása és annak hatása egy érett szervezetre	Vállalkozó tanulása és annak hatása egy induló szervezetre
Vállalkozó, mint az innovációval foglalkozó felsővezető tanulási folyamatának vizsgálata	Vállalkozó, mint vállalkozást alapító egyén tanulási folyamatának vizsgálata

Forrás: Saját szerkesztés

Kutatásommal az a célom, hogy megvizsgáljam a szervezeti tanulás vállalkozói és szervezetfejlesztési nézőpontjának metszetét. A szervezeti adaptációról és szervezeti tanulásról szóló kutatások elsősorban a jövőre tekintenek és inkább előíró jellegűek. Maga a vállalkozói megközelítés, a vállalkozói adaptáció egy innovatív, kockázatvállaló, proaktív magatartásmintát tár elénk. Kutatásom során azt kívántam kutatni, hogy ilyen beállítottságú szervezetek, vállalatok, akiknek élén vállalkozó jegyekkel rendelkező felsővezető áll, és a vállalat növekedésorientáltnak nevezhető múltjából kiindulva, valójában hogyan tanulnak, hogyan hat a tanulási folyamataira, az adaptációs folyamatára a meglévő tudása, ami korábbi tanulás és adaptáció eredménye, és mindebben milyen szerep jut a vállalkozó vezetőnek.

4. 2. Fogalmi keretrendszer és kutatási kérdések

A fogalmi kontextus az elméleteket, eredményeket és fogalmi keretrendszereket jelenti a kutatott jelenség tekintetében [Maxwell, 1996]. A szakirodalom áttekintése során ismertettem gondolataimat a vállalkozói és szervezeti tanulás tekintetében. Kutatásom fogalmi keretrendszere Burgelman [1991] szervezeti adaptációs modelljén és Crossan és társainak [1999] 4I keretrendszerén alapszik. A következő gondolatokat szeretném kiemelni, melyek megalapozták a vizsgálatomat:

- Az adaptáció a szervezeten belül is végbemegy, melynek fő elemei a variáció, szelekció és a megtartás.
- A szervezeten belül a tanulási folyamat az egyéni szinten kezdődik az egyéni intuícióval.
- A tanulási folyamat az intézményesülés fázisában éri el a szervezet szintjét, ahol az egyéni és csoportos tanulás beágyazódik a rendszerekbe, struktúrákba, eljárásokban és stratégiába.
- Ezt követően a visszafelé áramló tanulás során a rutinok beágyazódnak a szervezetbe.
- A szervezeti tanulás megértése érdekében a különböző szinteket egyszerre és longitudinális módon kell vizsgálni.

Maxwell [1996] szerint a kutatási kérdések megfogalmazása arról szól, hogy definiáljuk, hogy mely kérdésekre kívánunk válaszokat kapni, valamint ezen kérdések hogyan kapcsolódnak egymáshoz. A kutatás tervezésének ezen része szorosan össze kell kapcsolódjon az előző két tényezővel: a kutatási célokkal és a fogalmi keretrendszerrel.

Kutatásomban a következő kérdésekre kívánok választ kapni:

1. Hogyan zajlik az adaptáció és a szervezeti tanulás növekedésorientált középmeretű vállalatokban?

Shrivastava (1983) négy különböző nézőpontot fogalmazott meg a tanulással kapcsolatban, melyek közül egyik az adaptáció. A tanulási iskola is egy adaptációs folyamatként tekint a szervezeti tanulásra (Mintzberg et al. 2009). Ezen nézőpontban a szervezeti tanulásnak fő szerepe van a belső és külső kihívások leküzdésében a

szervezeteken belül. Azonban az adaptáció kutatásának domináns külső fókusza van, és többségében a stratégia szintjén marad.

Crossan és társai alapján [1999] a szervezeti tanulás az egyéni intuícióval kezdődik. Számos kutató [Chandler and Hanks, 1998, Stanworth and Curran, 2000; Vera and Crossan, 2004; Warren, 2004; Jones and Macpherson, 2006] állítja, hogy a szervezeti tanulás elválaszthatatlan a vállalkozótól, a vállalkozónak nagy hatása van a szervezet tanulási képességére. Ennek ellenére mélyen nem vizsgálták a folyamatok nézőpontjából, hogy milyen kapcsolat van a vállalkozó és a szervezet között a tanulás tekintetében.

A célom az, hogy feltárjam a szervezeti tanulás szerepét a folyamatok szintjén, egy belső nézőpontból, illetve be szeretném mutatni a vállalkozó szerepét ebben a belső adaptációs folyamatban. Hogy specifikáljam ezen kérdést, a következő alkérdéseket fogalmaztam meg:

- 1.1. Hogyan kapcsolódnak össze szervezeti tanulás és adaptáció (variáció-szelekció-megtartás) tekintetében az egyes szervezeti szintek és vállalati területek?*
- 1.2. Milyen kapcsolat van a vállalat korábbi adaptációs folyamatának eredménye és a jelen adaptációs folyamatok között?*
- 1.3. Mi a vállalkozó felsővezető tanulásának (kognitív és magatartásbeli változásának) szerepe ezen folyamatokban?*

A szakirodalom tanulmányozása után megalkottam a saját szervezeti tanulás definíciómát:

A szervezeti tanulás egy szervezeti képesség és egy változási folyamat, mely az észlelésben és viselkedésben, mind egyhurkos és kéthurkos módon végbemegy. Magában foglalja a múltbéli tapasztalatok és cselekvések értelmezését és újraértékelését, a jelenlegi szervezeti teljesítmény és környezeti tényezők megértését, elavult tudás és rutinok elfelejtését, valamint az új tudás létrehozását annak érdekében, hogy a szervezet növekedjen és túléljen a jövőben. Ebben az értelemben a szervezeti tanulás egy adaptációs folyamat a belső és külső kihívásokhoz.

A szervezeti tanulás definiálása mellett fontos még rögzíteni a vállalkozó felsővezető fogalom értelmezését kutatásomban. A vállalkozó felsővezető alatt olyan

felsővezetői beosztásban, elsősorban első számú vezetőként dolgozó vezetőket értek, akire jellemző a vállalkozói adaptáció, azaz az innovativitás, kockázatvállalás, proaktivitás stb. Fontos leszögezni, hogy nem vállalkozással rendelkező egyéneket vizsgállok. Természetesen lehetnek olyan esetek, amikor ez a kettő átfedésben van.

Az adaptáció fogalmainak azonos értelmezése érdekében definiálom, mit értek variáció, szelekció és megtartás alatt:

- Variáció: Kísérletezés különböző formái, újszerűség jellemzi a szervezet meglévő tevékenységéhez képest, mint például új vevő, termék, eljárás, folyamat stb.
- Szelekció: Az adminisztratív és kulturális mechanizmusok a szervezetben el-/megosztják a figyelmet és az erőforrásokat a különböző tevékenységek, kezdeményezések között.
- Megtartás: A megszürt kezdeményezések, kísérletezés rögzülésének folyamata.

Ezt követően a következő előfeltevéseket rögzítettem:

1. *A múltbéli tanulás és tapasztalatokról való gondolkodás kihat a jelen tanulási folyamataira egyén, csoport és szervezeti szinten egyaránt.*
2. *A szervezeti tanulás nem mindig egy pozitív folyamat a szervezet szempontjából.*
3. *A vállalkozó felsővezető kognitív és magatartásbeli változási képességének meghatározó szerepe van a szervezeti tanulás, mint adaptációs folyamat alakításában.*

A következő fejezetben bemutatom az empirikus kutatásom alkalmazott módszereit a kutatási célok, fogalmi keretrendszer, kutatási kérdések és előfeltevések alapján.

4. 3. Alkalmazott módszerek

Az alkalmazott módszerek bemutatása a következő kérdésekre ad választ: Milyen megközelítést és technikákat használlok az adatgyűjtéshez és adatelemzéshez, és ezek hogyan alkotnak egy integrált stratégiát? [Maxwell, 1996]. Ebben a részben definiálom a választott kutatási módszert, a mintavételi döntéseimet és az adatgyűjtési módszereket.

4. 3. 1.Módszer választása

A szakirodalom áttekintése során összegyűjtöttem különböző kvantitatív mérési skálákat. Ezen skálák azonban csak egy felületes képet adnak a szervezeten belüli tanulási folyamatokról; a legtöbb skála inkább előíró természetű. Azonban Chiva [2007, p. 229] szerint a szervezeti tanulás empirikus vizsgálata nemcsak skálákat és kérdőív-alapú módszertant használ. Ezek többsége kvalitatív módszert alkalmaz [Finger and Brand, 1999].

Jyothibabu és társai [2010, p. 127] a következő tényezők figyelembevételét javasolják a szervezeti tanulás mérésekor:

- „Keressünk ideális típusokat az adaptív szervezetekre, kéthurkos tanulásra vagy bizonyos jellemzőkre, pl.: változó struktúrákra. Ha nem találunk ilyeneket, fel kell tennünk a kérdést, hogy fennáll –e annak a lehetősége, hogy nem reális, triviális vagy éppen diszfunkcionális ideális típusokat keresünk;
- Ha lehetséges, keressünk összehasonlítható kutatási egységeket;
- Fókuszáljunk az esetlegességekre. Félrevezető lehet, ha úgy gondoljuk, csak egy, legjobb struktúra van, mely minden helyzetben megfelelő;
- Létesítsünk kapcsolatot az egyéni és szervezeti tanulás között és fókuszáljunk inkább a szervezeti szintű jelenségre, mint az egyénire;
- Ha lehetséges, vizsgáljuk a tanulást a szervezeti változással kapcsolatban, de ne várjuk, hogy mindig találunk benne tanulást. Az empirikus eredmények ellentmondók lehetnek, ha minden megfigyelt szervezeti változást a szervezet struktúrájában és folyamatban, szervezeti tanulásként értelmezzük;
- Az észlelésorientált megközelítések a tanulást a mentális modellek és használt elméletek változásában látják. De a tanulás egy interaktív folyamat, ahol a kontextus is fontos;
- És végül, holisztikusan tekintsünk minden a szervezeti jelenségre, mely kapcsolódhat a tanuláshoz, és próbáljuk meg meghatározni a szervezeti tanulás teljes folyamatát”.

Ezek a javaslatok egy folyamat és kontextuális megközelítést rajzolnak ki a kutatási kérdések mérésére és vizsgálatára. Chakravarty és Doz [1992] vizsgálták a stratégia

kutatás módszereit összehasonlítva a tartalomra és a folyamara irányuló kutatásokat. Meglátásom szerint a folyamatkutatással kapcsolatos következtetések hasznosak a szervezeti tanulás szempontjából is. Szerintük a folyamatkutatás egy mélyebbre hatoló módszert igényel: egy részletes, longitudinális terepkutatást. Így fogalmaztak: „Keresztmetszeti kutatások akkor alkalmazhatók, ha a szervezetről azt feltételezzük, hogy a környezeti adaptáció tekintetében egy stabil állapotban marad” [p.7]. Veresné [2010] azt javasolja, hogy a folyamatelemzésnek tartalmaznia kell a vizsgálódás tárgyának precíz meghatározását, valamint a helyzet- és működéselemzés pontos lehatárolását. Kutatásom során az adaptációs folyamat érdekel a tanulás oldaláról, mely azt jelenti, hogy a jelenség megragadásához, az ok-okozati összefüggések, az útfüggőség hatásának elemzéséhez, longitudinális vizsgálat szükséges.

Maxwell [1996, p. 17-20] öt olyan kutatási indokot gyűjtött össze, amikor a kvalitatív kutatás használata javasolt:

- Megérteni a jelentéseket a résztvevők szempontjából. A jelentés magában foglalja az észlelést, érzelmet és szándékokat. A kvalitatív kutatás során a kutató nemcsak a fizikailag megtörtént események és viselkedés iránt érdeklődnek, hanem az iránt is, hogy a kutatás résztvevői hogyan értelmezik ezt, és hogy az értelmezésük hogyan befolyásolja viselkedésüket.
- Megérteni azt a bizonyos kontextust, melyben a résztvevők cselekszenek, és megérteni a kontextus hatását cselekedeteikre
- Azonosítani váratlan jelenségeket és hatásokat, és az utóbbiról új megalapozott elméletet alkotni.
- Megérteni az események és cselekedetek folyamatát.
- Ok-okozati magyarázatok feltárása. Miles és Huberman [1984, p. 132] azzal érvelt, „hogy a terepkutatás messze jobb, mint a kvantitatív módszerek, az aktuális események és folyamatok és meghatározott eredmények ok-okozati magyarázatainak feltárásában”.

Jyothibabu és társai [2010], Maxwell [1996] javaslatai valamint azon céloim alapján, hogy megértsem a tanulási folyamatot és ennek kontextuális tényezőit, különösen a vállalkozó vezető szerepét, kvalitatív kutatást kell folytatnom, pontosabban kvalitatív esettanulmányos kutatást.

Yin [2003] esettanulmányok alkalmazását javasolja abban az esetben, amikor (1) „hogyan” és „miért” típusú kérdéseket teszünk fel, (2) a kutatónak kicsi vagy nincs befolyásoló szerepe a kutatásba bevont szereplők magatartására, (3) a kutató kontextuális körülményeket akar megismerni vagy (4) a határok nem egyértelműek a vizsgált jelenség és a kontextus között. Akkor is javasolt az esettanulmányok alkalmazása, amikor nem a statisztikai értelemben vett általánosítás a cél a sokaságra vonatkozóan, hanem a gyakoriságok számszerűsítése helyett az elmélet kiterjesztése [Hills és társai, 1994]. A kvalitatív esettanulmányos kutatás eszközöket biztosít komplex jelenségek vizsgálatára adott kontextuson belül [Baxter és Jack, 2008].

Noor [2008] definiálta az esettanulmányos kutatás erősségeit és gyengeségeit. Az esettanulmányok lehetővé teszik a kutató számára, hogy egy bizonyos jelenségről vagy események sorozatáról egy holisztikus képet kapjon [Gummesson, 1991]. „Az esettanulmányok egy másik előnye, hogy hasznosak a szervezetek működésének formálódó és belső tulajdonságainak és a szervezeti cselekvés hullámzásának megragadására, különösen ott, ahol ezek gyorsan változnak” [Hartley, 1994 idézi Noor, 2008, p. 1603].

Az esettanulmányokat ért kritika a tudományos rigorózusság és megbízhatóság hiánya, valamint az, hogy nem teljesítik az általánosíthatóság feltételeit [Johnson, 1994]. Habár a kvalitatív kutatást gyakran bírálják, a rigorózusság, érvényesség és általánosíthatóság növelhető adat- és módszertani triangulációval, megfelelő mintavétellel és a kutatói reflexióval.

A trianguláció fontos szerepet tölt be az esettanulmányos kutatás érvényességének biztosításában [Denzin, 1978]. A triangulációnak különböző fajtái léteznek. Az adat trianguláció különböző adatforrások alkalmazását jelenti ugyanabban a kutatásban. A módszertani trianguláció több mint két módszer alkalmazását jelenti a kutatásban ugyanazt a jelenséget vizsgálva [Mitchell, 1986], és két típusa van: a módszerek közötti és módszeren belüli típusok. Kutatásomban a módszeren belüli típust alkalmazom, mely azt jelenti, hogy „több kiegészítő módszert alkalmazok a megadott paradigmán belül az adatgyűjtésre és –elemzésre annak érdekében, hogy növeljem a kutatási eredmények belső hitelességét” [Hussein, 200, p. 4].

Kutatásomban a szervezeten belüli tanulási folyamatokat mély és longitudinális módon kell elemezni. Az esettanulmányos módszertan lehetővé teszi a kutatónak, hogy feltárja és leírja ezen folyamatokat, habár nem egyszerű a megfelelő érvényesség és megbízhatóság biztosítása. Abban hiszek, hogy a megfelelő kutatástervezéssel, mintavételi stratégiával és adatgyűjtéssel sikerült mély, de ugyanakkor érvényes, rigorózus és megbízható eredményekre jutni. A következő fejezetben részletesen bemutatom a mintavételi stratégiámat, az adatgyűjtést és a törekvésemet arra, hogy teljesüljenek az érvényesség követelményei.

4. 3. 2. Mintavétel

Az esettanulmányok magukban foglalhatnak egy vagy több esetet és alkalmazhatnak beágyazott vagy holisztikus módszert [Yin, 1994; Eisenhardt, 1989b]. Kutatásomban egy eseten alapuló, beágyazott módszert alkalmazom, amely azt jelenti, hogy egy esetet, és de azon belül több szereplőt vizsgálok meg. Ha egy eseten belül több szereplőt vizsgálok, az hozzájárul az adat trianguláció biztosításához. A kutatásom egysége kettős: az egyik a szervezet, mint egység, a másik a vállalkozó vezető. A szervezet elemzése nem egy szereplő, hanem több szint elemzését jelenti: a felső- és középvezetői szintet és az alkalmazotti szinteket egyaránt. Ezen túl pedig az elemzési egységei nemcsak az egyének, hanem a szervezet, a választott vállalat rutinjai, melyeket az egyes egyének működtetnek a vállalat valamennyi szintjén keresztül.

A mintavételi stratégia a kutatási mintába összeválogatásának szempontjait jelenti. A kvalitatív kutatók tipikusan kis számú egyént vagy szituációt vizsgálnak meg, és megtartják elemzésükben ezek egyediségét, ahelyett, hogy nagy mintás adatot gyűjtenek, melyeket egyének vagy helyzetek mentén aggregálnak. Ez lehetővé teszi, hogy megértsék, hogyan alakulnak események, cselekvések és jelentések azon egyedi körülményekben, amelyekben létrejönnek [Maxwell, 1996]. A kvalitatív minták gyakorlati okokból gyakran kicsik, de ez nem szükségszerű. Az elméleti és célzott mintavétel lényege, hogy a kutató kiválasztja azon egységeket, melyek lehetővé teszik az összehasonlítást a kutatási kérdések, az elmélet és a magyarázatok tekintetében [Mason, 2002].

A 16. táblázatban bemutatom Miles és Huberman [1994] által összegyűjtött különböző mintavételi stratégiákat.

16. táblázat: Kvalitatív mintavételi stratégia típusok

Mintavétel típusai	Indokolás
Maximális különbözőség	A különböző esetek lehetőséget adnak a közös mintázatok kiszűrésére
Homogenitás	Fókuszálásra, egyszerűsítésre használható
Kritikus eset	Logikai általánosításra adhat lehetőséget
Elméleti indíttatású	Egy elméleti modell példáinak megkeresése és finomítása
Megerősítő és cáfoló esetek	Elemzés pontosítása, kivételek keresése
Hógolyó vagy lánc alapú	Emberi, személyes kapcsolatokon keresztül
Extrém vagy deviáns esetek	Nagyon szokatlan eseményekből való tanulás
Tipikus esetek	A normális, megszokott kiemelése
Intenzitás	Információ intenzív esetek, amelyek színesen, de nem szélsőségesen jelenítik meg a vizsgált jelenséget
Politikai szempontból fontos esetek	Kíváncsú figyelem felkeltése
Véletlenszerűen csoportosított	A mintavétel érvényességének növelésére
Célszerűen csoportosított	Alcsoportok megjelenítése, összehasonlítások támogatása
Kritérium	Bizonyos előfeltételek teljesítése, a minőség érdekében
Opportunista	Új információk, adódó lehetőségek követése
Kombinált vagy kevert	Trianguláció, rugalmasság, többoldalú érdeklődés kielégítése
Kényelem	Idő és pénz takarékoság, de az érvényesség gyengülése

Forrás: Patton [1990]; Kuzel, [1992], in Miles és Huberman, [1994, p. 28] és Bokor

[2000]

A 16. táblázat félkövér elemei jelentik azon szempontokat melyek meghatározták mintavételi stratégiámat. Jyothibabu és társainak [2010] javaslatát is felhasználtam, hogy az érvényesség és megbízhatóság szempontjai érvényesülhessenek. Összefoglalom a mintavételi kritériumokat, melyeket alkalmaztam:

A szervezetfejlesztési és tanulási aspektusokhoz kapcsolódó kritériumok

- Szervezetek, melyek legalább tíz éve működnek.
- Szervezetek, minimum ötven alkalmazottal és két vezetői szinttel.
- Szervezetek, melyekre növekedésorientáció volt jellemző a múltban és a jelenben is.
- Szervezetek melyek korábban sikeresen adaptálódtak a külső környezet, azonban egy ponton megakadt ez a sikeres adaptációs folyamatuk.

A vállalkozói nézőponthoz kapcsolódó szempontok

- Szervezetek, melyek élén egy vállalkozó vezető áll, aki részt vesz a mindennapi munkavégzésben.
- Szervezetek, ahol a vállalkozó vezető felelős a stratégiai döntésekért.
- Szervezetek, melyek kockázatvállalással és innovációs törekvésekkel jellemezhetők.

Az érvényességhez és megbízhatósághoz kapcsolódó szempontok

- Ideális és tipikus formái az adaptív szervezeteknek a szervezeti tanulás tekintetében.
- Szervezetek, melyek gazdag információval szolgálhatnak

4. 3. 3. Adatgyűjtés

„Kvalitatív kutatás ritkán követi a hipotézisalkotás, adatgyűjtés, adatelemzés és elméletalkotás lineáris folyamatát. Ez sokkal inkább egy előre-hátra folyamat a megfigyelés és interakció, a leírás és az értelmezés, a koncepcióalkotás és elméletalkotás között” [Kvale, 1994, p. 14].

Bár az ideális adatgyűjtési folyamat iteratív, a következő részben az adatgyűjtés folyamatát ismertetem.

Spector és Davidsen [2006, p. 68] összegyűjtötte a szervezeti tanulás mérhető szempontjait. Ezek a következők:

- Cselekvések, melyek visszatükröződnek az információáramlásban, az innovációban, a bevonódásban és az eredményekben;
- Célalkotási folyamatok, magában foglalva többek között a célkohézió és –erózió azonosításának képességét;
- Leadership elköteleződés, magában foglalva a jövőkép megosztását és a nemhiearchikus cseréket;
- Reflektív tevékenységek, nyitott cserék a problémák meghatározására, helyzetek elemzése és alternatív megoldások átgondolása;
- Érzelmek, melyek megjelennek az attitűdben, a kohézióra való igényben, a tiszteletben, támogatásban és bizalomban;

- Csoportfolyamatok, mint a kollaboráció merése, koordináció, kommunikáció és co-mentoring; és
- Hibák tolerálása, mint a kísérletezés bátorítása és a bizonyítékokon alapú érvelés.

Annak érdekében, hogy meg tudjam ragadni ezen aspektusokat, egy beágyazott esettanulmányos kutatást végeztem etnográfiai módszerekkel. Az etnográfiai kutatásban alkalmazott módszerek megfelelnek a módszeren belüli módszertani trianguláció követelményeinek. A következő részben részletesen ismertetem, hogy miért etnográfiai kutatási módszertant választottam, és ezt hogyan végeztem el.

Chakravarty és Doz [1992, p. 7] szerint „a keresztmetszeti kutatások akkor helyénvalók, ha a vizsgált szervezetről feltételezhető, hogy állandó állapotban van az adaptáció tekintetében a környezetével”. Kutatásomban az adaptációs és tanulási folyamatra kívánok fókuszálni, ezért longitudinális kutatást végeztem. Kutatásomban egy középvállalat mély elemzését végeztem el, etnográfiai kutatás keretében a beágyazott esettanulmányos módszertannal.

Az etnográfia egy longitudinális módszer, amely a szervezeti élet folyamat alapú megértését célozza meg. Az etnográfiai adat nem egy pillanatfelvétel a viselkedésről és a cselekedetektől, hanem azok folyamatára és összekapcsolódására fókuszál. Az etnográfia tehát egy olyan módszer, amely megérti a társas struktúra összetevőit és azon folyamatokat, melyek során ők kapcsolódnak egymáshoz, hatnak egymásra. A kutató több lesz, mint pusztán megfigyelő, a folyamat közvetlen résztvevőjévé válik. [Rosen, 1991]

Az etnográfiai kutatás fő jellemzőit mutatja be a következő felsorolás [Ybema et al. 2009, p. 6-9]:

- *Kombinált terep módszerek:* A szervezeti etnográfiai módszerek összetett terepkutatói eszközök, melyek magukban foglalják a megfigyelést, a párbeszédet, és a szervezeti dokumentumok közeli megismerését. A különböző adatgyűjtési módszerek együttes alkalmazásával az etnográfiai kutató képes a szervezeti élet különböző aspektusait jellemezni: szervezeti szereplőket, különböző szituációk értelmezési gyakorlatait, az emberek mit és hogyan csinálnak, mit mondanak, rutinok mintázatait és dinamikus szervezeti

folyamatokat, az előtérben lévő és háttérben zajló tevékenységeket, a cselekvők életterét és mindennek a társas és történeti kontextusát.

- *A helyszínen:* Az etnográfiai kutató közelről tud bepillantást nyerni a szervezeti szereplők mindennapjaiba, így hús-vér emberekkel és szituációkkal találkozhat. A tárgyak, a szereplők, az események, a nyelv és az interakciók részletes megismerése lehetőséget ad arra, hogy megértsük folyamatában, hogy a szereplők hogyan értelmezik a mindennapokat.
- *Rejtett tényezők feltárása - hatalom és érzelmek:* Az alanyok és helyzetek közeli megismerése során a szervezeti etnográfusnak lehetősége nyílik olyan, tacit módon megismerhető, rejtett tényezők feltárására is, mint például érzelmi vagy hatalmi szempontok.
- *Kontextus-érzékeny és cselekvő-központú elemzés:* A szervezeti etnográfia kombinálja a szubjektív tapasztalat és az egyéni ügynök szerepet a mindennapi életben érzékenységgel azon a szélesebb társas rendszer és a történeti és intézményi dinamikák iránt, melyekben ezek kialakulnak, vagy be vannak ágyazva.
- *Jelentés adás:* Gyakorlatban ez elsősorban azt jelenti, hogy az etnográfus értelmezi a szervezeti szereplők jelentés-adási folyamatait, rendszerint a szervezeti szereplők nyelvét, koncepcióját, a kultúráját, identitását, sémáit, értékeit, érzéseit, hiedelmeit, interpretáló modelljeit, ahogyan a valóságot látják, azaz a jelentés adási folyamatokat. Ezek úgy kutathatók, hogy a következőkre fókuszál a kutató: narratívák, párbeszédek, történetek, metaforák, mítoszok, szlogenek, szakszavak, viccek, pletykák, anekdoták a mindennapi beszédben és írott nyelvben, a szokásokban, gyakorlatokban, rutinokban, az épített terekben, környezetben, ruházatban és más fizikai megnyilvánulási formában.
- *Többhangúság:* Az interpretatív etnográfiai megközelítés során a kutató odafigyel a lehetséges eltérő interpretációkra a szervezet életében.
- *Reflexió és helyzeti tudás:* A legtöbb interpretatív etnográfiai kutató azt gondolja, hogy az etnográfiai tudás a kutatás során létrejön, és a kutatás résztvevői részt vesznek ebben a tudásgeneráló folyamatban. Eszerint a nézőpont szerint a kutatási tudás helyzeti, közös konstruálás eredménye, mely a szervezeti szereplők, egységek közötti interakcióból ered.

Van Maanen [1979] szerint etnográfiai kutatás esetén fontos elkülöníteni, hogy a megállapítások, amelyeket a kutató tesz, az megfigyelt alanyok vagy a kutató nézetét jelenti. El kell tudni választani azt is, hogy mit lát a megfigyelés során a kutató és milyen értelmet ad mindennek. Végül a kutatónak folyamatosan értékelnie kell a begyűjtött információ hihetőségét. Ezek rendkívül fontosak egy megfelelő igényességgel végzett és bemutatott etnográfiai kutatás során.

Golden-Biddle és Locke [1993] három fő szempontot emeltek ki, amelyekre oda kell figyeljen az etnográfus az eredmények bemutatása során, ezek a következők: hitelesség, hihetőség és kritikusság. A hitelesség egyrészt azt takarja, hogy a kutató képes bemutatni a vizsgált egység mindennapi életét, azáltal hogy igazolja, hogy tényleg ott volt, másrészt, hogy sikerült megragadnia és megértenie az egyéneket és értelmezésüket.

A hihetőség azt jelenti, hogy az olvasó személyes és szakmai tapasztalatai alapján kapcsolódni tud a kutató által leírt jelenséghez. Azaz a szöveg úgy kerül leírásra, hogy az olvasó számára egyszerre legyen ismerős és releváns illetve megkülönböztető és innovatív. Végül a kritikusságra fókuszálás arról szól, hogy a szöveg képes az olvasóban megkérdőjelezni korábban természetesnek vett gondolatokat és hiedelmeket. Azaz olyan üzenetet közvetít, amely meglepetésekkel szolgál a tekintetben, hogy az olvasók újraértékeljék előfeltevéseiket [Golden-Biddle & Locke, 1993].

Rosen [1991] az etnográfiai kutatás kapcsán az alábbi fontos szempontokat nevezte meg:

- A megfelelő tudás nemcsak a cselekvések megismerésével szerezhető meg, hanem a kutatónak be kell kapcsolódni azon társas kapcsolatokba is, melyekben a feladatok, cselekvések elvégzése be van ágyazódva.
- Szervezeti titoktartással az etnográfus kutatónak megfelelően kell bánnia, hiszen a szabályzatok utasítások, döntések általában stratégiai okokból védve vannak a szervezeten belül, így ezek megismerése, az ezekhez való hozzáférés nem egyszerű. Másrészt fontos, hogy ezekkel etikai és titoktartási szempontok tekintetében a kutató megfelelően bánjon az elemzés valamint az eredmények prezentálása során.

- A kutatónak egyrészt ki kell tudnia alakítani egy bizalmi légkört a kutatás eredményessége érdekében, de vigyáznia is kell arra, hogy az esetlegesen kialakuló, már-már baráti kapcsolatok ne befolyásolják a kutatást, torzítsák el a kutató értelmezését.
- Fontos a kutatói szerep definiálása, hiszen amikor a terepen van a kutató, mint közvetlen résztvevő, akkor bekerül a vizsgált csoport, egység érték- és hiedelemrendszerébe. Váltani a belső résztvevő és a külső kutatói szerep között zavart és konfliktust okozhat az etnográfus és a vizsgálati egységek között, ha ez nincsen megfelelően letisztázva. [Rosen, 1991]

Kutatásomban egy közép vállalatnál végeztem etnográfiai kutatást. A választott vállalat megfelelt a mintavételi kritériumaimnak. A kutatás 2015 februárjában kezdődött, ekkor kerültem közelebbi kapcsolatba a vállalattal. A kutatás 2017 májusáig tartott. A kutatás első pár hónapjában az ismerkedésen volt a hangsúly, az első két hónapban félig strukturált interjúkat készítettem a cég munkatársaival. Ezen félig strukturált interjúk elsősorban arra irányultak, hogy megismerjem a céget, hogy ki mivel foglalkozik, milyen pozitív és negatív tapasztalatai vannak az egyes szereplőknek, valamint milyen problémákat és kihívásokat észlelnek a szervezet folyamatai és működése és tanulása tekintetében. Ennek keretében a következő szervezeti szinteken készítettem interjúkat:

- Vállalat első számú vezetője – 1 fő
- Funkcionális vezetők – 10 fő
- Szakértői ill. támogató pozícióban dolgozó kollégák – 8 fő
- Alsó szintű csoportvezetők – 4 fő
- Vonalbeli dolgozók – 8 fő

Az interjúk átlagosan 3-4 órát vettek igénybe, a felsővezetői interjú kb. 8 órát, míg csoportvezetői, dolgozói szinten átlagosan kb. 1 órás interjúk készültek. Valamennyi interjú hanganyaga rögzítésre került. Ezen interjúkhoz használt interjúvázlat megtalálható az 1. számú mellékletben.

Ezt követően kb. 2015 augusztusáig az üzemi, termelési folyamatokat figyeltem meg, valamint a vállalat különböző megbeszélésein, workshopjain vettem részt, mint

résztevő megfigyelő. Ilyen megbeszélések voltak többek között a napi termelési megbeszélések, heti vezetői megbeszélések, termékfejlesztési megbeszélések.

2015 augusztusát követően egyrészt hozzáférést kaptam a vállalati belső hálózathoz, ahol elérhetők voltak a vállalat dokumentumai, valamint több rendszeres jelentőre és levelezőlistára is rákerültem, így nyomon tudtam követni a céges e-mailes kommunikációt is.

2015-től 2016 végéig átlagosan heti 1, nyáron 2-3 napot a vállalatnál töltöttem, ahol részben adatelemzéseket végeztem, részben interjúkat készítettem, amely inkább közvetlen beszélgetés volt a legtöbb esetben, valamint megfigyeléseket végeztem a mindennapi működés tekintetében. Ezen idő alatt úgy próbáltam „elveyülni” a cégben, hogy először a termelési terület irodájába ültem rendszeresen be, itt minden reggel közösen kávéztunk, mely számos információt szolgáltatott számomra kötetlen körülmények között. Ezt követően a kereskedelmi irodában foglaltam helyet, valamint amint lehetőség engedte a cégvezető irodájába is többször bejuthattam.

2017-től tovább folytatódott a részvételem a vállalat életében, heti átlagosan 1 nappal. Ezen kutatási anyagban, elemzésben tehát 2015. februártól kb. 2017. májusig tartó megfigyelések és tapasztalatok eredményeit dolgoztam fel.

A kutatás intervalluma alatt dokumentumelemzést, részttevő megfigyelést valamint mindennapi beszélgetések formájában félig-strukturált valamint strukturálatlan interjúkat folytattam. Fontos volt számomra, hogy minél több terület nézőpontját feltárjam, így különösen egy-egy felmerült véges probléma kapcsán igyekeztem valamennyi érintett nézőpontját megismerni, és ezután értelmezni a történéseket.

Fontos leszögezni, hogy ezen hosszú idő alatt sikerült „beépülnöm”, a vállalat részévé válnom, amely kutatási szempontból számos előnyt és számos hátrányt is magában foglal. Egyrészt előny, hogy a bizalom elnyerése után, mint a vállalati szereplők által „pártatlannak”, „külsős, objektív” szereplőnek tekintett valakinek mindenki szívesebben mondta el a valós véleményét. Persze kiemelten figyeltem arra is, hogy ezen bizalommal semelyik érintett szempontjából ne éljek vissza. Hátrány viszont a tekintetben, hogy egyrészt több szereplővel alakítottam ki jó kapcsolatot, hiszen ilyen időintervallumon belül elő-előfordult, hogy akár személyes témákról is beszélgettünk, mint például szabadidős tevékenységek stb. Ezt megfelelően kellett

kezelné az adatgyűjtés során is, de az adatelemzés során még inkább, hogy ne torzítsa az eredményeket. Ezt elsősorban úgy próbáltam kezelni, hogy az értelmezést nem a vállalati falakon belül, hanem kutatóként visszavonulva végeztem el, illetve próbáltam a személyes szimpátiától elvonatkoztatni egy-egy kérdés, alany vagy téma tekintetében. Másrészt bár a kutatás alapvetően a vizsgált egység mindennapjainak megfigyeléséről szól, biztosan én is visszahatottam a vizsgált egységekre, illetve magára a vállalatra is. Ezen esetleges hatásokat igyekeztem az elemzés során figyelembe venni.

4. 3. 4. Adatelemzés

Az adatok rendszerezéséhez a QSR Nvivo szoftvert használtam, ahova mind a legépelt interjúvázlatokat, mind a rendszeresen készülő feljegyzéseimet, jegyzeteimet beimportáltam. Emellett strukturált mappákban havi szinten gyűjtöttem az elemzett dokumentumokat, e-maileket, jelentéseket, időszakosan készült jegyzeteket. A beimportált dokumentumokat, elsősorban az interjúvázlatokat, fontos e-maileket, beszélgetéseket, jegyzeteket többször átolvastam és felkódoltam. A kódstruktúrát a 2. sz. melléklet tartalmazza.

Kutatásom során 2015. februártól 2017. májusig az időszakos elemzések eredményeit visszajeleztam a cégnek, akik véleményezték az eredményeket, és adott esetben új szempontokat adtak a kutatás tekintetében.

4. 3. 5. Kutatói szerep

Kvalitatív esettanulmányos kutatást folytattam etnográfiai módszerekkel, így fontos tisztázni a kutatói szerepemet. Ezt már a kutatás elején tisztáztam a szervezet tagjai előtt. A szervezet tisztában volt vele, hogy egy független, külső szakértő vagyok, aki elemzést készít a cégről. A kutatói szerepemet igyekeztem valamennyi interakció, beszélgetés során lehetőleg jobban megőrizni, valamint esetleges és időszakos visszacsatolások során objektív és elemző véleményt formálni a szervezet számára.

Az adatelemzés során pedig különösen nagy figyelmet fordítottam arra, hogy a kutatói szerep szervezetre való visszahatását megfelelően kezeljem az eredmények értelmezése során, és ne engedjem, hogy ez eltorzítsa az értelmezésemet.

4. 4. Érvényesség és megbízhatóság

Az érvényesség az elfogadható alternatív magyarázatokat, és az érvényességet fenyegető lehetséges következtetéseket jelenti [Maxwell, 1996]. Bokor [2000] szerint a kvalitatív kutatásokat nehezen lehet szembesíteni a klasszikus érvényességi és megbízhatósági követelményekkel, mivel a kontextusfüggőség és a többféle interpretációs lehetőség nem teszi lehetővé a szigorú, elsősorban matematikai statisztikai alapon nyugvó megközelítést. A triangulációval viszont a kutató erősítheti a kutatás érvényességét. Kutatásomban az adat és módszertani trianguláció szempontjait követem. Az adat trianguláció arra vonatkozik, hogy több mint két szereplőtől gyűjtök információt egy szervezeten belül. A módszertani trianguláció jelen esetben módszertanon belüli triangulációt takar. Különböző adatgyűjtési technikákat kívánok használni a kvalitatív esettanulmányos kutatásomban, nevezetesen félig-strukturált interjúkat, dokumentumelemzést, résztvevő és közvetlen megfigyelést.

A következőkben röviden összefoglalom, hogy kutatásomnak milyen kockázatai, veszélyei vannak az érvényesség és a megbízhatóság szempontjából:

- Egy eset, mely sajátos szervezeti és környezeti kontextussal rendelkezik, így ez korlátozottan ad lehetőséget az általánosíthatóságra.
- Az eset sajátosságai korlátozottá tehetik az elméleti modell felállításának lehetőségét.
- Résztvevőként egyrészt a kutató maga is hat a szervezetre, melynek hatásait megfelelően ki kell tudni szűrni az elemzés során.
- Az esetlegesen kialakított baráti kapcsolatok torzíthatják a kutató objektivitását.
- Még résztvevőként sem tud a kutató teljes képet kapni a vállalat működéséről.
- A kutató felé a szervezet tagjai eltérően viszonyulhatnak, mely befolyásolhatja, hogy előtte hogyan cselekednek, és mit fogalmaznak meg.
- Az idő tényező is torzíthatja a kutatás eredményeinek értelmezését, ha az adatgyűjtés és az adatelemzés időben nagymértékben elválík egymástól.

A következőkben azt ismertetem, hogy milyen eszközöket alkalmaztam kutatásom során annak érdekében, hogy az érvényesség és megbízhatóság kritériumai minél

inkább teljesüljenek. Ehhez Bokor [2000, 131. o.] munkája alapján gyűjtöttem irányelveket:

- A kutatói szerep előzetes tisztázása, külső, a többi szereplőtől független szereplőként való elfogadtatása.
- A szervezet valamennyi szervezeti szintjének és releváns szereplőinek megismerése, megkérdezése. Különböző szereplők, különböző véleményének ütköztetése az elemzés során.
- A megfigyelések, különböző interjúk, beszélgetések eredményei valamint szereplők egymásról alkotott véleményének és a szervezetben mutatott viselkedésének együttes értékelése, ütköztetése.
- A jegyzetek, interjúk elemzése során azok rendszeres újraolvasása, többszöri, hierarchikusan rendezett kódolási folyamat.
- Független szereplők bevonása az elemzés folyamatába.
- Elkészült elemzési eredmények tekintetében kiválasztott interjúalanyok véleményének megkérdezése.
- Kutatási előfeltevések tisztázása a kutatás elején és a kutatás során egyaránt.
- Az adatgyűjtési és –elemzési eszközök részletes ismertetése.
- Az eset idézetekkel került illusztrálásra, mely a nyersanyag és a következtetések kapcsolatára tud rávilágítani.

4. 5. Kutatásom etikai kérdései

Érdemes pár gondolatban kutatásom etikai vonatkozásáról is szót ejteni. Kutatásom keretében az adatgyűjtés során is nagy figyelmet szenteltem annak, hogy megfelelő etikussággal bánjak a velem megosztott információkkal, mind a szóban elhangzó információkkal, mind az írásos kommunikációval, dokumentumokkal stb. Ez különösen fontos volt olyan dokumentumok és információk tekintetében, melyek vállalati titoknak, stratégiai szintű kérdéseknek számítanak. Emellett kiemelten figyeltem arra, hogy ne éljek vissza senkinek a bizalmával, így nem osztottam meg a szervezeten belül és kívül sem senkivel bizalmas információkat.

Az adatok, valamint az eredmények ismertetése során etikai szempontból nem neveztem meg interjúalanyaimat, a cég nevét és pontos tevékenységét, valamint vevő- és termékportfólióját, azaz semmilyen stratégiai jellegű információt nem

osztottam meg. Maga a téma az adaptáció és szervezeti tanulás oldaláról szorosan kötődik a stratégiához, de nem annak a tartalmi, sokkal inkább folyamat jellegéhez, így kutatási eredményeim bemutatását és értelmezését nem korlátozza, hogy bizonyos információk nincsenek vagy nem teljes valóságában kerülnek közlésre.

5. A VIZSGÁLT ESET BEMUTATÁSA

5. 1. A vizsgált vállalat rövid bemutatása

A vállalat a 90-es évek közepén alakult, jelenleg 100%-ig magyar tulajdonban van. A vállalat gyártó és kereskedelmi tevékenységet folytat az élelmiszeripar területén, annak is egy speciális szektorában. A vállalat két telephellyel rendelkezik két vidéki kisvárosban, melyek egymástól kb. 50 km távolságra helyezkednek el. Mindkét telephelyen folyik gyártó tevékenység. A vállalat alkalmazottainak száma kb. 200 fő, így középvallalatnak számít. A vállalat fő tulajdonosai az operatív működtetésben nem vesznek részt, pénzügyi befektetőként vannak jelen a cégben. A vállalat tevékenységi köre igen szerteágazó, bár az élelmiszeriparon belül egy ágazatban van csak jelen, de sokféle piacra szállítja ki a termékeit. A vállalat éves árbevétele kb. évi 2 milliárd Ft.

5. 2. A vállalat vevőportfóliója

A vállalati kontextus megfelelő megértése szempontjából fontos pár gondolatot ejteni a vállalat vevőportfóliójáról. A vállalat kb. 480 db egyedi vevővel rendelkezik, akik 24 db vevőcsoport és 3 fő piac mentén csoportosíthatók. Ezen 3 fő értékesítési csatorna rövid bemutatása következik.

5. 2. 1. Régiós piac

A vállalat egyik legrégebbi piaca a régiós boltok kiszolgálása, amelyet a vállalat „*régiós piacnak*” hív. Ezen csatornán belül már vegyes a vevők összetétele, ide tartozik az országos multinacionális és magyar bolthálózatok régiós szereplőinek kiszolgálása, régiós hálózatok értékesítési pontjainak kiszolgálása, magánvevők kiszolgálása, közintézmények, valamint további speciális igényű szereplők, mint például hotelek ellátása áruval. Ezen sokszínű vevői igényekkel jellemezhető régiós piac jelenleg is meghatározó részét teszi ki a céges árbevételnek. Ezt a piacot a napi vagy napon belüli többszöri szállítás jellemzi, azonban a gyakori szállításból kifolyólag is egyszerre inkább kis tételszámú, de sokféle termékeket vásárolnak a vevők.

5. 2. 2.Központi raktáros piac

A vállalat legújabb csatornáinak egyike a multinacionális vállalatoknak történő beszállítás, melyet a vállalaton belül mindenki „*központi raktárnak*” hív, abból kifolyólag, hogy ez nem a régiós piacra jellemző boltra szállítás, hanem a partnerek logisztikai központjába történő nagy volumenű beszállítást jelenti. Ezen piac egyre nagyobb teret nyer a vállalat portfóliójában, az elmúlt pár évben indult el ez a folyamat, jelenleg már az árbevétel 50%-a ebből a csatornából származik. Ezen csatornán a vevők száma jóval kevesebb, mint a régiós piac esetében, de nagyobb volumenekről beszélünk egy-egy szállítás esetén. Ennek ellenére, a legtöbb partnernek heti több napban szállít a vállalat a központi raktárjába, melyek helyileg általánosságban Budapest közelében helyezkednek el. Egy-egy új termékkel csak tendereztetési folyamat eredményként lehet bejutni, mely akár hónapokig is elhúzódhat, és erős árverseny jellemzi.

5. 2. 3.Saját bolthálózat

Ahogyan a legtöbb hasonló méretű versenytársa a cégnek, így a vállalat is rendelkezik saját boltokkal, melyek saját márkanévvel vannak ellátva, és elsősorban olyan nagyobb településeken helyezkednek el a régióon belül, ahova a vállalat a régiós piac kiszolgálása okán amúgy is szállít. A kutatás indulásakor a vállalat 24 bolttal rendelkezett, mely jelenleg már csak 10 boltot takar. A saját bolthálózat elsősorban a vállalat által gyártott termékekből értékesít, de más partnerektől vásárolt áru, azaz „*idegen áru*” is megtalálható a polcokon.

5. 3. Termékportfólió

A vevőportfólió sokszínűsége révén a termékportfólió is rendkívül változatos. A kutatás elején a vállalat 327 db különböző termékkel rendelkezett, melyek közül számos egy-egy fő termék variáns terméke. Az előbbieken bemutatott 3 fő piac igényei meglehetősen eltérőek, így ezen piacokra eltérő termékek gyártásába fogott a vállalat. A vállalat alapvetően rövid szavatossági idejű termékeket állít elő, így különleges technológiával vagy különböző adalékokkal érhető el, hogy hosszabb szavatossági idővel rendelkezzenek a termékek. A vállalat gyártó tevékenysége 2 telephelyen, 2 üzemben zajlik. A fő telephelyről (továbbiakban 1. üzem) kerül kiszolgálásra a teljes központi raktáros piac, valamint a régiós piac és a saját boltok egy része, de vannak olyan termékek, melyek a régiós piac és a saját boltoknak

készülnek, és csak ebben az üzemben kerülnek legyártásra. A másik üzem (továbbiakban 2. üzem), mely a fő telephelytől kb. 50 km-re található, a régiós piac és a saját boltok ellátására gyárt termékeket, fejletlenebb technológiával, mint az 1. üzem.

5. 4. Szervezeti felépítés

A vállalat személyi állománya 200 fő. Ebből a szellemi állomány a kutatás elején 31 fő volt, ez jelenleg 27 fő. A vállalat két telephelyen működik, melyek közül a fő telephelyen dolgozik a szellemi állomány jelentős része: 25 fő. A vállalat szervezeti felépítése a funkcionális szervezetre hasonlít leginkább, az elsődleges munkamegosztási elv a funkcionális, azonban a másik üzem tekintetében jobban érvényesülnek a régiós munkamegosztási elvek, tehát tisztán nem tekinthető a szervezet funkcionális szervezetnek. Ezen túl a kereskedelmi területen a vevő alapú munkamegosztási elv is fellelhető, ugyanis a saját bolthálózatnak külön vezetője van, aki nem foglalkozik a többi csatorna vevőivel.

A vállalat első számú vezetője, és többen a szervezetben, élelmiszeripari mérnök végzettséggel rendelkeznek. A vállalat felépítése alapvetően funkcionális elveket követ. A vállalat szervezeti felépítése a 3. sz. mellékletben található. Az első számú vezető alatt található a termelési terület, melynek két vezetője van, az egyikük irányítja a fő telephelyen működő üzemegységeket, a másik vezető pedig önállóan irányítja a másik telephelyen a kisebb üzemet és a teljes telephelyi tevékenységet.

Szintén az első számú vezető alatt található a kereskedelem. A kereskedelmi területen vezetői vagy asszisztensi beosztásban a kutatás megkezdésekor 6 fő dolgozott: egy kereskedelmi vezető, aki az első számú vezető jobb kezeként irányította a kereskedelmet, egy key account menedzser, aki a központi raktáros vevőkapcsolatokért felel, egy szaküzleti vezető, aki a saját bolthálózatért felel, két területi képviselő, akik a régiós piaci partnerek látogatásával és vevőkezelésével foglalkoztak, valamint egy kereskedelmi asszisztens.

A vállalatnak két fő adminisztratív területe van: az egyik az ügyvitel, amely a könyvelést, pénzügyet és a munkaügyi területet takarja, a másik pedig a rendelésfelvételi terület.

A vállalat külön beszerzéssel rendelkezik, akinek vezetője a vállalat alap- és csomagolóanyag beszerzéséért, valamint az alap- és csomagolóanyag raktár irányításáért felel. Emellett fontos még kiemelni a műszaki területet, mely elsősorban az üzemi gépek valamint a telephelyek műszaki karbantartásáért felel. Ezenkívül műszaki tervek készítése és a műszaki munkálatok, tevékenységek felügyelete tartozik a műszaki vezető felelősségi körébe.

5. 5. A vállalat főbb eseményei 2014 és 2017 között

Kutatásom 2015. februárban indult és kb. 2017. májusig tartott. Ez egy meglehetősen hosszú időszak a kutatás szempontjából, és bár a vállalat tekintetében csak néhány évről beszélünk, számos olyan változás, történés állt be ebben az időszakban a cég életében, amely gazdag információval szolgál a kutató számára. A következő részben ismertetem a vállalat fő eseményeit, fordulópontjait évenkénti bontásban. A 2015-ös események, történések megértése érdekében fontos, hogy a 2015. előtti időszakról, különösen a 2014-es évről is essen pár szó, így innen indul a bemutatás.

5. 5. 1.A vállalat 2015 előtt

2015 előtt a vállalat fő piaca a régiós piac volt, mely kiegészült a saját bolthálózat 24 boltjával és egy viszonylag még gyerekcipőben járó központi raktáros beszállítással. A vállalat, ráérezve a központi raktáros piac lehetőségeire, komoly beruházásokat hajtott végre a fő telephely üzemében. Ezen új gépek használatával egy új alegység lett kialakítva az 1. üzemben.

A vállalat meghatározó régiós szereplőként komoly versenytársa volt a hozzá hasonló méretű szereplőknek. Minőségi, mennyiségi reklamációk időnként felfelmerültek egy-egy vevőnél, de alapvetően a vállalat meg tudott felelni a régiós piac igényeinek.

A 2014-es év második felében a cég egy fejlesztésbe kezdett, mely az egyik régiós piacon is kiszolgált vevő központi raktáros piacára készült. A fejlesztési folyamat 1-2 hónapig tartott, azonban a kereskedelmi listázás után jött rá a cég, hogy a várakozásokkal ellentétben nem 20 millió Ft-ot keresnek ezen a terméken, hanem közel ekkora veszteséget eredményezett a termék listázása. Ugyanis 2014-es év végére elfogyott a céges eredmény, és a korábbi évek 100 millió közeli eredményei után veszteséggel zárta a cég a 2014-es évet.

5. 5. 2.A vállalat a 2015-ös évben

A 2015-ös év elején, a 2014-es év kudarcai után a cég úgy döntött, elsősorban a belső szervezeti és szervezési problémáival fog foglalkozni. A cél az volt, hogy átláthatóbb és hatékonyabb legyen a belső működés. Ezen projekt intenzív része kb. fél évig tartott, melynek keretében új munkaköri leírások készültek a cég részére, valamint elkészült az üzem területén bevezetendő mozgóbéres, teljesítményértékelési rendszer.

Főként az év első felében nagy bizonytalanság jellemezte a céget, amely egy közös összefogást is eredményezett, főként az addig egymástól „távolságot tartó” vezetők között. Ennek a folyamatnak az élére akkoriban a kereskedelmi vezető állt, aki a 2015-ös évben operatív vezetői szerepet vállalt fel a cégben.

A projekt és a folyamatok javítása során kiemelt szerepbe került a termelés egyik gyártási vonala. Ezen vonalon gyártva újra bevezetésre került az előző évben komoly veszteséget eredményező termék (továbbiakban húzótermék), melyet egyrészt egy hatékonyabb előállítási, gyártási folyamat, valamint egy magasabb értékesítési ár jellemezett.

2015 előtt inkább fellángolás szerűen fogalmaztak meg a cég vezetői stratégiai célokat, koncepciókat, de ezek a célok valójában nem kerültek implementálásra. A 2015-ös évben a vállalat amellett, hogy részben a belső szervezeti működésében munkaköri leírások leírásával próbált rendet tenni, új termelésvezetőt hozott a termelés élére. A cég stratégiáját, amely nem volt explicit formában leírva, csak kulturálisan ivódott be a cég mindennapjaiba, főként 2015 második felében jellemezte erőteljesen a termékfejlesztési tevékenység. A vállalat alapvetően úgy kívánt megújulni, hogy terméket fejleszt, új piacokat, vevőket próbál megszerezni, vagy vevőket elcsábítani a versenytárstól. Ez valamennyi piacán jellemző volt. Ennek nyomán folytatódott a korábbi évek gyakorlata, az intenzív termékfejlesztési folyamat, mely ebben az évben már legradikálisabban és legnagyobb volumenében a központi raktáros piacot érintette.

A termékfejlesztési megbeszélések úgy néztek ki, hogy a key account manager hozta a tender kiírásokat a nagy céges partnerektől, melyeket a termékfejlesztési, ún. innovációs team megvitatott hétről hétre. Ezen tenderek szinte valamennyi kiírásán

elindult a cég, amely elsősorban azt jelentette, hogy legalább egy mintaterméket készítettek. Ez alapvetően a technológus feladata volt. Ez azt is jelentette, hogy egy-egy megbeszélés után akár 10-15 termék is felkerült azon listára, amit a technológusnak mintaszerűen le kellett gyártani adott határidőre. Ezen megbeszélések során jegyzőkönyv arról készült, hogy mely termékekkel kapcsolatosan, milyen feladatok vannak hátra, mely termékekből milyen típusú mintát készít a technológus, illetve milyen határidővel kell a termékeket elkészíteni. Valamint rögzítésre kerültek olyan megjegyzések, melyek a mintatermékek javítására vonatkoztak, elsősorban alapanyag és állag tekintetében. Az elsődleges szempont általában az volt, hogy *„egy minta legyártásának képessége a gyors reakciónkat jelzi. Habár a határidők szűkösek is egy-egy tender kapcsán, valami mintával elrukkoltunk.”* (Cégvezető)

A termékfejlesztési megbeszélés alapvetően nem a meglévő termékek fejlesztéséről, javításáról szólt, hanem általában a termelésbe és értékesítésbe új termékek behozataláról, esetleg a versenytársak termékei lettek összehasonlítva a saját termékekkel. Ez utóbbinak általában az lett az eredménye, hogyha a versenytársnak volt olyan terméke, ami a saját portfólióban nem volt benne, akkor fejlesztett a cég egy hasonlót.

Nemcsak a központi raktáros piacra, hanem a régiós és szaküzleti piacra is folyt termékfejlesztés. Mindez azt eredményezte, hogy tovább szélesedett a termékportfólió, és a vevők igényén múlt leginkább, hogy mely termékek kerültek belistázásra és mekkora értékesítési darabszámban. Nem foglalkozott a cég a prioritások kijelölésével, valamennyi mintatermék egyformán volt fontos.

„Nagyon sok olyan termékfejlesztés volt, amiből kicsi darabszámot kell gyártani. De kicsi darabszámot nem lehet, csak egy manufakturális üzemben, de nálunk nem célszerű, nem éri meg, önköltség, megtérülés, fedezet oldalon...” (Műszaki vezető a termékfejlesztésről)

A külső piaci helyzet figyelése ezen időszakban a versenytársak termékportfóliójának nyomon követésében merült ki. A régiós és szaküzleti piacon a vevőportfólió figyelése is előtérbe került. A régiós piacon inkább azon partnerek esetében volt hangsúlyosabb, amely partnernek a vállalat is szállított. A kereskedők

rendszeresen készítették ártükröt, valamint kb. félévente összevetés készült az ügyviteli osztályon a versenytársak nyilvánosan elérhető pénzügyi adataiból.

Az egyes piacok alapvetően teljesen külön voltak kezelve. Ezt részben az is okozta, hogy a kereskedelemi területen minden piacnak külön felelőse volt: a szaküzleti vevőkör, a régiós piac és a központi raktáros piac. A piacok külön kezelése azt eredményezte, hogy valamennyi piacra külön történt termékfejlesztés, és a termelés valamint a technológus nem fordított figyelmet arra, hogy figyelmeztesse a vezetést a tekintetben, hogy érdemesebb lenne modul szinten, részegység szinten egységesen gyártani termékeket, minél hasonlóbb összetétellel.

2015 végére már az 1. termelő üzem jelezte, hogy a nagy központi raktáros termék gyártás miatt és a szezon termékek bejövetelével problémás lesz a régiós és szaküzleti piac alap termékportfóliójának legyártása. Ezzel azonban a cégvezetés nem különösebben foglalkozott, hanem a probléma megoldását ráhagyta a termelésre: *„oldjátok meg. Eddig is megoldottuk, most is meg fogjuk oldani.”* A cégvezetés eltussolta ezen kérdéseket, amely már annak előjeleit hordozta, hogy az üzem a kapacitásainak határait feszegeti bizonyos gyártási vonalakon.

A 2015-ös év végére a szaküzleti működés és a szaküzleti vezetés került a fókuszpontba, mert az üzletág egyre csökkenő teljesítménye, eredményessége nem hozta a korábbi szintet, a kimutatások alapján ezen üzletág veszteségesbe fordult át. Mindezt a cég 2015-ben elkezdte felülvizsgálni és megfogalmazódott, hogy át kell világítani a szaküzleteket, azaz készíteni kell egy felmérést. Ekkor a cég még nem foglalkozott az egyes piacok egymásra való hatásával. A 2016-os év elején, elsősorban a tulajdonosok nyomására, megfogalmazódott a stratégiaalkotás igénye, ezt részben a 2014-es év eredménye, valamint a szaküzletek helyzete, teljesítménye hozta felszínre.

Összességében elmondható, hogy a 2015-ös évben a vállalat nem foglalkozott hosszabb távú stratégiai kérdésekkel, vagyis ezen kérdések kimerültek új termékek behozatalában. Ez részben annak is köszönhető, hogy ebben az évben a vállalat elsősorban a belső munkamegosztási, munkaszervezési problémák orvoslásával foglalkozott.

A projekt és a vállalati összefogás eredményeként javultak a vállalati folyamatok és a kommunikáció, hatékonyabb lett a gyártás, az árbevétel növekedése mellett alacsonyabb költségszinttel vissza lehetett hozni pozitív tartományba a vállalati eredményt. Az év vége felé viszont a korábban stabilnak tűnő szaküzleti „üzletág” kezdett veszteségesbe fordulni. Év végére az év első felében tapasztalt összefogás alábbhagyott, és elindult egy visszarendeződés.

5. 5. 3.A vállalat a 2016-os évben

Már a 2015-ös év végétől kezdve előtérbe került a szaküzleti piac vizsgálata, amely a 2016-os év elején tovább folytatódott. Év elején a tulajdonosok kérésére megfogalmazódott a cégben a formalizált stratégia készítésének igénye a cég, valamint a szaküzleti üzletág számára. Így elindult egy stratégiaalkotási folyamat. Emellett tovább folytatódott a folyamatos termékfejlesztés, főként a központi raktáros piacokra.

A céges, formalizált stratégiaalkotási folyamat 2016 februárban indult el. Mivel ennek elindítója a szaküzleti „üzletág” vesztesége volt, és a stratégiaalkotási folyamat is ennek a piacnak a vizsgálatával indult el. A stratégiaalkotási folyamat közel egy évig tartott amíg a cég formalizáltan végigvitt és leírt stratégiai koncepcióval, tervekkel rendelkezett. Ezen folyamatban a cégvezető, a kereskedelmi vezető illetve több kereskedelmi kolléga, a termelési vezető és a technológus vett elsősorban részt.

2016 márciusában a cégvezetés úgy gondolta, hogy elsőként a szaküzletekkel kell foglalkozni a stratégiaalkotási folyamat kapcsán, így készítettek egy elemzést a szaküzletek megítéléséről és teljesítményéről a régióban. A szaküzletek teljesítményének folyamatos nyomonkövetése mellett elindult egy teljes vevő- és termékportfólió vizsgálat, melynek a célja elsősorban a komplexitás csökkentése volt.

A 2016-os év elején tehát 1-2 közös vezetői egyeztetés indult el, majd különböző workshopok keretében a cégvezető, a kereskedelem és a termelés közösen próbálta meg feltérképezni azt, hogy mely termékek versengenek egymással, mely termék kevésbé versenyképes, és mit, hol és mennyiért gyárt a cég. Ennek kapcsán általában a megbeszéléseken a cégvezető egy ideig türelmesen ült, majd rövid időn belül

elvesztette a türelmét, és kiment a megbeszélésről, vagy akár beszélgetés közben is otthagya a termet. A termelés kollégái alapvetően úgy álltak hozzá ehhez az elemző munkához, hogy *„nem tudjuk meghatározni, hogy melyik az a termék, amely önmagában nem hatékony, mert igazából valamennyi termék hoz legalább egy kicsi fedezetet”*.

A kereskedelmi vezető alapvetően egy félelmet fogalmazott meg: *„szívesen elengedünk termékeket, vagy akár vevőket is, de csak akkor, ha ezt a termelés költség oldalán visszahozza, mert ha ezt nem teszi meg, akkor a termékkivezetéssel egyenes ágon fedezettömeget vonunk el a cégtől.”* Ez az elemző munka kb. 2016 márciusától augusztus- szeptemberig tartott, melynek eredményeként néhány termék át lett alakítva, illetve bizonyos, főként kis tételszámban gyártott termékek meg lettek szüntetve, ki lettek listázva az értékesítésből.

Az elemzési folyamat illusztrálására példa a következő e-mail:

“2016. 07. 15.

Sziasztok! Tartalmas 1-1,5 héten vagyunk túl a kereskedelem és szállítás oldaláról. Az eddigi eredményeink, megállapításaink:

A járatok tekintetében racionalizálások tehetők átszervezésekkel: javaslatot tettünk 2 járat megszüntetésére járatokon a vevők áthelyezésével, valamint 4-5 település levágásával, illetve több járat esetében tettünk az útvonal szempontjából racionalizálási javaslatot. Ez km-ben és ezáltal költségben megtakarításokat jelent, a pontos számszerűsítése folyamatban.

Járatokon a vevők alapvetően fedezetet termelnek, de nagyon sokféle termékből rendelnek, így a megoldás rövid távon nem a vevők levágásában van, hanem a szűkebb szortiban, azaz, hogy kevesebb féle termékből rendelhetnek.

Termékek tekintetében sem koncentráltak a vevők, leszámítva a központi raktáros piacot, illetve vannak olyan csatornák (szak) mely több egyedi termékkel dolgozik.

Az abszolút értékben alacsony havi és napi db számban értékesített termékek esetében hoztunk javaslatot arra, hogy termékverziók összevonásával vagy akár a

termék megszüntetésével lehet csökkenteni a termékportfólió és ezáltal a termelés komplexitását különösebb árbevétel kiesés nélkül.

Jövő héten áttérünk a termelési oldalra miközben a kereskedelmi oldal is felülvizsgálja a havi értékesítések alapján az "ideális" régiós szortit és még pár készülő kimutatás alapján tovább gondolkodunk a vevők "terelgetésén" (milyen napokon, milyen tétel nagyságban, és ki mit rendelhet)."

Érdekes, izgalmas fordulatot hozott az augusztusi hónap. Az addigi rendelési mennyiségekhez képest rekord mennyiségű húzóterméket kellett a cégnek gyártani, mely szinte a fő üzem összeomlását eredményezte az egyik gyártási vonal tekintetében. Emiatt, ami korábban meg sem fogalmazódott, vagyis teljes képtelenségnek gondolt a vezetőség, hogy a szaküzleti termékek ne az 1. üzemben kerüljenek legyártásra, hanem a kisebb, kevésbé gépesített 2. üzemben, azt meg kellett lépni. Ugyanis a cég húzótermékét minden addigi darabszámnál nagyobb tételszámban rendelték a központi raktáros vevők, partnerek, és ennek legyártása nem tette lehetővé a szaküzleti termékek legyártását. Nem volt elegendő a raktárkészlet, bizonyos termékekből a készlet teljesen kifogyott. Ekkor még igazából a vezetőség szempontjából ez egy vészmegoldás volt, hogy a piacokat ki lehessen szolgálni, nem volt meggyőződés a tekintetben, hogy ez egy jó irány a cég számára.

A tulajdonosok ez idő alatt azonban várták a stratégiát, a cégvezető és a kereskedelmi vezető együtt megfogalmazta, hogy a központi raktáros termékekre kell fókuszálni, és el kell választani a kétfajta tevékenységet az egyik illetve a másik üzem tekintetében és a piacok tekintetében. Ennek ellenére még ekkor sem volt teljes meggyőződés a cégvezetés részéről, hogy ez egy jó irány lesz. Ezt leginkább az jelképezte, hogy bizonyos termékek volumenének lecsökkenése, bizonyos vevők elengedése ugyanúgy számon volt kérve a kereskedőkön, nem beszélve arról, hogy a szaküzletek versenyképességének javítása továbbra is fókuszban volt. De még mindig nem volt teljesen egyértelmű a cégvezető számára, hogy a szaküzletek teljesítménye összefüggésben van más piacokon realizálható teljesítménnyel.

2016 végén a tulajdonosoknak prezentálásra került a stratégia először októberben majd decemberben, ahol egyértelművé vált, hogy a tulajdonosok támogatni tudják a központi raktáros piacokra való fókuszálást, elmozdulást, és egyetértenek azzal, hogy

a tevékenység komplexitását radikálisan csökkenteni kell. Úgymond az erőforrásokhoz mérten váltásra van szükség, és már nem működik a korábbi stratégia a tekintetben, hogy minden piacon egyforma teljesítménnyel lehessen versenyezni. Ekkor még a vállalat vezetésén nem volt feltétlenül érezhető az, hogy ezzel teljesen azonosulni tud, de kommunikációban már megjelentek ennek előjelei. 2016 végére elkészült koncepcióban a jövő évi terv, a fő mérföldkövek meghatározása, amely már elővezette a fő változásokat.

Az év második felében egyre rosszabb lett a céges hangulat, a korábban együttműködő területek egymással szinte alig kommunikáltak személyesen. Mindent e-mailben kellett rögzíteni, hogy „nyoma legyen”, mely jelentősen megnehezítette a folyamatok gördülékenységét, lassította a folyamatokat, és egyre mélyülő rossz hangulatot és kultúrát eredményezett az év végére.

Ezen megromló hangulat illusztrálására a következőben egy felsővezetői e-mail olvasható:

„Részlet egy e-mailből, 2016.12.02.

Sziasztok!

Mivel ez az esetünk kiváló iskolapéldája a minden hatékonyságot nélkülöző „köremailezéseinknek”, ezért szeretnék néhány alapszabályt lefektetni, amelyeknek 2017-től működniük kell. Nincs köremail a jövő évtől. Különösen nem szeretnék veszekedést, egymás kioktatását olvasni köremailben! Ilyen esetekben elvárom az érintettektől, hogy négy szemközt tisztázzák a vitás ügyet, ha nem sikerül, akkor állok rendelkezésre, hatszemközt.

A problémát észlelő felelős munkatárs felkeresi személyesen, vagy telefonon azt a kollégáját, akitől a megoldást, együttműködést várja. Ha nem tudja, hogy kihez forduljon, akkor engem keressen meg. A döntésükről, intézkedéseikről egy emlékeztető készül, és azt kérem körbe küldeni! Ha az én döntésemet igényli az ügy, akkor először nekem küldjétek meg és egyidejűleg hívjatok is fel telefonon, vagy személyesen be lehet fáradni hozzám az esetek 80%-ban nyitva álló ajtómon. Én igyekszem gyorsan dönteni, lehetőleg azonnal és már lehet is körbe küldeni az erről szóló tájékoztatást, vagy utasítást az érintetteknek.

Köszönöm, hogy együttműködtök velem egy rossz beidegződésünk megváltoztatásában.

Cégvezető”

5. 5. 4.A vállalat a 2017-es évben

A 2017-es év komoly fordulatokat hozott. 2017 első napjaiban a kereskedelmi vezető és a cégvezető leültek, és leírták a cég stratégiáját, azaz rögzítésre került a vállalat formalizált stratégiája. Rögzítették egyrészt, hogy milyen típusú termékeket fognak gyártani, illetve azt is, hogy mely vevők és termékek élveznek prioritást. Funkcionális területi stratégiák is készültek. Olyan szempontok is beépültek már ebbe a stratégiába, amelyek korábban, például 1,5 évvel ezelőtt elképzelhetetlenek tűntek.

Részletek a vállalat stratégiájából:

„Egy olyan céget kívánunk építeni, ahol mindenki tudja hova tartunk és mindezt egy őszinte légkörben valósítjuk meg, ehhez szellemiséget kell váltani.”

„A feladatok elvégzése után egy kontrolláltabb, következetesebb működés kell elinduljon, ahol az egyes területvezetők, azonosulva a stratégiai célokkal, a saját területükön ezen célok megvalósulását tovább erősítik. A célok teljesülésével a szervezet stratégiához történő folyamatos hozzáigazítása szükséges.”

„A kontroll és koordinációs eszközök: vezetői megbeszélések, egyéni beszámolók, napi/heti/havi jelentések készítése, controlling kimutatások alkalmazása, terv-tény kiértékelő alkalmak.”

A cég felismerte, hogy nem az fogja elhozni a megoldást, hogy még egy vevőt megszerez, még egy terméket lefejleszt, hanem szükséges, hogy megtanuljon a cég bizonyos termékekre, vevőcsoportokra fókuszálni, és ezeknek alárendelje a többi terméket és piacot. Emellett azon piacokat, amelyek teljesen más típusú tevékenységet, gondolkodásmódot, termékeket igényelnek, azokat, amennyire tudja, az előbbi tevékenységtől szeparáltan oldja meg. Egyre inkább fókuszba kerültek az erőforrásokról való gondolkodás és hatékonyság kérdései, illetve a hatékonyságbeli szempontok mentén történő további növekedés.

Tehát az előző év elemző munkájának eredményeként 2017 januárjára elkészült a cégvezetés által „stratégosz”-nak hívott dokumentum, mely explicit módon rögzítve tartalmazta azon célokat összvállalati, valamint funkcionális területekre lebontott szinteken, amelyet a vállalat kitűzött maga elé megvalósítandó stratégiának. Ezen stratégia fő pontjai már 2016 decemberében lényegében be lettek mutatva a tulajdonosi körnek, melyeket a tulajdonosi kör elfogadott. A funkcionális célok és az implementáció fő lépései viszont csak 2017 januárjára készültek el.

5. 6. A vállalat kulcsszereplőinek a bemutatása

A következő fejezetben részletesen bemutatom a vállalat kulcsterületeit, szereplőit, illetve kitérek a vizsgált időintervallum alatti fejlődésükre, változásukra. Egyes területeken és szinteken, ahol viszonylag homogén viselkedésminták a jellemzők, nem egyéni, hanem csoportszintű jellemzést készítettem. A vizsgált időszak (2015. február – 2017. május) azért is alkalmas az egyéni, csoportos szintek elemzésére is, mert ezen időszak alatt viszonylag változatlan volt az alkalmazotti állomány a vezetői, szakértői szinteken. Ahol mégis előfordult változás, ott ez a terület viselkedését, gondolkodásmódját kevésbé változtatta meg, így ezekkel jelen elemzés körében nem foglalkozom.

5. 6. 1. A cégvezető – egyéni szint

A vállalat első számú vezetőjének mérnöki, élelmiszer-mérnöki végzettsége és háttere van, de menedzsment tudással is rendelkezik. A termelési terület oldaláról érkezve lett a vállalat vezetője, és már hosszú évek óta ő a vállalat első számú vezetője. Korábban külföldi cégnél, illetve fővárosi gyártó cégnél is volt tapasztalata, egészen az alsó szintről a vezetői szintekig bezáróan, komoly termelési múltja van műszakvezetői és üzemvezetői területeken. Kiváló élelmiszer-mérnöki szakember. „A cégvezetőt én úgy ismertem meg, hogy egy nagy tudású, jó szakmai tudású ember”.
(Szaküzleti vezető a cégvezetőről)

Meghatározó az ő mindennapi viselkedésében az, hogy alapvetően nyitott az újdonságokra, és fontosnak tartotta, hogy a szervezet folyamatosan új impulzusokat kapjon. Folyamatosan keresi az új lehetőségeket, elsősorban a technológiai megoldások, alapanyagok és gyártástechnológia, termékösszetételek tekintetében. Folyamatosan kutatja a külső piacon és a külső környezetben a tanulási

lehetőségeket, többek között évente minimum egyszer ellátogat egy szakmai kiállításra: „*Fontosak számunkra ezek a külső impulzusok, arra ösztönöznek minket, hogy ne aludjunk el.*” (cégvezető) Ő a fő motorja a vállalat termékfejlesztési tevékenységének, hisz abban, hogy valamennyi üzleti lehetőség megragadása a szervezet javát szolgálja, és ha értékesítés nem is lesz belőle, a szervezet tanul ezáltal.

A mindennapi vezetői tevékenységében meghatározó, hogy vele korábban egykori vezetői milyen módszerekkel érték el sikereket. Többségében ezeket alkalmazza saját vezetői munkája során is. A beosztottjainak nagy önállóságot biztosít, nem szól bele a napi operatív dolgaikba, de nem is kéri következetesen számon őket. Az általános mentalitása az esetlegesen felmerült problémákkal kapcsolatosan a következő: „*Meg tudjátok csinálni, oldjátok meg valahogy*”.

Gyakran belesodródik olyan helyzetekbe, ahol a középvezetők nem vállalják fel a saját döntéseiket. Ekkor a vezetőnek bele kell folynia bizonyos operatív kérdésekbe, folyamatokba is. „*A döntések kb. 90 %-át nekem „kell” meghozni; jellemző probléma, hogy felkészületlenül, kellő előkészítés nélkül jönnek hozzám döntést vagy jóváhagyást kérni a munkatársak.*”

5. 6. 2.A kereskedelmi terület – csoport szint

A kereskedelmi terület elsősorban a külső partnerekkel, vevőkkel tartja a kapcsolatot. A kereskedelmi terület csoport szinten kevésbé homogén, hiszen az egyes kereskedők külön piacokért felelnek. Ezért érdemes külön kezelni az egyes piacokért felelős kollégákat. Bizonyos dolgokban egyetértenek, főként abban, hogy „*a termelés visszahúzza a kereskedelmet, és a piacszerzés helyett folyamatos problémamegoldás, panaszkezeléssé változott a kereskedelem feladata*”. A következőkben részletesebben mutatom be a terület fő munkatársait.

5.6.2.1 A kereskedelmi vezető - egyéni szint

A kereskedelmi vezető a második ember a cégben a cégvezető után. A 2015-ös évben, amikor a cégvezetés amellettt döntött, hogy újraírják a céges munkaköri leírásokat, és frissítik ezzel együtt a felelősségi köröket és hatásköröket, a cég operatív vezetője lett, azaz nemcsak a kereskedelemi területtel foglalkozott, hanem projekt jelleggel, a többi területtel is. Ezen területek közé tartozott a termelés,

könyvelés, pénzügy, beszerzés, műszaki terület stb. Ez azt eredményezte, hogy rengeteget tanult a saját szervezetéről, cégéről, hogy hol vannak javítandó, fejlesztendő pontok, és a folyamatokban hol vannak problémák. Nagyrészt az ő koordinációs tevékenysége nyomán kezdett el a cég pozitív irányba fejlődni a 2015-ös évben, a költség- és folyamatkontrollnak köszönhetően.

A kollégák körében magas presztízse van, különösen a kereskedelmi területen. A cégvezetővel szinte baráti viszonyt táplálnak, régóta egymás „harcostársai”. Meglehetősen nyitott személyiség. Nagyon jól látja az üzleti lehetőségeket, de józanabb gondolkodásmódja van, mint a cégvezetőnek. A cégben valamennyi dolgozó elismeri a munkáját. Szeretik, hallgatnak a szavára, talán több esetben jobban is, mint a cégvezetőjére.

Aggódva figyeli a termelésben zajló folyamatokat, többek között amiatt, mert a vevők kiszolgálása egyre többször ütközik problémákba, melyeket legtöbbször neki kell kapcsolatai révén elhárítani, tompítani. *„Sokszor azon csodálkozom, hogy azt a mennyiséget, amit eladunk, azt eladjuk egyáltalán. Mert olyan minőségű termékek kerülnek ki. ...állandóan magyarázkodni kell, és nem veszik tudomásul, hogy ezeknek következménye van, forgalom visszaesés van, és egyszerűen nem tudjuk már mit találjunk ki, hogy forgalmat bonyolítsunk. Ők ezt ott az irodában nem értik, hogy kint a területen mi van. Ők mindig azt mondják, hogy mi őket cseszegetjük.”* (Szaküzleti vezető a termelés színvonaláról)

Gondolkodásmódjában a jelenlegi dolgokat megkérdőjelezni képes gondolkodásmód jellemzi őt. Azonban ezen gondolkodásmód a szervezet többi területének hozzáállása miatt, magatartás oldalon ritkán tudott változásokat generálni.

5.6.2.2 Szaküzleti vezető – egyéni szint

A szaküzleti piac egyszerre élvez a szervezeten belül annak előnyét, hogy „házon belül” van, illetve legalább ennyire a hátrányát is. Pont ebből kifolyólag, ha bármi probléma van, akkor a cég éveken át úgy gondolta, hogy ez a legkevésbé sérülékeny piaca, így a saját boltokra terhelte rá az aznapi gyártási hiányt, többletet vagy selejtet. A szaküzleti vezető ezt komoly problémának érzékeli a cégen belül, ugyanis így véleménye szerint nem tud versenyképes lenni a versenytársakkal szemben. A szaküzleti vezető csak a saját bolthálózat kereskedelmi tevékenységéért felel, a

boltokban lévő „idegen áru” beszerzését is ő végzi. A boltok egységenként és hálózatként is egy önálló „divízióként”, eredményközpontokként működnek a cégen belül.

A szaküzleti vezető a folyamatos kiszolgálási problémákból fakadóan meglehetősen elégedetlen, de összességében is kritikus alkat. A legnagyobb problémának azt látja, hogy *„nem kapja meg a kellő támogatást más területekről”, „eredmény csak úgy lesz, minden más terület megfelelően elvégzi a munkáját, és nem a szaküzleteket okoljuk mindenért”*.

A szaküzleti kereskedelmi tevékenység rutinszerűen működik, ha van vállalati szinten egy új termékfejlesztés, akkor ezt a terméket általában a saját bolthálózatban is bevezetik, de vannak kifejezetten a boltok számára készülő fejlesztések is. Ezek azonban nem igazán vannak lekövetve, hogy mennyire sikeresek. Eleve beállt egy elégedetlenség a kereskedelem irányából a termelés felé, ami egy *„mi is változtattunk, ha ti is változtattok”* hozzáállásban nyilvánult meg.

5.6.2.3 Key account manager – egyéni szint

A kereskedelmi csapat egyik kulcsembere, jó viszonyban van a terület vezetőjével. Ő felel a központi raktáros vevőkkel való kapcsolattartásért, és ezen folyamat során valamennyi fő feladatot ő végez, mint például árajánlatok benyújtása, tenderek figyelése, tendereken a cég képviselete, kommunikáció a vevővel, problémák kezelése stb. Ő szervezi a heti termékfejlesztési megbeszélést, és abban érdekelt, hogy minél több új lehetőséget tudjon megragadni a központi raktáros piacon. A kereskedelmi vezető így nyilatkozott róla: *“A cég fő feladata, hogy a labdát odapasszoljuk neki, elhárítsuk az akadályokat, ő a mi csatárunk”*. (Kereskedelmi vezető a Key Account Manager-ről)

A központi raktáros kereskedelem terén volt megfigyelhető a legnagyobb változás a piaci lehetőségek tekintetében, emellett egy viszonylag új piacnak számított, legalább is a vállalat életében. Míg a régiós piac és a saját bolthálózat kiszolgálása évtizedekre nyúlt vissza, addig a központi raktáros piac egy újabban kiszolgált piac volt. A vevők megfogalmazzák tenderek formájában az igényeiket, és már maguk a tender kiírások formálódásával leszűrhető volt egyfajta piaci igény átrendeződés a vevők oldalán. Emellett a key account manager és a kereskedelmi vezető több olyan rendezvényen,

konferencián vett részt, amelyet a vevők rendeztek, és amelyek ráerősítettek ezen folyamatokra.

Bár ezen piac növekvő kiszolgálása új megoldásokat, lehetőséget teremtett a szervezet számára, ez nagyjából abban merült ki, hogy a szervezet elkezdett új termékeket fejleszteni, mintákat készítettek, melyeket a vevő oldalon egy szakmai stáb, általában beszerző és technológus értékelt. Ezen visszajelzések becsatornázása a key account manager révén megtörtént, de a gyártási folyamatokban és szervezeti szinten változás már ritkán valósult meg.

A termékfejlesztési, innovációs team egy teamszervezetként működött a szervezeten belül, amelyben valamennyi érintett terület képviseltette magát. Ennek összehívásáért általában a key account manager felelt. Ezen megbeszélések alatt sokkal inkább a termékek összetétele és kevésbé a gyártási folyamat került előtérbe.

5.6.2.4 Területi képviselők – csoport szint

A vállalat legrégebbi piacán, a régiós piacon dolgoznak, mint területi képviselők, azaz a vevők rendeléseinek karbantartása, árlisták közlése, reklamációk kezelése, valamint a vevőkkel való általános kapcsolattartás tartozik fő feladataik közé. Mindegyik területi képviselő meghatározott vevőkhöz jár heti-kétheti rendszerességgel, valamint telefonon tartja a vevőkkel a kapcsolatot. Tőlük ritkábban érkeznek javaslatok új termékekre, de más piacokon bevált termékeket szívesen beillesztik az aktuális termékportfólióba. A vevők köre, akiket kezelnek, igen szerteágazó, egyrészt számszerűen is sok, másrészt vannak közöttük országos hálózatok régiós boltjai, vannak régiós bolthálózatok értékesítési pontjai, egyedi magánvevők, közintézmények (kórházak, iskolák, bölcsődék, otthonok stb.), vendéglátó egységek, szállodák, hotelek stb.

A régiós piacért felelős területi képviselők visszajelzéseket alapvetően a régiós partnerektől illetve vevőktől kaptak, elsősorban a cég teljesítésére, kiszolgálási színvonalára és termékeire vonatkozóan. Különösebb változás a vevőkezelésben az elmúlt időszakban nem történt. A vevői reklamációkat napi szinten folyamatosan vezetik, és továbbítják a termelés felé. Nem jellemezte ezen terület munkatársait sem, hogy a vevők oldaláról változásokat eszközöljenek, hogy bizonyos vevőket más módon, termékkel szolgáljanak ki. Tehát alapvetően a piaci lehetőségek diktálták a

kereskedelmi igényeket, melyek tekintetében nem volt hangsúly azon, hogy ezeket felülvizsgálják.

5. 6. 3.A termelés – csoport szint

A termelési terület sok munkavállalót foglal magában, akik egy része vonalbeli dolgozó, másik részük vezetői vagy kiemelt szakmai tevékenységet végez. Közülük a termelési vezetővel és a technológussal foglalkozom külön, egyéni szinten, és csoport szinten a műszakvezetők és az üzemi dolgozók kerülnek bemutatásra.

A termelésen belül sok mindenben nincs egyetértés szintek között, de egy dologban összességében egyetértenek, hogy a kereskedelem túlhajtja őket. Úgy ítélik meg, hogy túl sok a megrendelés, túl sok és kiszámíthatatlan a különböző vevők igénye, emiatt nagyon nehéz előre tervezni és szervezettebben működni. *„Áthúzódást kell kérnünk a vevőnél, mert akkora mennyiséget kért, hogy nincsen rá kapacitásunk.” (Termelési vezető).* Emellett abban is egyetértenek, hogy a munkaerő minősége az elmúlt években nagyon sokat romlott, és egyre nehezebb embert találni, *„szinte az utcáról kell berángatni az embereket, hogy tudjunk termelni” (Műszakvezető).*

Az egész termelés nagyon ad-hoc módon működik. Munkavégzés közben sajátítják el a termelési folyamatokat, amelyek a gyártási mennyiségektől függően hektikusan változnak. Ez pedig elveszi az időt attól, hogy mérlegeljék, mi az, amit érdemes hosszabb távon fenntartani, annak érdekében, hogy a tapasztalatokból következtetéseket tudjanak levonni, és ezáltal tanulni. Inkrementális, kicsi változtatások természetesen történnek, de radikális változás nem igazán jellemző, és ez egyre nehezebbé is válik, ahogy egyre több és több termék legyártása lesz fontos.

5.6.3.1 A termelési vezető (1. üzem) – egyéni szint

A kutatás elején a céghez érkező termelési vezető korábban egy kisebb méretű termelő cég vezetője volt, majd annak bezárása után érkezett a vállalatához 2015 elején. Élelmiszeripari tapasztalata van korábról, de az élelmiszeripar ezen speciális szektorában nincsen. Pozíciója viszonylag gyorsan cserélődött a vállalat életében, ő volt 2015 elején egy éven belül a harmadik, aki betöltötte ezt a pozíciót.

Munkája a jelenlétből kifolyólag is az 1. üzemre koncentrálódik. Az üzemben egy jó csapatot kovácsolt össze, akikért szinte minden frontot kiáll, még akkor is, ha ők

hibáztak. Ennek következtében viszont nem kéri következetesen számon a beosztottjait, gond esetén ő is személyesen beavatkozik. A technológus így nyilatkozott róla: *„Ilyen, emberileg jó termelési vezetőm az elmúlt évek alatt nem volt.”*

Az érkezése óta folyamatosan sodródik bele abba a spirálba, hogy operatív feladatokat végez az üzemben, operatíván irányít, így nem marad ideje a valós vezetői feladatok ellátására. Minden kritikát, észrevételt támadásnak vesz. Újító, konstruktív javaslatokat a technológussal, a szakmai jobb kezével, azonnal lesöprik az asztalról.

5.6.3.2 Technológus (1. üzem) – egyéni szint

A technológus feladata lenne egyrészt az új termékek fejlesztése, termékminták elkészítése, melyeket a kereskedelem igényként megfogalmaz, valamint a meglévő tevékenységek inkrementális fejlesztése. Ez utóbbi nem igazán működik, mert nem jut rá elég idő a sok termékminta mellett.

A termelésben a technológus egy nagyon magas szakmai tudással rendelkezik, viszont ahhoz már kevésbé ért, hogy ezen tudását átadja, illetve ezt a folyamatokba integrálja, és ennek a betanításáért feleljen. Eleve van egy fenntartás benne a munkaerő színvonala illetve számossága tekintetében, amellyel indokolja, hogy ez szinte kivitelezhetetlen feladat. *„Megmutatom neki háromszor, és negyedszerre sem úgy csinálja. Aztán megmutatom még egyszer, és továbbra sem úgy csinálja. Ezekről ne várjatok csodát.” (Technológus a betanítási folyamatról)*

A termelési vezető jobb keze. Az újításokról, fejlesztésekről negatív véleménnyel van, amikor ez a kapacitásokon felül van ráerőltetve az üzemre. Egy kiváló szakember, aki érti a gyártástechnológiát, de nem vezető típus, kerüli a konfliktusokat. Ez a gyártástechnológia kontrolljának működtetésében egy komoly hiányossága. *„Ez úgy szokott lenni, hogy amikor bemutatunk egy új terméket, akkor az elején nagyon szép és csodálatos, utána meg összeesik a rendszer.” (Key account manager a termékbevezetésről)*

A szakmáját nagyon szereti, de a piacon zajló, vevők igényeinek történő megfelelési irányokkal nem ért egyet, ezért folyamatosan konfliktusai vannak a

kereskedelemmel: „*Nem értek egyet azzal, hogy csak úgy „lefekszünk” a vevőknek*”. Igazából lélekben egy „nagyra nőtt sori dolgozó”, aki sokkal jobban tud azonosulni az üzemi dolgozók helyzetével, mint a cégvezetés elveivel, irányjaival.

Folyamatosan elégedetlenkedik, szakmai erőfölényét szívesen fitogtatja, egyedül a cégvezetőt nem tudja szakmai kérdésekben megvezetni. Nagyon meghatározza az ő viselkedését, hogy a korábbi munkahelyein mit és hogyan csinált.

5.6.3.3 Műszakvezetők (1. üzem) – csoport szint

Úgy érzik, hogy nincsenek eléggé megbecsülve a cégben. A műszak szintjén tűzoltó munkát végeznek, általában oda futnak, ahol éppen probléma van, az pedig folyamatosan akad. Nincsenek következetesen számon kérve, viszont ha valami termelési probléma van, akkor általában ők vannak elővéve.

A műszakvezetői állomány felkészültségben, tudásában eltér. Vannak közöttük jobb és kevésbé jobb szakemberek. Van, aki régebb óta dolgozik a vállalatnál és magát a szakmát, hogy hogyan készülnek a termékek, azt jobban érti, de van olyan is, aki a szervezésben és a műszak irányításában jobb. A műszakvezetők nagyon nehezen változtatnak a régi rutinjaikon, megszokásaikon. Kialakult egy ad-hoc működési rendszer, amely főként annak köszönhető, hogy azt mondják, hogy tervezhetetlen a vevői rendelések miatt a gyártás, és ezért nincs is szükség arra, hogy tervezettebben működjön a gyártó üzem. „*Nincs időnk kint lenni a termelésben, annyi az adminisztráció, az egyéb feladat vagy az esetleges probléma*” – nyilatkozta az egyik műszakvezető.

A műszakvezetők több esetben konfliktusba is kerülnek a technológussal. Szervezett tanulásra, képzésre ők sem mentek el. A technológus és a termelésvezető próbálta őket bizonyos folyamatok tekintetében képezni, tanítani, de általában ennek eredménye hosszú távon nem volt érzékelhető.

5.6.3.4 Üzemi dolgozók (1. üzem) – csoport szint

Nagyon vegyes társaság: vannak régóta, 10-15 éve ott dolgozó régi, még szakképzett dolgozók, vannak pár éve érkező, de nem szakmabeliek, és folyamatosan vannak bér munkások, akik szinte az utcáról lettek berántva, hogy aznap segítsék a termelés munkáját. Ez azt jelenti, hogyha új ember kerül a gyártásba, az üzembe, akkor őket

többségében gyakorlatilag a nulláról kell betanítani. Az üzemi dolgozók képzése és tanítása alapvetően munka közben történik. Az üzemvezetés már annak is örül, ha a dolgozói állomány *„darabra megvan”*, így nincs idő és kapacitás arra, hogy egy kezdő dolgozó megfelelő betanítást kapjon, valamint több esetben *„nincs is értelme a betanítási folyamatnak, mert amire belejönne, addigra már nem fog ott dolgozni”*.

Vannak olyan vonalak, ahol fejlett gépekkel gyártanak, így inkább a gépkezelésen van nagyobb hangsúly, illetve vannak olyanok, ahol még mindig nagy szerepe van a kézimunkának. Más kvalitást, készségeket igényel ez a dolgozóktól is. Rendszeres képzésre, tanításra, fejlesztésre a gyártás nagyságrendje miatt nem igazán jut idő. Illetve akinek ez lenne a feladata, sem tud teljesen odakoncentrálni.

A gyártásnak napi szinten meg kell küzdenie azzal, hogy nagyon hektikusak a rendelések, amely egy nagyon feszített tempót igényel, illetve azzal, hogy folyamatosan új termékek áramlanak be a gyártásba. Ezek gyártásának betanulására és betanítására sincsen feltétlenül olyan sok idő. Gyakorlatilag az első, éles szállítástól kezdve tanulják meg szépen lassan az adott termék elkészítését az üzemi dolgozók. A technológus részt vesz ezen folyamatban, de maga a folyamat lehetne jobban szervezett és kontrollált.

A dolgozók egyéni szinten eltérő szaktudással rendelkeznek, legtöbb esetben, főként a régebbi dolgozók, szokásjog szerint gyártanak, ami nem feltétlenül szakmai igényességről árulkodik, hanem hogy az adott munkavállaló hogyan szokta meg, mi az, ami korábban működött stb. Előfordul, hogy ugyanazon tevékenységet két dolgozó teljesen más sorrendben és folyamatok mentén végzi el, vagy hatékonyságban és eredményességben eltér a teljesítményük.

A dolgozók külön képzésre nincsenek beíratva, nincs is feltétlenül igény ebben a rétegben, hogy ilyen történjen. Emellett pedig a műszakvezetők így fogalmazták meg a fő problémát: *„Annyira kevés a gyártó ember, szabadságra sem lehet elküldeni a dolgozókat, nemhogy képzésre.”*

A termelési folyamatokat nagyon káoszossnak gondolják, nem tudják előre tervezni a hetüket, napjukat, sokszor azt sem tudják mikor fognak végezni a munkával, vagy be kell –e hétvégén menniük dolgozni. Nagymértékű a fluktuáció, de akik még nem mentek el, ők sem igazán elégedettek a jelenlegi feltételekkel.

5.6.3.5 2. üzem – csoport szint

A vállalat másik gyártó üzeme a fő telephelytől kb. 50 km-re helyezkedik el. Technológiájában fejletlenebb, mint az 1. üzem, azonban munkaerő állománya szakmailag erősebb, több a szakképzett, évek óta hűségesebb dolgozó a cégnél. Kis elszigetelt egységként működnek, elvégzik a feladatukat, de jelentős változások nem jellemezték a működést, nem voltak rákényszerítve a hatékonyabb működésre, sem a külső környezet, sem a felsővezetés irányából. Technológiai felszereltsége az üzemnek csak a régiós piac és a saját boltok kiszolgálását teszi lehetővé. Az üzem mérete és kibocsátási kapacitása, főként a technológiai elmaradottság miatt jóval kisebb, mint az 1. üzemé.

5.6.3.6 Üzemvezető 2. üzem – egyéni szint

Az üzem vezetője évek óta állandó, az 1. számú üzem vezetőjéhez képest, akit 2014-ben többször lecseréltek. Szakmailag képzetesebb, mint az 1. üzem vezetője a kutatás intervalluma alatt. Egyedül irányítja a telephelyet, termékfejlesztési tevékenysége neki is van, mely elsősorban a régiós és a saját boltok piacán értékesíthető termékeket öleli fel. *„Én szeretem ezt az önállóságot, hogy hagynak dolgozni.”* (Üzemvezető)

Bár alapvetően gyártási nehézségek során kiegészíti egymást a két üzem, a két üzem vezetője több esetben megfigyelhető, hogy verseng egymással.

5. 6. 4. Műszaki terület – csoport szint

A műszaki terület egy műszaki vezetőből és karbantartókból áll. Az átlagéletkor középkorúnak mondható, vannak nyugdíj előtt álló, idősebb kollégák is közöttük, tehát alapvetően nem egy fiatalos, innovatív személyiséggel bíró csapat, hanem sokkal inkább egy régi motoros csapatról van szó, akik elsősorban karbantartási tevékenységet végeznek. Maga a karbantartás, az üzemi gépek folyamatos működtetése miatt, inkább csak utólag történik meg, kevésbé jellemzi tevékenységüket, hogy problémamegelőző változtatásokat hajtanának végre.

A működés meglehetősen rutinszerűen, rutinok mentén zajlik. Tanulás nem igazán jellemzi a területet. Utólagosan reagálnak a felmerülő problémákra. A karbantartók szervezett képzésekre nem járnak, az sem jellemzi a céget, hogy a korábbi

tapasztalatokat valamilyen módon rögzítsék, és ezáltal a tudás rögződjön. Sokkal inkább az ad-hoc reagálás jellemzi ezt a tevékenységet is.

A gépállomány állapota miatt konfliktusban vannak a gyártásban dolgozókkal. Az egyik oldal azt mondja, *„nem javítják ki a hibákat, lassú a reakcióidő”*, míg a másik oldal szerint *„nincs idő karbantartani, egyszerűen annyi a termelés, hogy nem férünk hozzá a gépekhez”*.

A korábbi műszaki, fejlesztési projektek alapvetően felsővezetői nyomásra indultak el. Ezek többségében a gépállomány javítását, és ezáltal egy versenyképesebb technológiát jelentettek. A műszaki terület munkatársai, elsősorban a műszaki vezető, inkább lebonyolító, végrehajtó szerepben vette ki ebből a részét. A gépek kezelése, használatának betanítása stb. függetlenül attól, hogy új vagy régi gépről beszélünk, nem változott a műszaki részleg oldaláról. A műszaki vezető az új gépek használati utasításait megismerte, és a többi dolgozó számára készített egyszerűsített használati, takarítási útmutatókat, de komolyabb oktatást, betanítást és ennek felügyeletét nem végezte el, se a saját területén, se az üzem dolgozói körében.

5. 6. 5.Beszerzés – csoport szint

A beszerzési terület beszerzési vezetőből, raktárvezetőből és raktárosokból áll. A beszerző tartja a kapcsolatot az alapanyag beszállítókkal. A beszállítók és az általuk javasolt és betervezett innovációk révén a szervezetbe csatornázódtak be új impulzusok. Ezeket általában a beszerző közvetíti a vállalat felsővezetése, a termelés, a technológus irányába. Ebből már több termékfejlesztési folyamat is kinőtt. Maga a felsővezető, a terméktesztelés és -fejlesztés mellett egy fontos impulzusnak tartotta, azaz a beszállítókkal való jó kapcsolat és a kapcsolattartás a prioritások közé tartozik.

A terület munkatársai rendszeres képzéseken nem vesznek részt. A raktározási területen volt oktatás bizonyos raktárosi, készletkezelési programok tekintetében. Ez azonban elsősorban a raktár és a beszerzés munkáját érintette, és nem gyűrűzött tovább a vállalati szintekre.

5. 6. 6.Informatikus, rendszergazda – egyéni szint

Az informatikai területen egy régi dolgozó van, aki saját maga fejlesztette a rendszereket. Maguk a rendszerek, úgy ahogy az informatikus kolléga

szemléletmódja is, elavultak, nem integráltak, mely a jelen kor kihívásai tükrében komoly lemaradást jelent a vállalatnak a szoftveres oldalon. Nem is érdekelt abban, hogy a továbbfejlődéssel, fejlesztéssel foglalkozzon.

5. 6. 7.További területek (ügyvitel, rendelésfelvétel) – csoport szint

A szervezet további területeit alapvetően csoport szinten mutatom be, mert kutatásom szempontjából nem ezek a leghangsúlyosabb és a kutatás szempontjából kevésbé információgazdag területek. Pár szót azonban érdemes ezekről is ejteni.

Rendelésfelvételi, ügyviteli (könyvelés, pénzügy, munkaügy) terület régi rutinok mentén dolgozik. Nem voltak rákényszerítve szervezeten belül ezen területek, hogy máshogy végezzék a munkájukat, hogy máshogy végezzék a folyamatokat. Tanulás csak azon esetekben jellemezte őket, ha a külső környezet által megkövetelt jogszabályi változások lekövetése került fókuszba. Ezentúl különösebb változás nem volt megfigyelhető ezeken a területeken. Önindíttatásból páran közülük eljártak különböző könyvelési, munkaügyi oktatásra, képzésre, melyek elsősorban szakmai jellegűek voltak.

5. 7. Fő fordulópontok értékelése a vállalat életében 2015 és 2017 között

A következő részben azt kívánom kifejtetni, hogy a vizsgálati időszak alatt mik voltak a fő fordulópontok a vállalat életében, és ezek milyen változást és esetleges tanulást váltottak ki.

Ezek időrendben a következők:

1. A pénzügyi teljesítmény, éves eredmény radikális visszaesése a korábbi évek teljesítményéhez képest (2014. év vége-2015. év eleje)
2. A saját bolthálózat teljesítménye jelentősen lecsökken, bizonyos boltok veszteségessé válnak. (2015. év vége)
3. Kifogy a teljes raktárkészlet bizonyos termékekből, bizonyos vevők, piacok kiszolgálása egyik napról a másikra ellehetetlenül. (2016. augusztus)
4. A tulajdonosok elfogadják a stratégiai irányelveket, és elvárják azok mielőbbi megvalósítását. (2016. év vége)

Természetesen még számos másik, kisebb jelentőségű fordulópontot be lehetne illeszteni ebbe a felsorolásba. A disszertáció fókusza azonban elsősorban a felsővezető és a szervezet kölcsönhatásáról szól, valamint területi korlátai nem teszik lehetővé, hogy minden apró részlet, amely adott esetben csak 1-1 területet érint, ilyen részletességgel kerüljön kibontásra. Ezért most a legjelentősebb mérföldkövekkel és azok ok-okozati összefüggéseivel foglalkozom jelen kutatási anyagban.

Az egyes eseményeket a következő szempontok mentén fogom elemezni:

1. Az észlelt probléma és annak közvetlen hatásai a felsővezető viselkedésére
2. A probléma előzményei és korábbi változási kezdeményezések, korábbi adottságok
3. A felsővezető viselkedésbeli és kognitív változásának értékelése
4. A szervezet oldaláról a tanulási folyamat értékelése

5. 7. 1.A pénzügyi teljesítmény, éves eredmény radikális visszaesése a korábbi évek teljesítményéhez képest (2014. év vége-2015. év eleje)

Megismerkedésem a vizsgált vállalattal 2015. év elején történt, de a 2015-ös év történéseit meghatározták a 2014-es események. A következőkben ezen fordulópontot jelentő eseményeket fejtem ki röviden.

Észlelt probléma és annak közvetlen hatása a felsővezető viselkedésére

2014-ben két problémával szembesült a felsővezető. Az egyik a korábban már említett húzótermék gyártási és piaci bevezetési kísérlete. A cél ezen termék kifejlesztésével és piacra vitelével az volt, hogy egy nagy mennyiségben értékesíthető, piacképes terméke legyen a központi raktáros piacnak. A kezdeti előkalkulációk és várható értékesítési volumenek alapján ezen a vállalat közel 20 millió Ft-ot keresett volna. Az utókalkuláció alapján viszont az ellenkezője jött ki és a termék komoly veszteséget okozott a vállalatnak. A kereskedelem pedig hosszú bevezetési folyamat után azon kellett dolgozzon, hogy mielőbb kilistázza a terméket, mivel áremelésbe nem mentek bele a vevők. Ez egy nagy pofon volt a vállalat

számára. A másik probléma, mely részben az előzőből is következett, az volt, hogy a korábbi sikeres pénzügyi eredmény eltűnt, és a cég veszteségbe fordult.

“1 éves munkám volt a húzótermékben a vevőnél, ugyanolyan siker termék lett, mint a versenytárs egyik fő terméke, 651 ezer darabbal abszolváltuk az első hónapot. Megkaptunk egy jóval alacsonyabb költséggel terhelt előkalkulációt, belistáztuk és az utókalkulációban egy jóval magasabb érték jött ki. Tehát egy gyenge tizenvalahány milliót buktunk a 2 hónap alatt, ki kellett vonni a hálózathoz, persze nem örültek neki. Én se, én akkor mondtam már, hogy ha ezt is elrontjuk, akkor ott a vége az én munkámnak (nevet). Mert az egy olyan lépcső volt és akkora volumen árbevételben, amit nem tudsz pótolni sem a régiópiacra vagy egyéb központi termékben sem.”
(Kereskedelmi vezető)

A piaci kudarc és a pénzügyi veszteség okán a felsővezetőben megfogalmazódott az a gondolat, hogy a vállalat jelenlegi működésén változtatni kell. Egyrészt szükség van megfelelő elő- és utókalkulációra, csökkenteni kell a költségeket, és szervezettebben kell működni, hogy az elmúlt évhez hasonló hibák ne forduljanak elő. Emellett fontos megemlíteni, hogy az aktuális termelési igazgató el lett küldve a vállalattól, és új termelési vezetőt keresett a cégvezető az 1. üzem irányítására.

A probléma előzményei és korábbi változási kezdeményezések

A szervezeti, működési problémák nem a húzótermék legyártásával kezdődtek el. Már korábban több vezetőben megfogalmazódtak fejlesztési ötletek, javaslatok a tekintetben, hogyan kellene javítani a vállalati folyamatokat, a szervezettséget stb.

Önmagában csak a 2014-es évben 3 termelési vezetőt „használt el” a vállalat. Az éppen 2015 elején távozó vezető így nyilatkozott az akkori helyzetről: *„az utóbbi hónapok nem szóltak másról, mint hogy mi mekkora dilettáns, hülyék, idióták vagyunk a termelésben, és mekkora királyok a kereskedők. Van egy akkora szakadék a két részleg között, hogy a Grand Canyon hozzá képest az egy vízelvezető.”*

Egy-egy új termelési vezető érkezésére „messiásként vártak”, hogy majd ő megoldja azokat a problémákat, amelyeket évek hosszú sora alatt nem tudott megoldani a cég. A megoldás is visszatérő volt, azaz új termelési vezetőt kerestek a régi helyére, de önmagában a rendszer és az alapfeltevések nem változtak. *„Ha valami nem jól működött az üzemben, akkor tuti, hogy a termelés vezetőtől várták a csodát. Egy*

ilyen csodatevő embernek let felvéve. A messiás.” (Műszaki vezető a távozó termelési vezetőről)

A felsővezető viselkedésbeli és kognitív változásának értékelése

Az említett két nagy kudarc viszont kimozgatta a felsővezetőt a korábbi megoldásokból, és a cégvezető rájött arra, hogy nemcsak a termelés oldalán kell keresni a problémákat, hanem a teljes vállalat átvilágításra és ráncfelvarrásra szorul. A cégvezető ennek eredményeként indította el a 2015-ös év első felében zajló belső projektet, melynek keretében újra lett gondolva a szervezet felépítése, a munkaköri leírások.

Kognitív szinten változás jellemezte a cégvezetőt, azonban magatartásában, viselkedésében nem változott. Kollégáit ugyanolyan módon kérte számon, mint korábban, függetlenül attól, hogy újra lett írva a munkakörük. Ennek hatásai főként 2015 második felében voltak érezhetők.

Szervezeti tanulási folyamat értékelése

A vállalat előző évi pénzügyi vesztesége valamennyi dolgozót elgondolkodtatott, és arra ösztökélt, hogy alapvetően pozitívan álljon hozzá a belső átvilágítási projekthez. Ennek eredményeként létrejöttek új munkaköri leírások, felelősségi és hatásköri rendszer, folyamatok szintjén radikális előrelépés azonban nem történt vagy csak bizonyos területeken. Például az 1. üzem azon vonalán, ahol korábban a húzótermék legyártásra került, komoly hatékonyságbeli változás volt megfigyelhető 2015 második felére.

Az átvilágítás eredményeként számos rossz rutin feltárára került, amely hosszú évek alatt beivódott a szervezetbe, és amelyeket az egyes területi vezetők és a cégvezető sem vett észre vagy nem foglalkozott ezek megoldásával.

Kognitív szinten mivel a felsővezetőben megfogalmazódott, hogy ezeken változtatni szeretnének, így ezt többen a szervezetben magukénak érezték, de a mindennapi munkavégzés, folyamatok tekintetében radikális előrelépés, komoly változás nem következett be, mert a felsővezetőnek idővel más kérdések, mint például termékfejlesztés lettek fontosak. A problémák a gyártásban és a vevők panaszai továbbra sem szűntek meg. Ezek alapján nem beszélhetünk kéthurkos tanulásról.

5. 7. 2.A saját bolthálózat teljesítménye jelentősen lecsökken, bizonyos boltok veszteségessé válnak. (2015. év vége)

Észlelt probléma és annak közvetlen hatása a felsővezető viselkedésére

A 2015-ös év első átvilágításának fókuszában elsősorban a termelési szervezet és termelési folyamatok álltak. A céges eredmény pozitívba fordult az év második felére, így a napi szintű problémák kezelése mellett mindenki egy kicsit hátradőlt. Az év vége felé viszont a szaküzleti, saját boltok értékesítési tevékenysége került kereszttűzbe, ugyanis ha üzletági szinten értékeljük, akkor veszteséget mutatott. Visszaesett a vevőszám és a kosárérték, és bár voltak jobban és gyengébben teljesítő üzletek, maga a teljes bolthálózat rosszul teljesített. Ezzel a vállalat az év vége felé szembesült. Az első felsővezetői reakció annak kinyilvánítása volt, hogy a kereskedelemnek a feladata, hogy rendet tegyen a szaküzletek tekintetében.

A probléma előzményei és korábbi változási kezdeményezések

A probléma észlelése kicsit váratlanul érte a vállalat munkatársait, közöttük a cégvezetőt is, ugyanis az év elején zajló átvilágítás során úgy tűnt, hogy a saját boltok működtetésében nincsen nagy hiányosság, probléma. Így ezzel nem is nagyon foglalkozott, vagy legalább is csak érintőlegesen a belső projekt.

A valódi problémát az okozta, hogy a boltok gyártóüzemeket nem megfelelő színvonalon szolgálták ki, nem kaptak jó minőségű terméket, vagy nem kapták meg időre a rendelt mennyiséget. Azaz a szaküzletek a „sor végén helyezkedtek el”. A vállalat korábban úgy gondolkodott a szaküzletekről, hogy ők azok, akik leginkább sérülhetnek, mert ők valójában belső vevők. Ezt ebben az időben a piac viszont már nem értékelte: *„Egyre komolyabb a verseny, a saját boltunk a kereskedelmi láncokkal versenyzik, sajnos rosszabb minőséggel és magasabb árakkal”*. A boltvezetők és a szaküzleti vezető ezen problémát többször felvetette egy-egy megbeszélésen vagy napi visszajelzések formájában, de néha már válasza sem méltatták a termelés vagy a felsővezető oldaláról.

A szaküzletek korábbi problémáit a napi problémamegoldás szintjén kezelte a vállalat, a versenyképességi kérdés egészen addig nem volt stratégiai szinten kezelve, amíg nem észlelték a veszteség mértékét.

A felsővezető viselkedésbeli és kognitív változásának értékelése

A felsővezető először az egész szaküzleti problémakört úgy kezelte, mint a kereskedelem problémáját. Ugyanis korábban egyrészt nem volt ilyen súlyos a helyzet, másrészt kereskedelmi téren is volt mit fejleszteni a boltokon és az értékesítésen, és nem akarta a hangsúlyt levenni erről a kérdésről.

Az 1. üzem kapacitásai azonban egyre inkább telítődtek, és egyre több termékminőségbeli probléma merült fel a szaküzletek kapcsán. A 2. üzem termékeinek minősége is ingadozott, de téteknagyságban kisebb volument jelentett. A felsővezető részben tulajdonosi nyomásra egy elemző folyamatba kezdett, melynek során egyrészt kifejezetten a szaküzletek teljesítményét vette górcső alá, másrészt mivel a gyártóüzemek közösek, így teljes termék- és vevőportfólió elemzésébe fogott bele 2016 év elején.

Alapvetően sem kognitív, sem magatartásbeli változás nem jellemezte a cégvezetőt. A tulajdonosi nyomásra, illetve a veszteség leküzdése céljából indítványozta ezen elemző munkát, de mindennek ellenére a termékekről, a piacokról és a vevőkről továbbra is a korábbiakhoz hasonlóan gondolkodott. Magatartása sem változott a boltok megítélése kapcsán, kicsit hátra is húzódott, hogy a kereskedelmi terület oldja meg a boltok problémáját.

Szervezeti tanulási folyamat értékelése

Szervezeti szinten tanulásról nem beszélhetünk, még a probléma súlyossága ellenére sem történt komoly változás a vállalat gondolkodásában és folyamataiban. Részben ez arra is visszavezethető, hogy túl nagy volt a rendszer tehetetlensége. A cég akkori 20 boltja eltörpült a nagy központi raktáros vevők nagyságrendje és volumenei mellett. A folyamatok, a termelés oldalán és ebből kifolyólag a kereskedelem oldalán is, a korábbi rutinok mentén zajlottak. Napi szinten jöttek elő a kiszolgálási és termékminőségbeli problémák, így nemhogy nem változott a korábbi rendszer, hanem elmélyültek a konfliktusok a szaküzleti vezető és a termelési kollégák között, valamint a szaküzleti terület és a cégvezetés között is. Ugyanis a szaküzleti vezető és a boltvezetők úgy érezték, hogy a felsővezető nem foglalkozik a problémáikkal. „Várjuk a megoldást, de a termelés semmit nem segít nekünk.” A korábbi rossz berögződések és konfliktusok csak jobban elmélyültek.

5. 7. 3. Kifogy a teljes raktárkészlet bizonyos termékekből, bizonyos vevők, piacok kiszolgálása egyik napról a másikra ellehetetlenül. (2016. augusztus)

Észlelt probléma és annak közvetlen hatása a felsővezető viselkedésére

Jelen elemzésben kifejezetten azokat a mérföldköveket választottam ki, melyek rövidebb vagy hosszabb időre, de elgondoltatták a szervezetet. Ezen példa esetében szinte egyik pillanatról a másikra eszmélt a vállalat és a vezetés, hogy valami nincs rendben és beavatkozást igényel. 2016. augusztusában az 1. üzem az egyik gyártási vonalán elérte kapacitásainak a végét. Ez úgy fordulhatott elő, hogy az érintett vonalon gyártott húzótermékből az egyik központi raktáros vevő korábbiaktól eltérően, rekord mennyiségű terméket hívott le, így a többi, a vonalon gyártott termék gyártásának nem maradt kapacitás. Ez főként a régiós és a szaküzleti piacokat érintette. Tetőzte a bajt, hogy az üzem nem volt elég felkészült, és ezen termékekből nem is volt elegendő raktárkészlete. A problémát pedig már ezen a ponton észlelték csak, amikor nem volt mit kiszállítani.

A felsővezető ebben a helyzetben azonnali beavatkozásként a hiánytermékek gyártását áthelyezte a másik üzembe, ami pedig technológiailag nem volt megoldott, ott ajánlatot kért más piaci szereplőktől időszakos bérgyártásra. Korábban ezen változások meglépése elképzelhetetlen volt valamennyi dolgozó számára a vállalatban, beleértve a felsővezetőt is.

A probléma előzményei és korábbi változási kezdeményezések

A kapacitáshiány és a hiánytermékek gyakorlatilag korábban is mindennaposak voltak a vállalatnál. Így érthető, hogy ezt a vezetői szintek, alsóbb illetve felsőbb szinteken egyaránt nem kezelték prioritásként. Ezek olyan adottságok, amelyekkel megtanult együtt élni a szervezet. A beavatkozások napi szintűek voltak, melyek alapvetően az adott napi hiba elhárítására, a vevők kárpótlására irányultak, és nem arra, hogy a rendszeren változtassanak. Ez sem termelésvezetés, sem felsővezető oldalon nem volt első helyen kezelendő probléma.

A 2016-os évben elindult elemzési folyamat során sem merült fel olyan felvetés, vagy le lett söpörve minden ilyen koncepció, ami arra irányult volna, hogy

termékeket, komplett termékvonalakat adjon esetleg át az egyik üzem a másiknak vagy akár egy külső piaci szereplőnek, bérgyártásba. Mindent felülírt annak a berögzött gondolata, hogy „*az a legolcsóbb, leghatékonyabb, amit az 1. üzemben gyártunk, minden más megoldás több pénzbe kerül.*”

A felsővezető viselkedésbeli és kognitív változásának értékelése

Ez volt az első olyan pillanat, amikor a korábbi elemző munka folyamán a felsővezető elfogadta, elsősorban a tűzoltás miatt, hogy radikális termékáthelyezésekre van szükség. A kognitív változást az eredményezte, hogy nem volt más választása a vállalatnak, hacsak nem akarta elveszíteni a vevőit és bizonyos piacait. Nemcsak a probléma fennállásának eredménye volt ez, hanem még korábban nem fordult elő a vállalat életében, hogy ennyire eltolódjon a kiszolgálás bizonyos piacok irányába, valamint egyidejűleg ellehetetlenüljön a kiszolgálása akár hetekre is a többi piacon.

Ez már vészjósló volt a tekintetben is, hogy a felsővezetőnek vissza kell vennie a további termékfejlesztésből és a termékek és volumenek rátolásából az 1. üzembre. Így érezhető volt, hogy a felsővezető is visszavett ebből, és hagyta, hogy normalizálódjanak újra a folyamatok az 1. üzemből. Azaz itt már a magatartásbeli változás előjelei is megfigyelhetők voltak a kognitív változás mellett.

Szervezeti tanulási folyamat értékelése

A szervezeti szinten a felsővezetőre jellemző kognitív és viselkedésbeli változás nem volt még jellemző. Továbbra is fennállt a tűzoltó munkavégzés. Kognitív változás tekintetében a termékáthelyezések nyomán megdőlt annak a mítosza, hogy nem lehet terméket elengedni. Innentől kezdve egyre jobban elfogadottabbá vált a termékek elengedése a kisebb komplexitás és a kevesebb terméken elérhető nagyobb fedezet reményében. Ez elsősorban a kereskedelmi kollégákra volt jellemző, főként a kereskedelmi vezető, a területi képviselők és a key account manager gondolkodásmódjára hatott ez ilyen irányba. Ez azonban nem volt egy teljes fordulatváltás, inkább egy elfogadás, beletörődés, mert a másik oldalon eléggé szkeptikusak maradtak annak kapcsán, hogy kevesebb termékkel és komplexitással összességében többet lehet kihozni az üzemből a jelen munkaerő állománnyal.

5. 7. 4.A tulajdonosok elfogadják a stratégiai irányelveket, és elvárják azok mielőbbi megvalósítását (2016. év vége)

Észlelt jelenség és annak közvetlen hatása a felsővezető viselkedésére

Az utolsó mérföldkő esetén nem kifejezett probléma volt az, ami változást váltott ki, hanem egy külső megerősítés a tulajdonosok oldaláról. A tulajdonosok elfogadták, és egyben nyomatékosították, hogy elvárják a stratégiai irányok mentén történő működést. A stratégiai irányok a központi raktáros piacra való fókuszálását helyezte előtérbe. Ez megerősítő módon hatott a cégvezetőre, és nyomást helyezett rá, hogy a következő évtől nem várható, hogy érzékelhető változás álljon be e tekintetben a vállalat életében.

A felsővezető gondolkodásmódjában egyre biztosabb volt a változás, viselkedésében még év végén ez csak csírájában volt érezhető. A 2017-es év ebben is változást hozott, hiszen az év első napjaiban írásos formában is rögzítve lett a stratégia, melyet a felsővezető onnantól kezdve elkezdett képviselni.

A jelenség előzményei és korábbi változási kezdeményezések

A 2016-os év szinte teljesen az elemzés, értékelés éve volt a termék- és vevőportfóliót illetően. Egészen 2016 augusztusáig nem volt radikális fordulat a termékekről és vevőkről való gondolkodásban. Addig ugyanúgy folyamatosan előtérben volt az új vevők szerzése, a tendereken való indulása, a folyamatos fejlesztés, annak ellenére is, hogy a kapacitások ezt nem tették volna lehetővé. Augusztus után érezhető volt, hogy kevesebb az új impulzus a cégvezető és a kereskedelem irányából a termelés felé, de ez még nem volt stratégiai nevezhető.

A felsővezető viselkedésbeli és kognitív változásának értékelése

A cégvezető korábban szívesebben foglalkozott az új dolgok kifejlesztésével, mint a meglévő termékek felülvizsgálatával stb. Ez a tevékenysége meglehetősen rutinszerűvé vált hosszú évek alatt. Nagy váltást jelentett tehát az, amikor el kellett engednie ezt, és el kellett fogadnia, hogy a szervezetnek nem erre van szüksége. A tulajdonosok ráerősítésével rögzült a kognitív változás, és 2017-től a megvalósítás szükségessége miatt a magatartásán is igyekezett változtatni. Csak stratégiába illeszkedő termékfejlesztéseket engedélyezett, emellett a beszámolások,

számonkérések alkalmával is igyekezett előtérbe helyezni a stratégia mentén történő teljesítményértékelést, azaz egy jelentéktelen vevő elengedését nem veszteségként, hanem követendő iránynak értékelte a kollégák előtt is. Ez már nevezhető kéthurkos tanulásnak, mely a stratégia deklarálása után, a tulajdonosok folyamatos megerősítésével tovább mélyült, és egyre inkább az új hozzáállás és viselkedés vált természetessé.

Szervezeti tanulási folyamat értékelése

A cégvezető tanulási, változási folyamatát a szervezet nem követte le ennyire gyorsan. Ez különösen a termelésre volt jellemző. A kognitív változást érezték, azonban erős kétségek övezték azt, hogy ez meddig lesz így, mikor rendeződik vissza a cégvezető hozzáállása a korábbi szintre. Ehhez hasonló félelmeket fogalmazott meg mind a termelés, mind a kereskedelem, ugyanis korábbi tapasztalataik alapján ez volt a várakozásuk: „*Szerinted itt lesz bármi változás?*”

Ahogy teltek a hónapok, és látszott, hogy alapvetően elkötelezett a cégvezető a stratégia irányában, egyre többen vették át ezen gondolatiságot, és kezdett elfogadottabbá válni termékek, vevők elengedése a kapacitások hatékonyabb és eredményesebb kihasználása érdekében.

5. 7. 5. Megállapítások a felsővezető kognitív és magatartásbeli változásai és a szervezeti tanulás kapcsolatáról

Ezen négy fordulópont kiértékelése nyomán az látszik, hogy egyrészt a destabilizációt eredményező fordulat önmagában nem egy váratlan helyzet volt, sokkal inkább annak tudatosulása, észlelése miatt van ezeknek váratlan jellege. Azaz valamennyinek megvoltak az előzményei, jelei, amelyekre már korábban is felfigyelhetett volna a szervezet, a felsővezető, mégsem foglalkozott akkor még ezekkel, vagy legalább is nem vette kezébe az irányítást ezek tekintetében.

Az előzmények feltárásával, azonosításával az is megállapítható, hogy maga a probléma jellege vagy a problémát eredményező jelekkel „megtanult” a szervezet együtt élni, így már például olyan nehézségek, mint kiélezett az üzem kapacitása, vagy a szaküzletek nem kapnak jó minőségű terméket, elnézzük, hogy kézzel irányítjuk az üzemet stb. elfogadottá válnak, és a szervezet elkezd adottságként

kezelné ezeket a tényezőket. Emiatt egyhurkos tanulásról beszélhetünk a szervezeti szinten, és ennek eredményeként kialakulnak rossz rutinok.

A felsővezető reakciója egy fontos visszajelző rendszer a problémák észlelése tekintetében a szervezet alsóbb szintjein. Amennyiben a vezető nem gondolkodik másképpen egy-egy helyzetről, megoldásról, problémáról, a szervezet sem változtat a korábbi hozzáállásán.

Viszont az is jól látszik az elemzett példákból, hogy nem elég, hogy kognitív változás menjen végbe a felsővezetői szinten, hanem ezt a magatartásváltozásának is le kell követnie. Ha ez kellő hosszú ideig fennáll, akkor ezen kognitív- és magatartásváltozás indíthatja el a szervezeti szintű kéthurkos tanulást is, mely viszont időben csak később fogja lekövetni a felsővezető tanulását, és folyamatos megerősítést kell érezzen annak érdekében a szervezet, hogy a felsővezető „nem rendeződik vissza”, azaz új viselkedés és gondolkodás jellemzi.

Ezen megállapítások rávilágítanak arra, hogy a felsővezető szerepe meghatározó abban, hogy mihez „szoktatja hozzá a szervezetét”. A rendszert pedig anélkül nem tudja megváltoztatni, változásra bírni, hogy ő maga kéthurkos tanulási folyamaton menjen keresztül. Ha ez nem történik meg, akkor vagy el sem indul a változás, vagy biztosan visszarendeződik a korábbi rutinok mentén.

6. A SZERVEZETI TANULÁS ÉS ADAPTÁCIÓ ELEMZÉSE 2015 ÉS 2017 KÖZÖTT

A következő részben a vállalat egyes szintjeit, egyén, csoport illetve szervezeti szinteket külön értékelem az adaptációs folyamat Variáció-Szelekció-Megtartás dimenziói mentén, valamint 3 különböző időszakban. Ezen három különböző időszakot a korábbi elemzés alapján a felsővezető stratégiáról alkotott gondolkodása és magatartásváltozása mentén különítettem el. Ezen időszakok tehát a következők:

1. 2015-ös év és a 2016-os év első fele
2. 2016. második fele
3. 2017-es éve első fele

A különböző szervezeti egységek és egyének értékelése során nem vettem figyelembe minden egyes munkavállalót, vagy több esetben, ahol viszonylag homogén viselkedésről és gondolkodásról beszélhetünk, ott csoportos elemzést végeztem. Úgy vélem, hogy ezen szűkítés segíti az elemzés fókuszát és a fő megállapítások megértését. Emellett fontos tisztázni, hogy azon területeket, amelyekre az első időszak után nem volt jellemző a változás, külön nem elemeztem valamennyi időszakban. Másrészt a termelés tekintetében ezen elemzés keretében csak az 1. üzemre fókuszáltam, mivel ezt jellemezte radikálisabb változás.

6. 1. 2015 és 2016 első fele

A 2015-ös év és a 2016-os év első fele közel hasonló mintázatot mutat a szervezeti szintű adaptációs folyamatok tekintetében, így ezt az időszakot tekintem az elemzés első intervallumának.

6. 1. 1. Cégvezető

Ebben az időszakban az első számú vezető variációs tevékenysége alapvetően a termékfejlesztési tevékenységben bontakozott ki, melyben intenzív szerepet vállalt, elsősorban az új termékek fejlesztésében. Valamennyi, általában hetente egyszer megtartott termékfejlesztési megbeszélésen erőteljesen indítványozta az új termékek kipróbálását, különböző verziók elkészítését, illetve úgy ítélte meg, hogy valamennyi tenderen érdemes elindulni, mert a szervezet tanul belőle. Szelekció ezen

tevékenység kapcsán nem volt jellemző, ugyanis valamennyi termék kifejlesztését támogatta, jóváhagyta. Ez heti szinten akár 10 mintaterméket is jelentett. Ami megtartás oldalon jellemezte mindennapjait, hogy az általa korábban fontosnak vélt tevékenységekkel szívesen foglalkozott, a többi tevékenységet vagy döntést ráhagyta az alatta lévő szintekre, a többi kollégára. Általánosságban elmondható, hogy gondolkodásmódja és viselkedése, mint például a munkába járás, hogyan beszélt a kollégákkal, hogyan kérte számon őket, a régi rutinok alapján történt.

6. 1. 2. Kereskedelem

A kereskedelmi területen a kereskedelmi kollégák többsége vevőkategóriánként foglalmazott meg fejlesztési, elsősorban termékfejlesztési javaslatokat. Csoportszinten ez jellemezte a kereskedelmet. A key account manager a központi vevők kiírásainak, tendereinek becsatornázását látta el a cég szempontjából, elsősorban az innovációs, termékfejlesztési team számára jelentett ez fontos információt. Emellett tenderkiírásokból inspirálódva, új partnereknek történő szállítás gondolatát vetette fel. A key account manager alapvetően a szelekciós tevékenységben nem igazán vett részt. Napi szintű problémamegoldás és információközvetítés jellemezte a munkáját; a problémákat, amelyeket általában a vevők jeleztek vissza, továbbította a termelés irányába. A munkája a tendereken való indulások indítványozása mellett, kezdett erre korlátozódni. A felsővezető hozzáállása megerősítette őt abban, hogy fontosak az új termékek, ezért újra és újra új termékötleteket, tenderkiírásokat hozott be.

A szaküzleti vezető variációs tevékenysége szintén alapvetően új termékjavaslatokban nyilvánult meg ezen piac számára. A cég szelekciós tevékenységében nem vett részt ő sem részt. Magát a szelekciót a szaküzleti piacon a termékek illetve a boltok tekintetében elsősorban a piac döntötte el. Ugyanaz jellemző rá, mint az előző kereskedőre. Napi szintű problémamegoldássá illetve heti termékbeszerzési feladatok végzésébe csúszott vissza az ő tevékenysége is.

A területi képviselők esetében hasonló jelenségek zajlottak le a régiós piaci kiszolgálás tekintetében. A korábbi rutinok nem kérdőjeleződtek meg a vevőkről való gondolkodás és viselkedés kapcsán. A korábbi szempontok érvényesültek. Közületi pályázatokon való indulás során, ha szükség volt új terméket fejleszteni, akkor elindult ezen folyamat. A vevők körében sem szelektáltak, minden új vevő

megnyerését pozitívnak ítélték meg, függetlenül attól, hogy kiszolgálása milyen költségekkel járhat.

A csoport vezetője, a kereskedelmi vezető variációs tevékenysége kicsit különbözött a többiekétől. Bár ő is fogalmazott meg termékfejlesztési javaslatokat, de alapvetően egyéb piaci lehetőségekről, például stratégiai szövetségekről kezdett el gondolkodni, amelynek többsége csak gondolati szintekig jutott el. Ezentúl a szervezet működésével kapcsolatosan fogalmazott meg javítandó pontokat, mely arra is visszavezethető, hogy ebben az időszakban egy belső operatív vezetői feladatkört is ellátott. A szelekciós tevékenysége érdekes, mert benne már megfogalmazódtak a szervezet belső, hatékonyabb működését előtérbe helyező gondolatok, fejlesztendő pontok. Ezek egy jelentős része azonban csak gondolatok szintjén maradt meg, és valójában a szelekciós tevékenységig nem jutott el, mert nem érezte, hogy kellő támogatást kapna a termelés, illetve a felsővezető oldaláról. Így a tevékenysége alapvetően a megtartás dimenzióban nem változott, de fontos megjegyezni, hogy már voltak olyan gondolatai is, amelyek másokban nem fogalmazódtak meg.

6. 1. 3. Termelés – 1. üzem

A termelési terület, mint csoport oldalról fejlesztési javaslat nagyon ritkán és időszakosan fogalmazódott meg. Szervezetet érintő variációt nem indukált ez a terület. Stratégiai szintű szelekció nem történik, napi operatív szinten zajlik egy beavatkozási folyamat a gyártás során, mely során, amire jut idő, azt megcsinálják, amire nem jut idő, azt nem csinálják meg. Alapvetően nem irányított tehát a szelekciós folyamat. Ennek folyamán maga a termelési csoport szinten kialakul egy „kézi irányítású” üzem, amely nem mer a kereskedelemnek ellent mondani, nem készül fel, vagy nem tud felkészülni a problémás helyzetekre, és a problémák bekövetkezése után próbálja meg azokat általánosságban orvosolni.

Hogyha ezt egyéni, illetve alcsoport szinteken vizsgáljuk, akkor a termelési vezetői szinten az látszik, hogy ritkán érkezik javaslat a folyamatok fejlesztésére a kereskedelem felé, illetve az alsóbb szintek irányába is. Alapvetően ő is napi szinten szól bele a művezetőkkel és technológussal együtt a gyártási sorrendekbe, napi szinten próbálnak meg optimalizálni a rendelések teljesítése tekintetében a rendelkezésre álló erőforrásokkal. A szelekció nem irányított, a napi kapacitás dönti el, hogy mi az, ami megvalósul és mi az, ami nem. Az üzemi kapacitások szűkössége

miatt a megnövekedett kereslet, gyártás és a munkaerő színvonalának jelentős gyengülése következtében egyre inkább operatívva válik a tevékenység, napi szintű operatív beavatkozás szükségessége kezd állandósulni, mely akár odáig is eljut, hogy konkrétan be kell álljon a vonal mellé dolgozni. A kollégáit ebben a helyzetben szinte nem meri számon kérni, mert fél attól, hogy kidőlnek, elmennek, így olyan kapcsolat alakul ki közöttük és az alsóbb szintek között, mely nem teszi lehetővé, hogy valós vezetői kontrollt tudjon felettük gyakorolni.

A technológusnak nagyon kevés önálló kezdeményező tevékenysége van, ami más területekre eljut. A gyártás-szervezés kapcsán elsősorban felsőbb szintű nyomásra tesz javaslatokat az üzemvezető felé, de sokszor mindent úgy kell kihúzni belőle. Mindenesetre esetleges javaslatai kevésbé strukturáltak, inkább a napi problémamegoldás kategóriába sorolhatók. Önálló kezdeményező tevékenysége nincs, az innovációs team által meghatározott termékmintákat készíti el vezetői utasításra. Amennyiben kikéri az üzemvezető a véleményét, állást foglal napi kérdésekben, de szelekciót alapvetően nem végez, nem folyik bele. Az ő ideje komoly szűk keresztmetszetet jelent; azok a minták készülnek el jól, amelyekre van ideje, és amelyekre oda tud figyelni, de előfordul, hogy vannak olyanok is, amelyeket nem tud elkészíteni. Emellett vannak olyan feladatai is, melyeket egyáltalán nem tud ellátni, mert nem jut rá ideje.

Alapvetően utasítások mentén dolgozik, önálló gondolatait, ötleteit már nem szívesen osztja meg, mert korábbi sérelmek vannak benne. Bizonyos feladatokat megtart magánál, míg olyan feladatokat, melynek a szervezet szempontjából nagyobb prioritása lenne, mint például a technológia folyamatos javítása, dolgozók képzése, új termékek gyártására a dolgozók betanítása, nem végez el, mondván, hogy már nem marad erre ideje, energiája, így ezekkel nem is szívesen foglalkozik.

A műszakvezetőket egyénként nem értékelem, mert jelen elemzés tekintetében viszonylag homogén csoportnak tekinthetők. Önálló kezdeményező tevékenységük, amely pozitív irányú változást generálna, nem igen van, inkább panaszkodás jellemzi őket, a mindennapjaikat, amely elsősorban az elégedetlenségük kifejezésében merül ki. Inkrementális, elsősorban napi döntési szituációkban előfordul, hogy vannak jó ötleteik, javaslataik, de ezek nem rendszerszerűek. Napi szinten elsősorban korábbi rutinok alapján döntenek gyártási tervről, folyamatokról, akár új, akár meglévő vevő

kiszolgáltatásáról, új vagy meglévő termékről legyen szó. A napi rutinok mentén kialakuló döntési mechanizmusok, az adott napi gyártási igény és a szűk keresztmetszetek (vonalak, dolgozók kapacitásai) határozzák meg, hogy mi az, ami megmarad, és mi az, ami elhal, mely termék kerül legyártásra és melyik nem, melyik vevő lesz maradéktalanul kiszolgálva, és melyik sérül. Általában káosz és napi döntési, beavatkozási kényszer jellemző, illetve állandósul egy silány munkaerő állomány, szervezatlenség, a higiéniára nem kellő igénnyel tekintő dolgozói réteg a műszakvezetők tevékenysége nyomán. Ezentúl bennük a felső szintekkel és mindenféle változással kapcsolatos ellenállás rögzül, elégedetlenséggel párosulva.

Az üzemi dolgozók szintén csoportos szinten vannak elemezve. Variáció az egyéni érdekek mentén jellemző: kiskapuk keresése, lopás, lógás, dohányzás. Ezek elsősorban egyéni érdekek mentén történnek, és általában a szervezet szempontjából negatív irányúak.

Amennyiben nincsen ellenőrizve, büntetve, találnak kiskapukat. Amúgy a korábbi években állandósult gyártási folyamatok mentén dolgoznak nap mint nap. Aki már évek óta ott van, az azon döntési mechanizmus alapján dönti el a gyártási sorrendeket, technológiai folyamatokat, mint ahogyan ezt korábbi évek, hónapok alatt megszokta. Mindezt persze egy egyre gyengébb szakmai színvonalú állománnyal kell megtenni.

6. 1. 4.Beszerezés

A beszerzés tekintetében a variáció a beszállítók új termék ötleteinek becsatornázásáról szól a termelés, azon belül elsősorban a technológus és a felsővezető irányába. A beszerző a beszállítók között az ár alapján választ, a szelekciós tevékenysége ebben kimerül, amely már rutinszerűvé is vált. Megvannak azon partnerek, akiktől általában vásárolni szokott. Tevékenységében az rögzült, hogy a költségeket alacsony szinten kell tartani, és ezen rendezőelvek mentén próbálja szervezni, működtetni a beszerzés, raktár munkáját.

6. 1. 5.Műszaki terület

A műszaki-karbantartási területnek alapvetően nincsen variációs tevékenysége. Ad-hoc problémamegoldó dolgokat vezetnek be, amelyek nem rendszerszerűek, és nem nevezhetők tervezettnek sem. A szelekciós mechanizmus a saját kapacitásuk, idejük,

illetve a rendelkezésükre álló karbantartási idő. Ha valamire van idő, mert áll a gép, nagyobb esély van a karbantartásra, ha ez nincs meg, akkor bizonyos feladatok elmaradhatnak. Ezáltal egy olyan magatartás és folyamat állandósult, hogy elsősorban utólagos beavatkozások vannak a gépek karbantartását, javítását illetően. Általában azokat a gépeket javítják meg, amelyet jeleznek feléjük, hogy elromlott, vagy valami probléma van velük.

6. 1. 6.Támogató területek

A cég eléggé elavult informatikai rendszerrel dolgozik, ami saját fejlesztésű. Egyrészt nem integrált, másrészt rendkívül régmódi. Ezen a területen az elmúlt időben nem igen történt változás, némi új riport igény fogalmazódott meg, de ez jelentősebb módosítást a rendszer kapcsán nem igényelt. Az informatikus is ragaszkodik a jelenlegi informatikai rendszerhez, de ezzel kapcsolatosan sincsenek fejlesztési javaslatai. A tevékenysége a rendszer működtetésében és felügyeletében mind szoftver, mind hardver oldal kimerül.

Az ügyviteli csapatnak variációs tevékenysége nincs, pénzügyi oldalon a szelekció a forrásokhoz való hozzáférés mentén történik. Korábbi rutinok mentén dolgoznak, a korábbi rendszerekben készülnek a kimutatások és beszámolók.

6. 1. 7.Szervezeti szint

A szervezeti szinten a felsővezető által fontosnak tartott és képviselt folyamatok, tevékenységek, mint az új termékek fejlesztése, kapcsán erős a variációs tevékenység. Ezt azonban irányítottnak és menedzseltnak kevésbé nevezhetjük. Ez egy hangsúlyos tevékenység a szervezet tagjai számára, ugyanis tisztában vannak vele, hogy ez a felsővezető fókuszában van. A szervezet alapvetően nem szelektál, napi szinten dől el, hogy mire jut kapacitás és mire nem. Kialakul egy evolutív szelekciós folyamat, nincs se a vevők, se a termékek között prioritás, vagy ezek már korábban berögződtek, és függetlenül attól, hogy például a piac mást követelne meg, nem térnek el ezen korábbi berögződésektől.

Az évek hosszú sora alatt beivódott gondolkodásmód és magatartás, a szervezeti múlt, hogy melyik piac és melyik vevő mióta van kapcsolatban a céggel, illetve hogy hogyan gondolkodtak korábban ezekről a dolgokról, alapvetően meghatározza a mindennapokat. A mélyen beágyazott rutinok befolyásolták a gondolkodásmódot és

a folyamatokat. A termelés-szervezést és a vevőkezelést általánosságban jellemezte, hogy a legrégebbi piacon, a régiós piacon korábban versenyképes megoldások, döntési mechanizmusok jellemezték valamennyi piaccal kapcsolatos döntést. Ezek többek között a következők: „*viszonylagosan alacson költségen előállítani terméket, a piac igényeire szabva, némi termékfejlesztési tevékenységgel, kis tételszámú gyártással és a vevő szemponjából gyors reakcióidővel*”. A saját boltok kiszolgálása a sor végén van, ők egyrészt könnyebben kiszolgálhatók, mert közelebb is vannak, valamint a cég részeként kevésbé foglalkoztak a problémáikkal.

A termelés és a kereskedelem között kialakult egy szakadék, mely ebben az évben sem változott, sőt 2016-ban ez tovább romlik. A szervezet kicsit átláthatóbb a korábbi évekhez képest, de radikális javulás nem mondható el róla.

A 17. táblázat összefoglalva mutatja be az egyes szereplők, vizsgálati szintek jellemzését a variáció-szelekció-megtartás mentén.

17. táblázat: A vállalat különböző szereplőinek, csoportjainak elemzése az adaptációs folyamat mentén 2015-ös év és 2016 első felében

Vizsgálat szintje	2015 év és 2016 első fele		
	VARIÁCIÓ	SZELEKCIÓ	MEGTARTÁS
Cégvezető - egyéni szint	Intenzív szerepvállalás a termékfejlesztési tevékenységben, elsősorban új termékek tekintetében.	Valamennyi termékfejlesztési ötlet jóváhagyása, támogatása, valójában nincs szelekció	A korábban fontosnak vélt tevékenységekkel foglalkozik, míg a többi tevékenységet alapvetően ráhagyja a kollégákra.
<u>Kereskedelmi terület - csoport szint</u>	A kereskedelmi kollégák többsége vevőkategóriánként, piaconként külön-külön fogalmazott meg fejlesztési, elsősorban termékfejlesztési javaslatokat.	Ezt a folyamatot alapvetően a külső környezet, azaz a vevők választása, vásárlási folyamata végezte el	Kevés fókusz az árbevétel mély elemzésén és abból következtetések levonásán
Kereskedelmi vezető - egyéni szint	Elsősorban a szervezet működésével kapcsolatosan fogalmaz meg javítandó pontokat. Ezen kívül új piaci lehetőségekről, lehetséges szövetségekről gondolkodik. Részlegesen támogatja az új termékek fejlesztését.	Csak gondolatok szintjén fogalmazódik meg benne, hogy szelektálni kellene, valójában nem szelektál	A viselkedése a korábbi rutinok mentén történik, gondolati szinten már van némi változás

Key Account Manager - egyéni szint	Központi vevők kiírásainak (állandó, in-out) tendereinek becsatornázása a cégbe, elsősorban az innovációs team számára. Esetlegesen új partnernek történő szállítás felvetése, elsősorban a tenderkiírások révén.	Nincs ilyen tevékenysége	A jelenlegi gyártás és kiszolgálási problémák felvetése a termelés részére, melyek alapvetően a vevőktől érkeznek.
Szaküzleti vezető - egyéni szint	Új termékötletek felvetése a szaküzletek számára.	Nincs ilyen tevékenysége	A jelenlegi gyártás és kiszolgálási problémák felvetése a termelés részére, melyek alapvetően a boltvezetőktől és a vevőktől érkeznek.
Területi képviselők - egyéni/csoport szint	Új termékötletek felvetése a régiós partnerek számára.	Nincs ilyen tevékenysége	A jelenlegi gyártás és kiszolgálási problémák felvetése a termelés részére, melyek alapvetően a vevőktől érkeznek.
<u>Termelési terület – csoport szint</u>	A termelés oldaláról nem érkezik önálló kezdeményezés, javaslat, vagy csak nagyon ritkán és időszakosan.	Stratégiai szintű szelekció nem történik, operatív, napi szinten zajlik egy beavatkozási folyamat a gyártás során.	Kézi irányítású üzem kezd kialakulni, amely nem mer ellent mondani a kereskedelemnek, nem készül fel előre a problémás helyzetekre, hanem azokat bekövetkezésük után próbálja valahogyan megoldani.
Termelési vezető/Üzemvezető - egyéni szint	Gyártásszervezés kapcsán érkezik ritkán felvetés a kereskedelem irányába	Alapvetően nem szelektál, napi szinten dönt együttesen a művezetőkkel és technológussal együtt gyártási sorrend és prioritás módosításról, amennyiben ez szükségessé válik.	Tevékenysége egyre inkább operatív válik, operatív beavatkozásokat tesz napi szinten a műszakvezetőkkel az üzemben. Ez a folyamat kezd állandósulni.
Technológus - egyéni szint	Önálló kezdeményező tevékenysége nincsen, az innovációs team által meghatározott termékmintákat vezetői utasítás alapján elkészíti	Amennyiben a termelési vezető/üzemvezető kikérte a véleményét állást foglalt napi gyártási kérdések tekintetében. Mintagyártás tekintetében nem szelektál és nem is tesz erre önálló javaslatot.	Utasítások mentén dolgozik, önálló gondolatait, ötleteit már nem osztja meg másokkal, beletörődött, hogy ennek nincsen már értelme. Bizonyos feladatokat, amelyeket nem feltétlenül neki kellene végeznie, magánál tart. Míg a technológia folyamatos javítására már nem marad ideje, és nem is foglalkozik ezzel.

Műszak- vezetők - egyéni/ csoport szint	Önálló kezdeményező tevékenységük nincsen, mindez panaszkodásban a jelenlegi rendszerrel való elégedetlenség kifejezésében kimerül, vagy nem jut el magasabb szintekre. A gyártásszervezés kapcsán inkrementális szinten, napi beavatkozás szinten előfordulhat, de nem rendszereszerűen	Napi szinten, elsősorban korábbi rutinok alapján dönt gyártási tervekről és a vevők kiszolgálásáról legyen szó új vagy meglévő termékről, nagy vagy kis volumenről, új vagy meglévő partnerről.	Káosz és napi döntési, beavatkozási kényszer állandósult.
Üzemi dolgozók - csoport szint	Kiskapuk keresése, lopás, lógás, azaz szervezeti szempontból negatív irányú, elsősorban egyéni érdekek mentén történik, ha van egyáltalán	Amennyiben nincs valami ellenőrzive, büntetve próbálkoznak kiskapukat találni (dohányzás, szünetek tartása, takarítás elhagyása stb.)	Korábbi években állandósult gyártási folyamatok mentén dolgoznak, egy egyre gyengébb szakmai színvonalú emberállománnyal.
Beszerezés - egyéni/ csoport szint	Becsatornázza a technológus és a cégvezetés felé az adalékgyártók, beszállítók új termékeit, termékfejlesztési ötleteit, közös fejlesztési lehetőségeket	Beszállítók között ár alapján választ, de ebben kimerül ezen tevékenysége.	A költségek alacsony szinten tartása a fő fókusz, ezen rendezőelvek mentén próbálja szervezni a beszerzés munkáját.
Műszaki, karbantartási terület - egyéni/ csoport szint	Nincs ilyen tevékenysége	Nincs ilyen tevékenysége	Korábbi rutinok mentén elsősorban utólagos beavatkozások vannak a gépek karbantartását, javítását illetően. Elsősorban azt javítják, amit jeleznek feléjük, hogy elromlott vagy probléma van vele.
Ügyvitel – csoport szint	Nincs ilyen tevékenysége	Pénzügyi oldalon van a rendelkezésre álló források mértékéig egy szelekciós mechanizmus (pl.: milyen számlát és milyen idővel fizetnek ki?, mit vehetnek meg? Stb.)	Korábbi rutinok mentén dolgoznak, korábbi rendszerben készülnek az esetlegesen kimutatások, beszámolók.
Informatika - egyéni szint	Nincs ilyen tevékenysége	Nincs ilyen tevékenysége	Ragaszkodik a jelenlegi informatikai rendszerhez, ezzel kapcsolatos fejlesztési ötletei, javaslatai nincsenek. A rendszer működtetésében, felügyeletében kimerül a tevékenysége mind szoftver, mind harver oldalon.

Szervezeti szint	A felsővezető által fontosnak tartott és képviselt folyamatok, főként az új termékek kifejlesztése kapcsán erősek. Irányítottnak, menedzseltnek már kevésbé nevezhető, inkább egy hangsúlyosnak tartott tevékenység.	A szervezet nem szelektál tudatosan, napi szinten dől el, hogy mire van, marad kapacitás és mire nincsen. Így emiatt kialakul egy evolutív, nem irányított szelekciós folyamat. Nincs prioritás a termékek és a vevők között.	Termelés-szervezés és vevőkezelés a régiós piaci elveken alapul minden piacon. A saját boltok a kiszolgálási sor végén vannak. A termelés és a kereskedelem nehezen jönnek ki egymással. Kicsit átláthatóbb a szervezet, de radikális javulás nincsen.
------------------	--	---	--

Forrás: saját szerkesztés

6. 2. 2016 második fele

2015-ös év után a 2016-os évben elkezdett a cég, részben tulajdonosi, külső nyomásra stratégiai szintű elemzéssel foglalkozni, amelynek a részét képezte a korábbi, meglévő vevő- és termékportfólió felülvizsgálata. Egyrészt az elemzés rendkívül összetett és hosszadalmas volt. Másrészt, amíg nem érezte a bőrén a cég, hogy a kapacitásai nem bírták el azt a termelési nagyságrendet, amit a vevői igények támasztottak, addig szinte „nem vette komolyan ezt az elemzést”. A fordulópont 2016 második felében jött el. Emiatt ezt az időszakot el kell választani elemzés szempontjából az előző időszaktól.

6. 2. 1.Cégvezető

A 2016-os év elején a korábbi intenzitású termékfejlesztési hullám volt a jellemző, de az év második felében ettől már egy visszafogottabb termékfejlesztés volt megfigyelhető, ám hasonlóan a korábbi időszakhoz, továbbra is a felsővezető elköteleződésével. A szelekció első csirái az év második felében már megfigyelhetőek voltak a felsővezetőn is, amikor hajlandó volt 1-2 terméket elengedni, hogy az üzem és az ezzel foglalkozó kollégák szűkös kapacitásait ne terhelje tovább. A megtartás tekintetében a korábban fontosnak vélt tevékenységekkel foglalkozott elsősorban, és a többit ráhagyja az alsó szintekre. A mindennapi viselkedésében különösebb változás tehát nem állt be az előző időszakhoz képest.

6. 2. 2.Kereskedelem

A kereskedelmi oldalról már egyre kevesebb új termékötlet érkezik. 2016 második felében elsősorban tűzoltás okából merült fel egy radikálisabb átcsoportosítás a két üzem között, és a kereskedelmi vezető, aki talán még a legnyitottabb volt az elejétől kezdve a termékportfólió szűkítése kapcsán, még ő is nehezen volt meggyőzhető a

tekintetben, hogy ezzel foglalkozni kellene. A szelekció valós folyamatok szintjén nem valósult meg, de már gondolati szinten elindult a vevők és termékek elemzése árbevétel, fedezet és vevői szokások alapján. A kereskedelem működése továbbra is ugyanúgy zajlik, mint eddig, talán a termékfejlesztési tevékenység szorult kicsit vissza.

A kereskedelmi vezető már az elemzési folyamat során több folyamatbeli átalakítási javaslatot tett, de alapvetően ebben az időben a szelekciós folyamatból vette jobbra ki a részét. Ami a mindennapi tevékenységét jellemzi, a megtartás tekintetében megjegyezhető, hogy egyenlőre korábbi rutinok mentén jár el, a problémák felvetéséig eljut, de azok megoldásával kevésbé vagy nem mindegyik probléma tekintetében foglalkozik.

A key account manager esetében a variációs tevékenység kicsit visszaesik, kevesebb részét csatornázza be a tendereknek, de alapvetően a szelekciós és megtartásbeli dolgokban nem figyelhetünk meg nála változást.

A szaküzleti vezetőnél megfigyelhető volt ebben az időszakban, ami a korábbi időszak sorozatos problémáira vezethető vissza, hogy felduzzasztotta a szaküzleteket idegen áru portfólióval, és továbbra is bedobott 1-1 terméket fejlesztés gyanánt. Alapvetően a szelekciót továbbra is a vevők végzik el a szaküzleti piacon, a kis darabszámban értékesített termékeket esetlegesen kilistázta idővel az értékesítésből.

A területi képviselők szerepe a korábbi időszakhoz képest radikálisan nem változott, a kereskedelmi vezető nyomására vállaltak komolyabb szerepet a vevő- és szorti felülvizsgálatban.

Összességében a kereskedelemről az mondható el, hogy radikálisan nem változott meg a tevékenysége, a hozzáállása a vállalati folyamatokhoz. Érzik azt a vevőportfólió és -elemzés folyamán, hogy előtérbe kerül, hogy kevesebb terméket és új dolgot csatornázzanak be. Bizonyos kollégák jobban kiveszik részüket az elemzési folyamatból, ami igazából nem szelekció, hanem inkább azt megalapozó elemző-értékelő munka. Ebből kifolyólag, mivel valójában a szelekció még nem következik be, így rutinok szintjén nem változott a tevékenységük.

6. 2. 3. Termelés – 1. üzem

A termelést továbbra is a kézi irányítású üzem jellemzi. A szelekciót megalapozó, elemző folyamatban ők is részt vesznek, és döntenek technológiai eljárások egységesítéséről és termékek, vonalak illetve üzemek közötti áthelyezéséről, esetleges termék kivezetéséről.

A variációs tevékenységgel a termelési vezetőnek nincs ideje foglalkozni. A szelekciós folyamatban sem tud igazán konstruktív dolgokat mondani, nehezen tud hozzászólni szakmailag ezen kérdésekhez. Ez sokkal inkább a technológusnak a területe. A technológusnál van a legtöbb tudás a tekintetben, hogy egyrészt komoly szakmai tudása van, másrészt mélységében látja az üzem tevékenységét. Részt is vesz az átvilágítási, elemzési folyamatban, azonban nehezen vehető rá arra, hogy komoly döntéseket hozzon, vagy akár csak javaslatokat tegyen, mert egyrészt úgy gondolja, hogy ez nem fog radikális változást hozni a cég életében, másrészt amúgy is viszonylag szűkszavú egyén. Egyre kevésbé vannak önállóan megfogalmazott gondolatai, a hosszú évekre visszamenő sérelmek, és korábban „a szőnyeg alá söpört problémakezelés” miatt sem kíván ez ügyben nyilatkozni.

Bár lenne véleménye a tekintetben, hogy mit kellene gyártani és mit nem, nem veti ezeket már fel, mert korábbi rossz tapasztalatai vannak annak kapcsán, hogy *„úgyis az lesz, amit a kereskedelem akar”*. Továbbá megfigyelhető, hogy mivel ezen magasabb szinteken (üzemvezetés, technológus) különös változás nem ment végbe, így a műszakvezetői és dolgozói szinten is a korábbi rutinok és hozzáállás áll fenn.

6. 2. 4. Egyéb területek (Beszerzés, műszaki terület, informatika, ügyvitel, rendelésfelvétel)

A többi terület tekintetében különösebb változást sem a felsővezető, sem ezen szintek nem indítványoztak, így igazából rutinszerűen működnek, sem variáció, sem szelekció nem jellemzi őket. Ezen területeket alapvetően a vizsgálat időintervalluma alatt különösebb változás nem jellemezte, így ezt továbbiakban nem elemzem.

6. 2. 5. Szervezeti szint

Szervezeti szinten 2016 második felében visszaszorult a variációs tevékenység. Legfőképpen az új termékek és termékminták kapcsán, de a kevesebb fejlesztés

ellenére ettől a szervezet nagyon nehezen szakad el. Látszik, hogy a korábbi években a variációs tevékenységhez való viszony is rutinná vált.

Szelekció még valójában nem történt meg, de elindult egy tudatos, felülről irányított elemző folyamat. Ennek még nem volt realizált eredménye, továbbra is folyamat szinten a piac, a vevők és a kapacitások mértéke szelektál, hogy mi az, ami megvalósítható, és mi az, ami nem.

A szervezet továbbra is rutinjai mentén dolgozik. A szervezet alapvetően azzal szembesül, hogy különösebb változás nem alakult ki. Egyrészt nem változott meg a vezetés és a kereskedelem hozzáállása a termékfejlesztés és a vevőkezelés kapcsán. Másrészt a termelés azt látja, hogy a kereskedelem továbbra is csak a problémákat veti fel. Ezzel szemben a kereskedelem nem látja az előre lépést a gyártási folyamatok kapcsán. Összességében emiatt kialakul egy egyre rosszabb hangulat, főként a különböző funkcionális területek között, mely egészen odáig fajul, hogy mindenki elégedetlenkedik, és heves vitába elegyedik a másikkal egy-egy probléma kapcsán.

A 18. táblázat összefoglalva mutatja be az egyes szereplők, vizsgálati szintek jellemzését a variáció-szelekció-megtartás mentén.

18. táblázat: A vállalat különböző szereplőinek, csoportjainak elemzése az adaptációs folyamat mentén 2016 második felében

Vizsgálat szintje	2016 második fele		
	VARIÁCIÓ	SZELEKCIÓ	MEGTARTÁS
Cégvezető - egyéni szint	Év elején korábbi intenzitású termékfejlesztési hullám, majd az év második felében egy visszafogottabb, de hasonló elvek mentén történő fejlesztést képvisel.	A szelekció a termékfejlesztés tekintetében az év második felében a jellemző. Vevők tekintetében nincs szelekció.	A korábban fontosnak vélt tevékenységekkel foglalkozik, míg a többi tevékenységet alapvetően ráhagyja a kollégákra.

<u>Kereskedelmi terület - csoport szint</u>	Kevesebb termékötlet, Tűzoltás okából merül fel annak gondolata, hogy bizonyos termékeket másik üzemben kellene gyártani	Elindul a termékek és a vevők elemzése árbevétel, fedezet és vásárlási szokások alapján, de ez még nem valós szelekciós folyamat, csak gondolkodás. A szelekciót továbbra is a külső környezet végzi el valójában.	Kevés fókusz az árbevétel mély elemzésén és abból következtetések levonásán
Kereskedelmi vezető - egyéni szint	A problémadefiníció a működésbeli problémák tekintetében folyamatos, de ezt nem követi le az implementáció. Továbbra is előtérbe kerül a piaci lehetőségekben való gondolkodás, de elsősorban nem termék, hanem vevő valamint stratégiai partnerek oldalán.	Kiemelt szerepvállalás a termékek és vevők elemzési folyamatában.	A viselkedése a korábbi rutinok mentén történik, gondolati szinten már van némi változás
Key Account Manager - egyéni szint	A vevők által meghirdetett tenderek jelentős részét még ismerteti, de már összességében kevesebb tenderen való indulást támogatja, főként amiatt, mert egyre több problémát kell kezeljen.	Nincs ilyen tevékenysége	A jelenlegi gyártás és kiszolgálási problémák felvetése a termelés részére, melyek alapvetően a vevőktől érkeznek.
Szaküzleti vezető - egyéni szint	Idegen áru portfólió felduzzasztása a szaküzletek polcain. Kevesebb saját termékötletet terjeszt be mint korábban.	Alapvetően a vevők szelektálnak, kis darabszámban fogyó termékeket időszakosan kivezetik.	A jelenlegi gyártás és kiszolgálási problémák felvetése a termelés részére, melyek alapvetően a boltvezetőktől és a vevőktől érkeznek.
Területi képviselők - egyéni/ csoport szint	Mivel összességében kevesebb termékötlet merül fel a szervezetben, így ők is kevesebb termékötlettel állnak elő.	A termékszorti felülvizsgálatában részt vesznek.	A jelenlegi gyártás és kiszolgálási problémák felvetése a termelés részére, melyek alapvetően a vevőktől érkeznek.
<u>Termelési terület – csoport szint</u>	A termelés oldaláról nem érkezik önálló kezdeményezés, javaslat, vagy csak nagyon ritkán és időszakosan.	Részt vesznek az átvilágítási folyamatban, melynek eredményeként bizonyos termékek előállítását egyszerűsítik. Néhány termék áthelyezéséről, kivezetéséről döntés születik.	Kézi irányítású üzem kezd kialakulni, amely nem mer ellent mondani a kereskedelemnek, nem készül fel előre a problémás helyzetekre, hanem azokat bekövetkezésük után próbálja valahogyan megoldani.

Termelési vezető/ Üzemvezető - egyéni szint	A napi szintű üzemi jelenlét és beavatkozás miatt nem jut ideje ezzel foglalkozni.	Továbbra is napi szinten együttesen dönt a műszakvezetőkkel és technológussal. Részt vesz az elemzési, átvilágítási folyamatban, de szakmailag alapvetően ennek során is a technológus véleményére támaszkodik.	Tevékenysége egyre inkább operatívvá válik, operatív beavatkozásokat tesz napi szinten a műszakvezetőkkel az üzemben. Ez a folyamat kezd állandósulni.
Technológus - egyéni szint	Önálló kezdeményező tevékenysége nincsen, az innovációs team által meghatározott termékmintákat vezetői utasítás alapján elkészíti	Az elemzési-átvilágítási folyamatban részt vesz, nehezen vehető rá a komoly döntésekre, mindent "úgy kell kihúzni belőle".	Utasítások mentén dolgozik, önálló gondolatait, ötleteit már nem osztja meg másokkal, beletörődött, hogy ennek nincsen már értelme. Bizonyos feladatokat, amelyeket nem feltétlenül neki kellene végeznie, magánál tart. Míg a technológia folyamatos javítására már nem marad ideje, és nem is foglalkozik ezzel.
Műszak-vezetők - egyéni/csoport szint	Önálló kezdeményező tevékenységük nincsen, mindez panaszkodásban a jelenlegi rendszerrel való elégedetlenség kifejezésében kimerül, vagy nem jut el magasabb szintekre. A gyártásszervezés kapcsán inkrementális szinten, napi beavatkozás szinten előfordulhat, de nem rendszerszerűen	Napi szinten, elsősorban korábbi rutinok alapján dönt gyártási tervekről és a vevők kiszolgálásáról legyen szó új vagy meglévő termékről, nagy vagy kis volumenről, új vagy meglévő partnerről.	Káosz és napi döntési, beavatkozási kényszer állandósult.
Üzemi dolgozók - csoport szint	Kiskapuk keresése, lopás, lógás, azaz szervezeti szempontból negatív irányú, elsősorban egyéni érdekek mentén történik, ha van egyáltalán	Amennyiben nincs valami ellenőrzive, büntetve próbálkoznak kiskapukat találni (dohányzás, szünetek tartása, takarítás elhagyása stb.)	Korábbi években állandósult gyártási folyamatok mentén dolgoznak, egy egyre gyengébb szakmai színvonalú emberállománnyal.
Beszerezés - egyéni/csoport szint	Becsatornázza a technológus és a cégvezetés felé az adalékgyártók, beszállítók új termékeit, termékfejlesztési ötleteit, közös fejlesztési lehetőségeket	Beszállítók között ár alapján választ, de ebben kimerül ezen tevékenysége.	A költségek alacsony szinten tartása a fő fókusz, ezen rendezőelvek mentén próbálja szervezni a beszerzés munkáját.

Műszaki, karbantartási terület - egyéni/ csoport szint	Nincs ilyen tevékenysége	Nincs ilyen tevékenysége	Korábbi rutinok mentén elsősorban utólagos beavatkozások vannak a gépek karbantartását, javítását illetően. Elsősorban azt javítják, amit jeleznek feléjük, hogy elromlott vagy probléma van vele.
Ügyvitel – csoport szint	Nincs ilyen tevékenysége	Pénzügyi oldalon van a rendelkezésre álló források mértékéig egy szelekciós mechanizmus (pl.: milyen számlát és milyen idővel fizetnek ki?, mit vehetnek meg? Stb.)	Korábbi rutinok mentén dolgoznak, korábbi rendszerben készülnek az esetlegesen kimutatások, beszámolók.
Informatika - egyéni szint	Nincs ilyen tevékenysége	Nincs ilyen tevékenysége	Ragaszkodik a jelenlegi informatikai rendszerhez, ezzel kapcsolatos fejlesztési ötletei, javaslatai nincsenek. A rendszer működtetésében, felügyeletében kimerül a tevékenysége mind szoftver, mind harver oldalon.
Szervezeti szint	A variáció nem szűnt meg, de visszaszorult főként az új termékek és termékminták kapcsán. Ennek ellenére a szervezet nehezen szakad el ettől.	Elindult egy tudatos, felülről irányított folyamat a szelekció tekintetében. Ennek folyamat szintjén még nincsen realizált eredménye. A piac és a kapacitások szelektálnak továbbra is.	Termelésszervezés és vevőkezelés a régiós piaci elveken alapul minden piacon. A saját boltok a kiszolgálási sor végén vannak. A termelés és a kereskedelem nehezen jönnek ki egymással. Kicsit átláthatóbb a szervezet, de radikális javulás nincsen.

Forrás: saját szerkesztés

6. 3. 2017 első fele

2017 elején készül el a stratégia, aminek kialakításában elsősorban a felsővezető és a kereskedelmi vezető vesz részt, valamint részlegesen bekapcsolódik a key account manager is, a központi raktáros piac szempontjai kapcsán. A következőkben az előzőekhez hasonlóan szervezeti szintenként kerül bemutatásra az elemzés.

6. 3. 1.Cégvezető

A variációs tevékenységet a felsővezető ebben az évben minimálisra csökkenti, vagy legalábbis a stratégiába illeszkedő termékfejlesztéseket ellenőrzi. A stratégiában deklarálva lett a prioritások kijelölése, így foglalkozik azzal, hogy mely termékek és vevők élveznek elsőbbséget. Ebből kifolyólag is kezd kialakulni egy új

viselkedésminta és egy új hozzáállás a korábbi folyamatokhoz, kollégákhoz. Egyre elfogadottabbá válik, mint vezető kollégái körében, de néha visszatér a régi módszerekhez. Egy útkeresés indul el a régi rutinok tekintetében, elindul új rutinok kialakulása, vagy legalább is a régi rutinok részleges elhagyása.

6. 3. 2. Kereskedelem

A kereskedelmi területen a variációs tevékenység háttérbe szorul, mivel stratégiai szinten eldőlt, hogy a visszafogottság és az újraépülés ideje van. Egyre elfogadottabbá válik a kereskedelmi kollégák körében – szelekció tekintetében –, hogy el lehet engedni vevőket, piacokat, termékeket, tevékenységeket. Egyre elfogadottabbá válik gondolkodás szintjén is a kisebb méret, és kialakul egy kivárási türelem a termelés iránt. Ez persze némi szkepticizmussal társul a kereskedelem irányából, hiszen a problémák ettől függetlenül továbbra is fennállnak.

A kereskedelmi vezető szakmai szülőatyja a stratégiának, ezért elkötelezett ez iránt. Variációs tevékenysége folyamatok fejlesztési javaslataiban nyilvánul meg ezen időszakban is, szelekciós tevékenysége a stratégiaalkotási folyamatban nyilvánul meg. Megtartás szintjén némi szkepticizmus jellemzi a cégvezető és a termelés hozzáállása kapcsán, de egy esélyt ad nekik.

A key account manager az év elején a stratégiába lefektetett és ehhez illeszkedő tendereket csatornázza már csak be, egyre nyitottabbá válik termékek elengedésével kapcsolatosan, és a termelési folyamatok, gyártási kapacitások mélyebb megismerése iránt. A szaküzleti vezető variáció oldalon ragaszkodik ahhoz, hogy legyen a szaküzleteknek a vállalatban belül egy komolyabban vett megítélése, illetve magasabb minőségű termékek gyártását indítványozta a szaküzletek számára. A szelekciós folyamatot a felsővezető oldaláról rajta is végig kellett tolni, hogy csökkenjen a termékvariánsok száma a saját előállítású termékek és az idegen termékek tekintetében egyaránt. Ez ebben az időszakban indult el. A megtartás oldalon még mindig a folyamatos elégedetlenség és problémafelvetés jellemzi.

A területi képviselő alapvetően szezontermékekre redukálta a termékvariánsait, elindult a vevők és a termékek folyamatos elemzése, melynek többek között olyan eredménye is lett, hogy 2017-ben elengedtek pár olyan vevőt, akik plusz igényekkel, kiszolgálási feladatokkal rendelkeztek.

6. 3. 3.Termelés

A termelési oldalon elsősorban továbbra is felsővezetői nyomásra érkeztek javaslatok a termelési folyamatok javítására. Rendszerszintű javaslatok nem fogalmazódnak meg körükben továbbra sem. Próbálnak illeszkedni a stratégiához, de nagyon nehezen zajlik ez a folyamat, mert személyes ellenállást mutatnak több dolog iránt, mint például gyártási terv készítése. Bizonyos frontokon érezhető a változás, de a mindennapi folyamatok szintjén nem. Érzik, bizonyos jelekből a felsővezetőben végbemenő változást, de rendkívül szkeptikusak ezzel kapcsolatosan. A stratégiai irány mentén való működés komoly változásokat igényel tőlük.

A technológus és a termelési vezető érzi a nyomást, így próbálkoznak javaslatokat tenni. A termelési vezető alapvetően nem szelektál továbbra sem, nem irányítja a szelekciós folyamatot, ezt alsóbb szintekre hagyja. Kevésbé hisz abban, hogy egy ilyen stratégiai deklarációval változás tud beállni a szervezetben. A technológus ugyanúgy a saját ideje mentén szelektálja, hogy mire van ideje és mire nincs. Azt észleli, hogy a kevesebb új termék kevesebb plusz terhet okoz, de a mélyen gyökerező sérelmei ezeket a gondolatait felülírják. A műszakvezetői szint ebben az időszakban elmondta a véleményét az üzemi folyamatokról, de rendszerszintű javaslatokkal nem álltak elő. Mivel a felettük álló szintek nem változtattak a magatartásukon, így nekik sem állt érdekükben az, hogy változtassanak.

6. 3. 4.Szervezeti szint

Összességében az mondható el a 2017-es év első feléről, hogy a variációs tevékenység tekintetében stratégiai irányváltás történt, mely egy egészséges szelekciós folyamatot alakított ki a szervezeten belül, legalább is termékek és vevők tekintetében, bár ez nem minden folyamat szintjéig jutott még el. Ennek nyomán, illetve a felsővezető elkötelezettsége miatt elkezdett javulni a kultúra is. Némi visszarendeződés napi szinten van, de összességében látszik a változás eredménye.

A 19. táblázat összefoglalva mutatja be az egyes szereplők, vizsgálati szintek jellemzését a variáció-szelekció-megtartás mentén.

19. táblázat: A vállalat különböző szereplőinek, csoportjainak elemzése az adaptációs folyamat mentén 2017 első felében

Vizsgálat szintje	2017 első fele		
	VARIÁCIÓ	SZELEKCIÓ	MEGTARTÁS
Cégvezető - egyéni szint	Minimálisra csökken a variációs tevékenység.	Foglalkozik a prioritások kijelölésével, egyrészt stratégiai szinten ez év elején belekerült írásban a stratégia, valamint ezt a mindennapokban is elkezdte menedzselni.	Kezd kialakulni egy új viselkedésminta a felsővezetői szinten. Néha visszatér a régi módszerekhez, de látható, érezhető a változás mind gondolkodásmódban, mint vezetői magatartásában.
<u>Kereskedelmi terület - csoport szint</u>	A stratégia átvétele tükrében minimálisra szorul a termékötletek, -fejlesztések száma.	Egyre elfogadottabbá válik bizonyos termékek, piacok elengedése, azaz nemcsak a piacra hagyjuk ezt a tevékenységet. Elindul a stratégiába illeszkedő vevők és termékek prioritizálása	Gondolkodás szintjén egyre elfogadottabb a kisebb méret, a piacok, vevők elengedése. Van némi türelem a kereskedelem irányából a felsővezető és a termelés iránt, de mivel napi szinten továbbra is vannak kiszolgálási problémák, hibák, így kicsit szkeptikusak a felsővezetéssel és a termeléssel szemben.
Kereskedelmi vezető - egyéni szint	Ötleteit elsősorban a folyamatok fejlesztésére fordítja.	Gondolkodásmódban teljesen osztja a stratégiai irányelveket, hiszen ennek megalkotásában kiemelt szerepet vállalt.	Kereskedelmi szinten azonosul a stratégiával. Bár némi szkepticizmus jellemzi a cégvezető és a termelés kapcsán, hogy ez hosszú távon milyen eredményre vezet.
Key Account Manager - egyéni szint	Az év elején lefektetett stratégiába illeszkedő tenderek	Egyre nyitottabbá válik olyan termékek elengedése kapcsán, aminek problémás a gyártás vagy arányaiban kevés rajta a fedezet.	A jelenlegi gyártás és kiszolgálási problémák felvetése a termelés részére, melyek alapvetően a vevőktől érkeznek.
Szaküzleti vezető - egyéni szint	Magas minőségű termékek gyártásának felvetése a szaküzletek számára.	Elsősorban idegen áru portfólió lecsökkentése, termékvariánsok számának csökkentése.	A jelenlegi gyártás és kiszolgálási problémák felvetése a termelés részére, melyek alapvetően a boltvezetőktől és a vevőktől érkeznek.
Területi képviselők - egyéni/ csoport szint	Szezontermékekre korlátozódik az új termékötletek felvetése.	Régiós vevők, hálózatok folyamatos értékelése árbevétel, értékesítési mennyiség és fedezetszint alapján. Elindul a prioritizálás a vevők között.	A jelenlegi gyártás és kiszolgálási problémák felvetése a termelés részére, melyek alapvetően a vevőktől érkeznek.

Termelési terület – csoport szint	Felsővezetői nyomásra érkeznek javító intézkedések, javaslatok, melyek önmagukban nem rendszerszerűek.	Próbálkoznak a stratégiához illeszkedve működni. De bizonyos dolgokkal szemben ellenállás mutatkozik.	Az üzem továbbra is alapvetően "kézi irányítású". De bizonyos frontokon érezhető a változás. De ez még nem a mindennapi folyamatok szintjén van jelen. Bizonyos kérdésekben érzékelik a felsővezetés változását. De szkepticizmus is érezhető a termelési oldalról a felsővezető irányában.
Termelési vezető/ Üzemvezető - egyéni szint	Érzi a nyomást a javító intézkedések tekintetében, így próbálkozik javaslatokat tenni.	Alapvetően nem szelektál továbbra sem, hanem alsóbb szintekre hagyja a szelekciót.	Fásultság, belefáradás jellemzi, de látszik rajta a próbálkozás. A változásban viszont nem hisz.
Technológus - egyéni szint	Önálló kezdeményező tevékenysége nincsen, az innovációs team által meghatározott termékmintákat vezetői utasítás alapján elkészíti	Ami belefér az idejébe, azt elvégzi, ami nem, azt nem. Azt észleli, hogy kevesebb az új termék, ami kevesebb terhet okoz.	Sértettség jellemzi, nem hisz a változásokban, így ő sem változik.
Műszak-vezetők - egyéni/ csoport szint	Kérdésre elmondják véleményüket, de komoly, rendszerszintű javaslatuk nincsen.	Napi szinten, elsősorban korábbi rutinok alapján dönt gyártási tervekről és a vevők kiszolgálásáról legyen szó új vagy meglévő termékről, nagy vagy kis volumenről, új vagy meglévő partnerről.	Mivel a felsőbb szintek, közvetlen felettes alapvetően nem változtat, így ők sem változtatnak.
Üzemi dolgozók – csoport szint	Kiskapuk keresése, lopás, lógás, azaz szervezeti szempontból negatív irányú, elsősorban egyéni érdekek mentén történik, ha van egyáltalán	Amennyiben nincs valami ellenőrzive, büntetve próbálkoznak kiskapukat találni (dohányzás, szünetek tartása, takarítás elhagyása stb.)	Korábbi években állandósult gyártási folyamatok mentén dolgoznak, egy egyre gyengébb szakmai színvonalú emberállománnyal.
Beszerezés - egyéni/ csoport szint	Becsatornázza a technológus és a cégvezetés felé az adalékgyártók, beszállítók új termékeit, termékfejlesztési ötleteit, közös fejlesztési lehetőségeket	Beszállítók között ár alapján választ, de ebben kimerül ezen tevékenysége.	A költségek alacsony szinten tartása a fő fókusz, ezen rendezőelvek mentén próbálja szervezni a beszerzés munkáját.

Műszaki, karbantartási terület - egyéni/csoport szint	Új gépsor installálása, de ebbe csak előkészítés szinten kapcsolódik be, a döntés nem rajta múlik.	Nincs ilyen tevékenysége	Korábbi rutinok mentén elsősorban utólagos beavatkozások vannak a gépek karbantartását, javítását illetően. Elsősorban azt javítják, amit jeleznek feléjük, hogy elromlott vagy probléma van vele. Ez az új gép installálását is jellemzte, nem különösebben tulajdonítottak neki nagyobb figyelmet.
Ügyvitel – csoport szint	Nincs ilyen tevékenysége	Pénzügyi oldalon van a rendelkezésre álló források mértékéig egy szelekciós mechanizmus (pl.: milyen számlát és milyen idővel fizetnek ki?, mit vehetnek meg? Stb.)	Korábbi rutinok mentén dolgoznak, korábbi rendszerben készülnek az esetlegesen kimutatások, beszámolók.
Informatika - egyéni szint	Nincs ilyen tevékenysége	Nincs ilyen tevékenysége	Ragaszkodik a jelenlegi informatikai rendszerhez, ezzel kapcsolatos fejlesztési ötletei, javaslatai nincsenek. A rendszer működtetésében, felügyeletében kimerül a tevékenysége mind szoftver, mind harver oldalon.
Szervezeti szint	Stratégiai irányokba illeszkedő variációs tevékenység.	A stratégia kihirdetésre kerül, illetve az elköteleződés a stratégia mentén. Ez a prioritizálási irányokban nyilvánul meg, amely már részben érezhető a termelési folyamatok szintjén is, de még nem minden folyamat kapcsán.	Kezd javulni a kultúra. Folyamatok szintjén még van napi szinten visszavisszarendeződés, de bizonyos pontokon már vannak eredmények.

Forrás: saját szerkesztés

6. 4. Elemzés összefoglalása

A következő részben összefoglalom a három időszak elemzése alapján levont megállapításaimat az adaptáció és a tanulás szempontjából.

Termékportfólióról való gondolkodás során a 2014-15-ös évet az határozta meg, hogy „*korábban hogyan csináltuk.*” Illetve erős volt a versenytársak észlelésének hatása is: „*mindenki azt csinálja a piacon, hogy újabb és újabb terméket fejleszt.*” Éppen ezért a vállalat és vezetése nem bírálta felül a korábbi gyakorlatát, nem

foglalkoztak azzal, hogy melyik piacra fejlesztik a terméket. Megpróbálták új vevőket elcsípni, ha nekik kellett egy új termék, azt lefejlesztették, mert korábban ez volt a versenyképesség záloga. S így tudott a cég versenyben maradni.

Akkor jöttek a problémák, főként a 2016-os évre csúcsosodva, amikor elkezdett az üzem gyártási kapacitása elfogyni, és már nem tudta úgymond „büntetlenül” folytatni ezt a fajta stratégiát. Nem volt elegendő a gyártási kapacitás sem időben, sem emberben. Az üzem vezetése, az üzemi dolgozók ugyanazon elvek mentén döntöttek bizonyos szituációkban, amely korábban gyakorlatban volt: pl.: a saját bolthálózaton vezeti le az üzem a felesleges termékeket valamint a hiányt is. Ezek olyan mélyen berögződött dolgok voltak, hogy amikor a cégvezetés formalizáltan deklarálta azt, hogy ezen változtatni kíván, attól még nem változott meg gyakorlatban ez a folyamat.

Hasonlóan a kereskedelmi terület sem volt képes elengedni termékeket egészen addig, amíg a cégvezetés nem képviselte azt az irányt, a mindennapi számonkérésben, beszélgetések során, hogy nincs szükség problémás, egyedi igényű vevők kiszolgálására. A céges stratégia kimondása után is még el kellett teljen fél-háromnegyed év, hogy ezt a kereskedelmi kollégák már maguktól is megfogalmazzák. Ez egészen addig nem valósult meg, amíg a cégvezetés ezt nem képviselte következetesen, mely 2017-től indult el. Tehát nem tudott ez ügyben elmozdulás történni addig, amíg a cégvezetés nem képviselte megfelelő erővel, hogy bizonyos húzótermékek gyártása esetén nem lehet hibázni, ott komolyabb elvárásai vannak a felsővezetőnek, mint másik olyan termékek esetében, amelyek jóval kisebb tételszámban és kevésbé hangsúlyos vevőknek kerülnek értékesítésre. És amire ez műszakvezetői, alsó szintű dolgozói szintre eljutott, az kb. 1-1,5 év volt az első problémáktól és nehézségektől számítva.

Mindez azért is következett be, mert a szervezetben elvált, hogy bizonyos területek és szervezeti szintek például csak a variációval foglalkoztak, míg más területeknek volt nagyobb szerepe a szelekciós és megtartás folyamatokban. Ha vezetőként – legyen szó felső- vagy alsóbb szintű vezetőről –, valaki csak az egyikkel foglalkozik, akkor a tanulása egyhurkos marad. Tehát nemcsak a kiaknázó, megvalósító területekre, szintekre igaz, hogy innoválniuk kell, hanem a folyamatos innovációs tevékenységre is, azaz az új dolgok szervezetbe történő becsatornázására is igaz,

hogy rutinszerűvé válhat. Nem elég csak új dolgokat felvetni, annak megvalósításával és az ehhez kapcsolódó szelekció-megtartás folyamatokkal is foglalkozni kell. Ha tehát ezen nem változtat, és egyhurkosan képes csak tanulni a vezető, akkor útfüggő lesz az adaptáció, és előtérbe kerül a szakértői intuíció szerepe, azaz a korábbi módon próbál meg tevékenykedni, és hoz még egy új terméket vagy még egy új vevőt. Ez látszik a vállalat folyamatos termékfejlesztési tevékenységén is.

Először az adottságok, berögződések megkérdőjelezéséhez kognitív változásra van szükség, mert ezáltal lesz képes az egyén, jelen esetben a vezető, a felsővezető megkérdőjelezni korábbi előfeltevéseit, melyet a szakértői intuíció szinte már tudatalatt meghatároz. Ez viszont önmagában még nem elegendő, ennek együtt kell járnia a magatartásbeli változással. Ugyanis a vezető viselkedése, magatartása és az erre adott reakciók kondicionálják a csoport, a szervezet tagjainak viselkedését.

A vezetőség, a szervezet menedzsmentjének hozzáállása kondicionálja bizonyos magatartásmintákra a szervezetet, például ha a vezető mindig megold dolgokat a másik helyett, akkor az alsóbb szintek nem tanulnak meg önállóan dönteni, felelősséget vállalni stb. Ez történt az 1. üzemben, ami így „kézi irányításúvá” vált. Ha a vezető nem gyakorol megfelelő kontrollt, akkor a szervezet alsó szintjeiben kialakulhat egy olyan magatartás, hogy ők bármit megtehetnek.

Másrészt, ha valakinek vannak javaslatai, ötletei, mint például jelen esetben a technológusnak, és ezek a korábbi időkben, években el lettek söpörve, nem lettek komolyan véve, az kondicionálódhat, hogy az egyénnek nem érdemes ilyen javaslatokat tennie, mert úgysem hallgatják meg, úgysem változik semmi. Idő kell tehát ahhoz is, hogy újra kialakuljanak ezen javaslatok, folyamatosan meg kell erősíteni a munkavállalót abban, hogy a vezetés és az ezekhez való hozzáállás megváltozott.

A szervezetben a rutinok nem maguktól alakulnak ki, hanem a szervezet visszajelző rendszerei (belső és külső egyaránt) kondicionálják a szervezetet. Mivel ezeket a vezetés irányítja vagy a külső környezet fenyegetései, lehetőségei kapcsán interpretálja, így közvetlenül vagy közvetetten a vezetés kondicionálja bizonyos magatartásra, rutinokra a szervezetet. Egészen addig a szervezet nem fog tudni ezen rutinokból kilépni, amíg a felsővezető nem fogadja el azt, hogy neki is változtatnia

kell, hogy a szervezet észlelje, elfogadja és megváltoztassa, és a szervezet szempontjából pozitív irányba változtassa meg a viselkedését, a rutinokat, folyamatokat. A Lewini modellhez képest az adaptáció során fontos leszögezni, hogy nemcsak arról van szó, hogy a szervezetet változtatni szeretném, hanem a szervezet rutinjait kondicionáló erőknél is változnia kell.

A vállalat esetében is ez volt megfigyelhető, hiába fogalmazódott meg igény a változásra gondolatok szintjén, addig nem indult el, vagy legalább is nem rögzült a változás, amíg a felsővezető viselkedésében és gondolkodásában nem egyszerre volt érezhető a változás; például a termékfejlesztési tevékenység visszafogása, a vevők elengedésének az elfogadása esetén ez volt megfigyelhető. Azaz a vezető kéthurkos tanulása volt a kulcs a szervezeti szintű kéthurkos tanulás beindításához.

7. KÖVETKEZTETÉSEK, A KUTATÁS FŐ EREDMÉNYEI

A következő fejezetben pontokba szedve kifejttem kutatásom fő következtetéseit, eredményeit.

7. 1. A szervezeti tanulás nem választás eredménye, állandóan jelen van

A szervezeti tanulással foglalkozó szakirodalom megkülönböztet két fő csoportot a szervezeti tanulással foglalkozó kutatásokon belül: az egyik csoport a szervezeti tanulást képesség oldalról, a másik csoport folyamat oldalról vizsgálja [Chiva et al., 2007]. Kutatásom utóbbi, a folyamat megközelítéshez kapcsolódik. A szervezeti tanulás folyamatát vizsgáló kutatások elsősorban azzal foglalkoznak, azt mérik, hogy vajon végbement-e a szervezeti tanulás, és ennek milyen eredményei vannak különböző szervezeti szinteken: az egyén, a csoport és a szervezet szintjén. Kutatásom egyik fő megállapítása az, hogy a szervezeti tanulás vizsgálata során a jelen kor turbulens környezeti változásai mentén más megközelítésre van szükség. A tanulás, legyen az egyéni, csoportos vagy akár szervezeti tanulás, a vállalatok életében állandóan jelen van, folyamatosan zajlik, azaz nem különíthetők el olyan időszakok, amikor a vállalat életében nincsen tanulás és olyan időszakok, amikor van. Menedzsment szempontból a valódi kérdések a következők:

- A vállalaton belüli tanulási folyamatok mennyire tudatosak vagy tudattalanok?
- Mennyire irányított a vezetés oldaláról a tanulási folyamat?
- A vállalaton belüli tanulás mennyire rutinszerű?
- A vállalaton belüli tanulás mennyire útfüggő?
- Képes-e a szervezet jó dolgokat tanulni vagy a korábbi rossz berögződéseinek változtatni?
- Vannak-e a szervezetnek rossz berögződései? Melyek ezek? Mi ezeknek az oka?
- Mi kell ahhoz, hogy a szervezetben két-hurkos tanulás is megvalósuljon?

Azon kutatások, melyek a szervezeti tanulás és a tanuló szervezetté válás fontosságát hangsúlyozzák, csak az elérendő célokat tűzik ki, de nem foglalkoznak azzal, hogy egy vállalat, például egy tipikus magyar középvállalat valójában hogyan tanul vagy nem tanul, és milyen támogató és gátló tényezők vannak a tanuló szervezetté válás

útján. Kutatásom eredményei arra világítanak rá, hogy mennyire összetettek a tanulási folyamatok a szervezetekben, és hogy a szervezeti tanulási folyamatok természetének megértése nélkül nem lehet alkalmazkodóbb és sikeresebb szervezeteket létrehozni, kialakítani. Úgy vélem kutatási eredményeim hiánypótlók azon a területen, amely abban segíti az üzleti és nem üzleti szervezetek vezetőit, hogy elindulhassanak a tanuló szervezetté válás útján.

Természetesen azon megállapítás, hogy a szervezeti tanulás nem választás, hanem egy állandóan jelen lévő folyamat a szervezetek életében nem teljesen újszerű. Az újszerűség abban van, hogy mit fogunk fel szervezeti tanulási folyamatnak. A szervezetekben a rutinok kialakulása folyamatos, a szervezet alapvetően az egyszerűsítés felé igyekszik, inkrementális változások egyéni, csoportos és szervezeti szinten is végbemennek. A szervezeti tanulóssal foglalkozó szakirodalom túlnyomórészt nem foglalkozik ezen folyamatokkal. Kutatásom eredményei arra hívják fel a figyelmet, hogy ezekkel szervezeti tanulás oldalról igen is foglalkozni kell, hiszen a tanulás definíciós értelmében minden tartós magatartásváltozás tanulásnak tekinthető. Ennek során a szervezet „megtanulhat” jó és rossz dolgokat, melyek egyéni, csoportos valamint szervezeti szinten is végbemehetnek, és a legjobb vezetői odafigyelés és szándék ellenére végbe is mennek, hiszen ez nem más, mint egy adaptációs folyamat.

A szervezeti tanulás és tanuló szervezetekkel foglalkozó kutatások egyrészt azzal foglalkoznak, hogy mit tanul meg a szervezet, és a tanulást szükségszerűen egy, a szervezetek szempontjából kedvező és fontos tevékenységnek tartják. Kutatásom többek között arra is felhívja a figyelmet, hogy egy vállalat szervezeti tanulásának vizsgálatakor két további metszetet is figyelni kell, mégpedig azokat a jelenségeket, hogy a szervezet az előbbieken felvázolt folyamatos alkalmazkodása révén egyrészt megtanulhat olyan dolgokat is, melyek a szervezet szempontjából rosszak, vagy idővel a megváltozott környezethez viszonyítva elavultak. Másrészt azzal is foglalkozni kell az adaptáció vizsgálata során, melyek azok a szervezet szempontjából fontos dolgok, amelyeket a szervezet viszont nem tanul meg. Ezeket mutatja összefoglaló jelleggel a 7. ábra.

7. ábra: A szervezeti tanulás szakirodalmi fókusza és rések a szakirodalomban

Amit megtanul	?	Szervezeti tanulás Tanuló szervezetek szakirodalma
Amit nem tanul meg		?
	A szervezet szempontjából rossz, elavult	A szervezet szempontjából kedvező, fontos

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőjeles részekkel a kutatások alapvetően csak közvetetten foglalkoznak, olyanok, mint szervezeti ökológia, kettős képesség, unlearning, azaz szervezeti felejtés. Kutatásom arra világít rá, hogy a szervezeti tanulás megértése szempontjából fontos ezek együttes vizsgálata, mert ezek is tanulási folyamatok eredményei. Azaz a szervezeti tanulásnak 3 olyan lehetséges kimenetele lehet, amivel érdemes a szervezeti tanulás megértése szempontjából foglalkozni:

- a szervezet megtanul jó és fontos dolgokat
- a szervezet „megtanul” rossz dolgokat vagy a korábban megtanultak elavulttá válnak
- a szervezet nem tanul meg jó és fontos dolgokat

7. 2. Szervezeti tanulás, mint adaptációs mechanizmus

A stratégiai adaptáció szempontjából kiemelten fontos, hogy a szervezet képes legyen időről-időre megújulni, és ezáltal alkalmazkodni a külső és a belső változásokhoz. A szervezeti tanulás a vállalatok életében egy folyamatos alkalmazkodás, azaz a szervezeti tanulási folyamatok menedzselése tekintetében valójában adaptációs folyamatról beszélünk. Ennek során a szervezetben egyszerre van jelen egy szándékolt folyamat, mely irányított, a vezetés által kézben tartott, menedzselte tanulási folyamat, és az önmagától kialakuló, nem vagy kevésbé irányított tanulási folyamat. Amennyiben a szervezeti tanulás megfelelően menedzselve és irányítva van, akkor ez a szervezet javát szolgálja, amennyiben nem, úgy az önmagától kialakuló folyamatok érvényesülnek, úgymond a szervezet valamilyen, főként evolutív módon adaptálódik a külső környezethez és a belső

adottságokhoz. Ez esetben ez nem biztos, hogy a szervezet javát szolgálja. Ezen önmagától kialakuló, nem irányított tanulási folyamatok a szervezeti tanulás szempontjából berögződések eredményei, amelyet a külső piac és a belső szervezet megerősít, úgymond a szervezetet kondicionálja. Azok a magatartásminták, amelyek pozitív megerősítést nyernek, vagy nem nyernek negatív megerősítést, azok megmaradnak, a többi valószínűleg kisselektálódik.

Burgelman [1991] szerint a szervezeteken belül végbemegy az evolúciós folyamat, azaz a variáció, szelekció és a megtartás. Ezen folyamatok vizsgálata rendkívül fontos a szervezeti tanulás megértése szempontjából. Burgelman megkülönböztet a szervezet belső adaptációs mechanizmusai mentén autonóm és szándékolt stratégiákat. Ezen stratégiák keveredése Burgelman szerint elősegíti a szervezet adaptációját, hiszen autonóm, alulról jövő ötletekből is kisselektálódhatnak olyan megoldások, melyek a szervezet növekedéséhez és alkalmazkodásához hozzájárulnak, és ezáltal jobb eredményre vezetnek, mintha csak a felsővezető szándékolt stratégiáját valósította volna meg a szervezet. A kutatásomban vizsgált szervezet esetében viszont azt tapasztaltam, hogy fontos a variáció-szelekció-megtartás folyamatot egyrészt több szinten, másrészt folyamatában vizsgálni.

Variáció tekintetében azt tapasztaltam a vizsgált szervezet esetében, hogy a variációs folyamatok elsősorban a felsővezetőtől, valamint a külső piaccal szoros kapcsolatban álló kereskedelmi részlegtől eredtek. A variáció tartalma alapvetően valamilyen új piaci lehetőség kiaknázására irányult, mint például új vevő kiszolgálása, egy új termék bevezetése, új kiskereskedelmi egység nyitása. Ez alapján a variációs folyamat erősen kötődik a felfedező tanulási folyamatokhoz. Maga a variációs folyamat többségében szándékolt, általában vezető beosztású, azaz közép- vagy felsővezetők kezdeményezték.

A variációt követően a szelekció következik az ökológiai modell szerint. A kutatás alapján azonban azt tapasztaltam, hogy a szelekciós folyamat nem követi le közvetlenül a variációs folyamatokat, hanem általában időben később és nem irányított módon következik be. Ezen folyamat már nem szándékolt, sokkal inkább autonóm módon zajlik, és általában nem is azon személyek, területek vesznek ebben részt, akik a variációs folyamatokban. A szelekciót egyrészt megoldja a piac; például a nem életképes termékeket nem vásárolják a vevők, másrészt a szervezet valamely

szintjén és területein kiszelektálódnak folyamatok; az érintett munkatárs nem szentel megfelelő figyelmet és időt az adott tevékenységnek. Ez tipikusan ott csúcsosodik ki, ahol szűk keresztmetszetek alakulnak ki. Ilyen szűk keresztmetszet lehet például a termelési, kiszolgálási kapacitás, a munkatársak rendelkezésére álló munkaidő, vezetői figyelem stb.

Mindezek alapján a szelekciós folyamat magától alakul, úgymond a „szervezet szelektál”, azonban ez korántsem mindig abba az irányba mutat, amely a cég stratégiai érdekeit szolgálná. A szelekciós folyamatban ez esetben általában az alsóbb szervezeti szintek és a megvalósító, kiaknázó területek vesznek részt.

A nem tudatosan irányított szelekciós folyamat azért is végbemegy, mert a variációs tevékenység prioritást élvez a szelekcióval szemben, és sem a variáció, sem a szelekció során nem szentelnek a vállalatok annak figyelmet, hogy az új termék, vevő, csatorna, üzleti lehetőség stb. hogyan illeszkedik a vállalat meglévő tevékenységéhez, illetve hogyan befolyásolja ezen korábbi tevékenységeket.

A szelekció után a megtartás következik, azonban mivel a szelekció nem irányítottan és stratégiába illeszkedő módon megy végbe, ezért általában a szervezet szempontjából előnytelen folyamatok, megoldások rögzülnek. Abból kifolyólag, hogy a szelekciós folyamat nincs menedzselve, a megtartás sincsen, így nagyon hasonló elvek érvényesülnek ezen folyamat során is. Tehát ha ezt az egészet – rutinok kialakulását – a vezetés nem irányítja, akkor egy evolutív folyamat megy végbe és a szervezet szelektál, azaz a szervezeten belül is elindul az evolúciós folyamat, a kiválasztódás. Nemcsak ötletek, új kezdeményezések szintjén, hanem valamennyi folyamat, tevékenység szintjén is.

Mivel a szelekciós folyamat időben eltolódik és valójában csak részleges módon megy végbe, ezért a szervezet, és különösen a felsővezető nem szembesül azzal, hogy a szervezetben rossz folyamatok rögzülnek, és egyre nő a szervezet komplexitása. Mindezen folyamatok egyre jobban elmélyülnek a vállalatban belül, minél gyakoribb a variációs folyamat, illetve minél kevesebb negatív visszajelzés érkezik a külső piacról.

7. 3. Szűk keresztmetszetek szerepe

Ami a tanulási folyamatok adaptációs folyamatként történő felfogásából eredményeződik az az: függetlenül attól, hogy a vezetés megfelelően menedzseli ezeket a folyamatokat, fenn tudja -e tartani ezek között a harmóniát, avagy nem, a szervezet az adaptációs folyamat során választani fog ezek között valamilyen mértékben. A kérdés az ugyancsak, hogy ez a “választás”, amely koránt sem biztos, hogy tudatos, inkább evolutív módon kialakul, jó -e a vállalat számára hosszú távon vagy sem. Tehát a “választás” tudatos és irányított vagy nem tudatos és evolutív módon, de kialakul a szervezetben. De miért és hol indulhat el az evolutív folyamat?

A tanulás mindig találkozni fog „szűkös erőforrással”, szelekció mindig van, mert vannak olyan megoldások, tevékenységek, amelyek nem tudnak egymás mellett lenni, csak egymás helyett. Erre utal March [1991] cikke is, melyben a különböző tanulási folyamatok erőforrásokért való küzdelméről ír.

A szűk keresztmetszetek tehát korlátozzák a tanulást. Variációs tevékenység után jön a szűk keresztmetszet, a szűk keresztmetszetek mentén a szervezet elkezd szelektálni, mert nem bírja el a variációs tevékenységet. Ha ezt nem menedzseljük, akkor a megtartásnál egy rossz szelekciós folyamat rögzül. Ahhoz, hogy megfelelően tudjunk szelektálni, ahhoz szükség van arra is, hogy elengedjünk dolgokat, kevesebb legyen a variáció, illetve arra is szükség van, hogy menedzseljük a szelekciós és megtartás folyamatokat is. Kérdés, felismeri -e a vezető, hogy a szűkös erőforrásoknak hol vannak a határai?

A vezetőnek a feladata egyrészt az, hogy felismerje azt, hogy mikor van szükség megváltoztatni a korábbi gondolkodásmódokat, hogy felismerje, hogy ehhez saját rutinjait illetve vezetői eszköztárát valamint a szervezet rutinjait milyen módon kell változtatni. Fel kell ismernie, hogy a szelekciós, illetve a megtartási folyamatban hol vannak, lehetnek a szűk keresztmetszetek, hol vannak azok a döntési pontok, amelyeknél rá kell erősíteni arra, hogy a szervezet mit hagyjon el, szelektáljon, és mit tartson meg. Ezt nem szabad autonóm folyamatként kezelni, mert abban a pillanatban, hogy ezt a szervezetre bizzuk, gyakorlatilag elengedtük a szervezeti tanulási folyamatot, mert a szervezetnek összességében az lesz az érdeke, hogy visszatérjen az egyszerűbbhöz, a régihez, a biztoshoz, a megszokotthoz. És nem az új kialakítása lesz az érdeke.

Egy entrepreneur típusú vezetőnek menedzserre kellene válnia. Egy építkező feladatkör helyett neki a szelekcióval és az implementációval is foglalkoznia kellene, és utána térhetne vissza az új dolgokhoz. A vállalkozói és a menedzseri szerepek nem egymás alárendeltjei. A vezető képessége, hogy mindkét szereppel rendelkezzen, és ezek között megfelelően tudjon választani az adaptáció különböző fázisaiban, kritikus a sikeres szervezeti tanulás szempontjából.

7. 4. A felsővezető szerepe a szervezeti tanulási folyamatokban

Az adaptáció nemcsak szervezeti, hanem egyéni szinten is végbe kell menjen. A vezetőnek már nemcsak azzal kell foglalkoznia, amivel korábban, vagy amivel szeretne. Fel kell ismernie, hogy a szervezet megfelelő adaptációjához mire van szükség. A felsővezető felelőssége az, hogy ezt megfelelő irányba terelje, és a szervezet fontos tanulási mechanizmusait megfelelően menedzselje annak érdekében, hogy a szervezet hosszú távon sikeres, alkalmazkodóképes legyen. Kutatásom arra irányult, hogy a felsővezető, hogyan befolyásolja azt, hogy a szervezet miként tud tanulni, és melyek a fontos következtetések ennek tekintetében.

Fontos leszögezni, hogy a szervezeti tanulás, ezzel együtt a szervezeti változások „menedzselése” kis- és középméretű szervezetekben a felsővezető szempontjából nem pusztán egy rövid, íróasztal mögött elvégezhető tervező tevékenység, hanem egy hosszú és megterhelő folyamat, melynek a felsővezető nem passzív, szemlélő, hanem igenis aktív és tevékeny résztvevője. Miben rejlik az aktív szerep és milyen eredményre vezet, ha a felsővezető nem aktív résztvevője ennek a folyamatnak? Kutatásom arra világított rá, hogy a felsővezetőnek komoly szerepe van a szervezet rutinjainak formálásában.

Kutatásomban azt az érdekes jelenséget tapasztaltam, hogy a korábban említett rutinok és berögződések nemcsak az értékteremtő folyamatok, mindennapi tevékenységek, valamint a kulturális értékek mentén vannak jelen, hanem olyan tényezőkben is, mint például a szervezet tagjai közötti interakciók, a szervezet hatalmi hálójá, a felsővezető/felsővezetés és a szervezet viszonya, a stratégiaalkotási mechanizmusok, a szervezet gondolkodásmódja a piacokról, külső környezetről stb.

Kutatásom arra világított rá, hogy a vállalat felsővezetője ugyanúgy része ezen berögződéseknek, sőt a felsővezető viselkedése alapvetően meghatározza, hogy

milyen berögződések alakulnak ki a szervezeten belül, mondhatni tanulási szempontból a felsővezető “kondicionálja” a vállalatát. Emiatt a rutinokból való kilépéshez, az adaptáció szempontjából nem megfelelő berögződések elhagyásához elengedhetetlen az is, hogy maga a felsővezető is változzon, és a korábban alkalmazott vezetői eszköztárán változtasson. Nem elég pusztán a felsővezető elköteleződése a változás iránt, nem elég, hogy ez pusztán kognitív változás legyen, szükség van arra, hogy ez a vezető mindennapi viselkedésében, magatartásában is megjelenjen. Ez ugyanis elengedhetetlen ahhoz, hogy szervezeti szinten végbe menjen a helyes tanulási folyamat. Ezen folyamat során pedig a kognitív és magatartásbeli változások nem választhatók szét, nem vizsgálhatók külön.

A felsővezetőnek képesnek kell lennie tehát arra, hogy felismerje, hogy neki milyen rossz rutinjai vannak, vagy melyek azok az eszközök, rutinok, amelyek adott kontextusban nem működnek, és ezeken változtatnia kell. Ezért ahhoz, hogy ez a változás elinduljon, egyéni szinten is szükség van felejtésre, a régi rutinok elengedésére, amely magában foglalja egyrészt az egyén viselkedését, magatartását, vezetői eszköztárát is. Ehhez saját magával szemben is kritikusnak kell lennie. Ahhoz, hogy a folyamatos tanulás biztosítva legyen, a vezetőnek képesnek kell lennie kéthurkosan tanulni. Ez azért is rendkívül nehéz folyamat, mert a szervezet vezetése része ezen rutinoknak, és gyakorlatilag a kultúra nagy részét, ha a vezetőség kellően hosszú idő óta van a szervezetben, ő alakította ki. Az unlearning, szervezeti felejtés szakirodalom rávilágít arra, hogy ennek a felismerése rendkívül nehéz, és általában valamilyen komoly hatásnak kell bekövetkeznie ahhoz, hogy az egyént a régi rutinokból való kilépésre ösztönözze.

Hogyha a vezető irányítani szeretné a szervezet adaptációs, tanulási folyamatait, egyszerre kell saját magát valamint a rendszert változtatnia. Képesnek kell lennie egyszerre kognitív és magatartási változásra. Amennyiben ezt nem tudja megtenni, hiába történik bizonyos szintekig változás, a korábbi kondicionálási mechanizmusok továbbra is fennmaradnak. Tehát a korábbi dolgok fognak a szervezetben felerősödni.

Viszont az sem elég, hogy ezen csak a felsővezető változtasson, hanem különböző eszközökkel végig kell vinnie ezt a szervezeten keresztül. A korábbi tapasztalat a felsővezetővel szemben annyira kihat a szervezetre, hogy egy idő után a szervezet

nem hisz abban, hogy a felsővezető másként tud gondolkodni, viselkedni, mivel a korábbi tapasztalatai mást mutatnak. Minél hosszabb ideig ment végbe a berögződés, a kondicionálása a szervezetnek arra a magatartásmintára, annál nehezebb kimozgatni a szervezetet, szervezeti szinten elfelejteni régi rossz berögződéseket. Az első reakció az lesz, hogy itt úgysem változik semmi.

Ezentúl, minél inkább azt látja egy beosztott, hogy a felette lévő vezetői szinteken nincsen változás, változtatás, annál kevésbé fog maga is változni, változtatni, vagy ezen próbálkozásait hamar elhagyja. Hiszen konfliktuskerülőbb, biztosabb, ha az egyén a régihez nyúl hozzá, a régi mentén működik, a régi eszközökkel machinál. A szervezeti magatartásváltozás eléréséhez szükséges az, hogy új tapasztalatok ériék az egyént és ezáltal a szervezetet, mely új bevésődést eredményezhet. Ezt a felsővezető tudja generálni.

Ez nem időszakos tevékenység és folyamat, hanem állandó, folyamatos, amelyet ha a felsővezető nem irányít, nem hangolja össze a környezethez és a belső vállalati kontextushoz a folyamatokat, akkor ez valamilyen módon kialakul. Amit ő nem alakít ki, azt kialakítja a szervezet, elsősorban a szervezeten belüli domináns egyének. Emiatt kiemelten fontos a felsővezető szerepe abban, hogy megfelelően alakítsa, irányítsa, kontrollálja a szervezet tanulási mechanizmusait.

Ezért ehhez szükség van arra, hogy ő ne kizárólag a korábbi rutinjaiból dolgozzon, hanem felismerje, hogy mikor válnak bizonyos rutinok elavulttá, mikor kell elengedni dolgokat, mikor kell visszatérni egy korábbi megoldáshoz, és mikor kell meghagyni valamit, ami jól működik. Ezt egyéni szinten vagy felsővezetői team szintjén kell elsajátítani, mert ha a felsővezető nem tudja megtenni, akkor ez felhatalmazza a szervezetet, ha ő nem változtat, akkor miért a többi egyénnek kelljen.

Itt nagyon erős a szakértői intuíció hatása, amely egy tapasztalatokon alapuló intuíció, tanulás. Nehéz a felsővezetőnek a régi rutinokból úgy „kirángatni” a szervezetet, hogy azon rutinok egy részét ő működtette, vagy hagyta, hogy kialakuljanak. Ehhez kell az egyéni unlearning, és ezáltal a kéthurkos tanulás. Az egyéni tanulást követően pedig fontos továbbá, hogy ezt a tanulást kognitív és magatartási szinten intézményesíteni is tudja utána.

7. 5. A vezető fő berögződései, mint a szervezeti tanulás gátjai

A vállalkozó felsővezető kiemelt szerepet játszik a szervezet alakításában. Az ő tanulási folyamata alapvetően befolyásolja a tartalmát és a folyamatát a szervezeti tanulásnak. Ha nincsenek vészjósló jelek, akkor nem történik kéthurkos tanulás, sokkal erősebb lesz az inkrementális tanulás. A felsővezetőnek, az első számú vezetőnek lenne a feladata, hogy felismerje a változás szükségességét. De ez nagyon nehéz, mert a vezetői eszköztár, amivel ezt eddig csinálta, az a fajta megoldás, amit ő eddig alkalmazott, az is berögződött, rutinszerű.

A felsővezetőnek tudatában kell lenni azzal, hogy a szervezet teljes korábbi működése az ellen hat, hogy a szervezet úgymond kéthurkos módon tanuljon, radikális módon változzon a stratégiai adaptáció érdekében. A szervezet azokat a megoldásokat, mechanizmusokat fogja képviselni, erőltetni, amit korábban csinált. Nagyon ritka az olyan ember a szervezeten belül, aki egyik pillanatról a másikra megtudja változtatni a szervezeten belül a magatartását, vezetői eszköztárát, a gondolkodásmódját, a kommunikációját, a szokásait. Ilyen szinte nincsen. Gyakorlatilag, amikor a szervezet kapcsán azt szeretnénk, hogy alkalmazkodóbb legyen, és vezetni szeretnénk ezen az alkalmazkodási folyamaton, akkor tisztában kell lenni azzal, hogy meg kell küzdeni a vezetésnek saját korábbi meggyőződéseivel, gondolkodásmódjával, viselkedésével és a szervezet erre való reakcióival. Fel kell ismerni azt, hogy nem szabad semmit kiengedni a kézből, mert onnantól kezdve, hogy valamit nem kontrollálok, nem figyelek oda, nem viszem, segítem végig a szervezetet a szelekciós szakaszon.

A vezető irányultsága eltorzíthatja a tanulási folyamatokat. Egy fontos hiba, hogy a szervezet vezetése annyira sokat foglalkozik a variációval, hogy a választást és a megtartást nem menedzseli. A variációs szakaszban történik általában a kognitív változás a kéthurkos tanuláshoz. De a szelekciós és a megtartás szakaszban erősebb a régi rutinok, megszokott dolgok hatása a tanulás tekintetében. Pont ezért nem elég a vezetőnek csak a variációval, az új dolgok felvetésével, ötleteléssel foglalkozni, hanem segítenie kell a szervezetnek a szelekcióban, úgy hogy a szelekció abban az irányban történjen, ami az adaptáció szempontjából fontos a szervezet számára. Nem elég csak behozni az ötletet, az új dolgokat, végig kell követni a szelekciós mechanizmust.

Sokkal könnyebb a meglévő dolgokhoz hozzáadni új dolgokat, hozni egy új gépet, csinálni valami teljesen újat. Mert a meglévő része a kultúrának, beágyazottságnak, rutinoknak. Éppen ezért a vezető szívesebben nyúl egy új termékhez, új vevőhöz, új piachoz, minthogy rendet tenne a meglévő vevő-, termékportfólióban, szervezetben, folyamatokban.

Növekedésorientált szervezetek nyitottak az új lehetőségek irányába, ezért erőteljes variációs tevékenység jellemzi őket. Ezen folyamat alapvetően a vállalkozó szerephez kötődik. A vállalkozó típusú vezetők nyitottak az új lehetőségek keresésére, a kockázatvállalásra, innovatívak, képesek észlelni az új lehetőségeket és szeretnek kísérletezni. Annak érdekében azonban, hogy az új lehetőségek ne kerüljenek konfliktusba a meglévő tevékenységekkel, ezért szükség van a szelekciós folyamatra. A szelekció viszont más gondolkodást igényel. Itt előtérbe kell kerülni a hatékonyság, a megvalósítás, a szűk keresztmetszetek értékelése és ezek mentén a szervezet érdekeit szolgáló választási folyamat. Azaz a megfelelően irányított szelekciós folyamatnak kell megteremtenie az átváltást a meglévő és az új között. Ezt a menedzseri gondolkodás támogatja jobban. Azaz a felsővezetőnek képesnek kell lennie elengedni a folyamatos variációt, és foglalkoznia kell emellett a megfelelő szelekcióval is.

A megtartás szakaszában alakulnak ki a rutinok, itt kerül berögzülésre az új tanulás. Annak érdekében, hogy ez a szervezet szempontjából hosszú távon is megfelelő legyen, ezt meg kell előzze a megfelelő szelekciós folyamat. Ezen a ponton nemcsak az új termék, vevő, tevékenység rögzül, hanem az arról való gondolkodás is. A megtartás során is előtérbe kerül a menedzseri szerep, hiszen az implementáció során a felsővezetőnek azzal is foglalkoznia kell, hogy az új berögződés megfelelően illeszkedjen a korábbi rutinokba, azaz nagy hangsúlyt kap az eredményes implementáció.

7. 6. A szervezeti tanulás egy folyamat, ezért vizsgálni is így érdemes

Fiol & O'Connor [2017] azt hangsúlyozzák, hogy a szervezeti működés rutinokon alapszik és a szervezeti viselkedés útfüggő. Kutatásom is ezt erősítette meg, hogy a szervezeti tanulás is útfüggő, mivel szorosan összefügg a szervezeti rutinok változási folyamataival. Ebből kifolyólag a szervezeti tanulást, ha azt mélységében szeretnénk

megérteni, és vizsgálni egy szervezeten belül, nem lehet keresztmetszeti jelleggel tenni, hanem csak longitudinális módon. Ez azért fontos, mert így tudjuk megérteni, hogy a múltbéli tapasztalatok, hatások, eredmények, sikerek, kudarcok, milyen hatással vannak a jelenre, ezáltal hogyan kell tekinteni a múltra, és ebben milyen felelőssége van a felsővezetőnek.

Többek között az unlearning jelenség kutatói [Starbuck, 2017; Fiol & O'Connor, 2017] felhívták a figyelmet arra, hogy fontos ezen folyamat mély vizsgálata. Ezért fontos először annak tisztázása, hogy milyen típusú és szintű berögződések jellemzik a vállalatokat ebből a szempontból, és ezeknek milyen kihatása van a szervezeti tanulásra.

Már a változásmenedzsment szakirodalom is beszél arról: hogy ahhoz, hogy egy szervezet változni tudjon, először ki kell olvasztani a jelenlegi állapotából, majd mozgatni kell az új állapotba, és meg kell erősíteni ezen új állapotot, azaz vissza kell fagyasztani. Lewin [1947] modellje arra világít rá, hogy a szervezetet egy korábbi állapotából egy új állapotba kell átvezetni, mely gondolat hasonlít az unlearning megközelítéséhez, hogy a szervezetnek el kell felejtene a régi rutinokat, és ezek helyett újakat kell megtanulnia.

Kutatásom azt erősítette meg, hogy a szervezet hozzászokik ahhoz, hogy mit lehet megtenni, és mit nem lehet megtenni. A múltbéli kondicionálási folyamatok eredményeként berögződik, bevésődik a szervezetben, hogyha valami történik, annak mi a következménye, azaz beágyazódnak folyamatok. Annak érdekében, hogy valódi szervezeti tanulás tudjon megvalósulni a változó környezeti feltételek tekintetében, ezen bevésődéseknek kell megváltozniuk. Kutatói szemszögből pedig azért is nagyon érdekes ez, mert a tanulás gyökereit, vagy a tanulási képesség meglétét vagy hiányosságait, hiányát nem lehet függetleníteni a múltbéli tanulási folyamatoktól, és a szervezetben a múltban felhalmozott tudástól. Mindez azt jelenti, hogy a szervezeti tanulás ilyen mélységű vizsgálata megköveteli a longitudinális kutatást, amely lefűrészesen a rutinok és beágyazottság szintjére.

8. ÖSSZEGZÉS

Disszertációm bevezetőjét azzal kezdtem, hogy Birkinshaw és társai [2014] szerint a menedzsment kutatásoknak jelenség-alapúnak kell lennie. Úgy vélem, hogy kutatásommal sikerült egy olyan jelenség vizsgálatát bemutatnom, mely egyben az elmélet, egyben a gyakorlat, valamint a kutatómódszertan számára újdonsággal szolgál. Kutatásom során a következő kérdésekre kerestem a választ:

Hogyan zajlik az adaptáció és a szervezeti tanulás növekedésorientált középmeretű vállalatokban?

- 1. Hogyan kapcsolódnak össze szervezeti tanulás és adaptáció (variáció-szelekció-megtartás) tekintetében az egyes szervezeti szintek és vállalati területek?*
- 2. Milyen kapcsolat van a vállalat korábbi adaptációs folyamatának eredménye és a jelen adaptációs folyamatok között?*
- 3. Mi a vállalkozó felsővezető tanulásának (kognitív és magatartásbeli változásának) szerepe ezen folyamatokban?*

A következőkben röviden összefoglalom kutatásom fő eredményeit, majd kitérek kutatásom limitációira, és további kutatási irányokat definiálok.

8. 1. Kutatásom hozzájárulása az elmélethez és a módszertanhoz

A szervezeti tanulás és adaptáció szakirodalma dominánsan a jövőre koncentrál és előíró jellegű. A vállalkozói adaptáció egy idealisztikus adaptációs formát jellemez, mely az innovativitás, proaktivitás és kockázatvállalás révén adaptív képességeket biztosít a vállalatok számára. Kutatásomban arra világítottam rá, hogy a szervezeti tanulás és adaptáció folyamatát nem lehet a múltbeli adaptációs folyamat vizsgálata nélkül megérteni, ugyanis a korábban berögződött tudás és rutinok meghatározzák azt, hogy a szervezet mire lesz képes a jelenben és jövőben. Kutatásom fő megállapításai, melyek hozzájárulnak az elmélethez a szervezeti tanulás és adaptáció tekintetében tehát a következők:

- A szervezeti tanulás nem kizárólag egy tudatosan menedzselt, választott folyamat, hanem rutinok kialakulása révén állandóan jelen van. Ennek eredményeként a szervezet nemcsak jó dolgokat tanulhat meg, hanem a

teljesítmény és alkalmazkodás szempontjából rossz dolgokat is, valamint ezzel egyidejűleg nem tanul meg fontos és a szükséges dolgokat. A szervezeti tanulás szakirodalma utóbbi kettővel többségében nem foglalkozik.

- Ezen rossz berögződések főként akkor alakulnak ki, amikor a felsővezető nem irányítja tudatosan a belső szelekciós és megtartási folyamatokat, hanem a szervezetre bízta ezeket. Ennek eredményeként kialakul evolutív módon a rutin, melyet a korábbi szervezeti szintű rutinok és berögződések fognak alapvetően alakítani. Ez akkor is megtörténik, ha a felsővezető új variációs tevékenységet indít el a szervezeten belül, például új terméket, vevőt, technológiát, eljárást kíván bevezetni. Ez esetben általában a szűk keresztmetszetek mentén kezd el szelektálni a szervezet, amennyiben ezt a felsővezető nem menedzseli.
- Kutatásom fontos megállapítása az elmélet tekintetében az is, hogy rutinok, melyek meghatározzák a szervezet tanulási folyamatait, vagy legalábbis hatnak ezen folyamatokra, nemcsak a szervezeti folyamatokban vannak jelen, hanem a szervezet és a vezetés viszonyában is, legyen szó csoport szintről vagy szervezeti szintről. Azaz a vezető vezetési eszköztára és ennek alkalmazása is rutinszerűvé válik, és ezáltal úgymond kondicionálja az általa irányított szervezetet bizonyos viselkedésmintákra és gondolkodásmódra. Annak érdekében, hogy mindebben változás álljon be, elsősorban a vezetőnek és az általa működtetett vezetői eszköztárnak kell megváltoznia.
- Úgy vélem kutatásom nemcsak elméleti és gyakorlati oldalról bír jelentőséggel, hanem módszertani téren is ráerősít arra, hogy fontos a szervezeti tanulás és adaptáció kutatásában a longitudinális és a szervezeten belüli mély vizsgálat. Azaz a keresztmetszeti vizsgálat alkalmazásával nem tárható fel a tanulás valódi folyamata, ehhez folyamatában kell vizsgálni a tanulást és adaptációt és az ok-okozati összefüggéseket.

8. 2. Kutatásom hozzájárulása a gyakorlathoz

A szervezeti tanulás és adaptáció, mint kérdéskör úgy vélem önmagában fontos gyakorlati jelentőséggel bír. Kutatásomat az a jelenség hívta életre, hogy hogyan fordulhat elő az, hogy korábban innovatív, proaktív cégek, élükön vállalkozó beállítottságú vezetővel egy idő után veszítenek adaptációs képességükből? Úgy

gondolom, hogy ezen kérdésre kutatásomban sikerült választ találnom, mely ezáltal fontos megállapításokkal szolgál gyakorló vezetők és szakemberek számára. Ezek többek között a következők:

- A sikeres adaptáció érdekében nem elég vezetőként kizárólag az innovációval, új termékek, vevők, piacok, technológia, eljárás szervezetbe való behozatalával foglalkozni, hanem foglalkozni kell azzal is, hogy ez hogyan illeszkedik bele a meglévő üzletági- és/vagy termékportfólióba, vevőportfólióba, technológiába, szervezeti folyamatokba. Ez utóbbi elhagyása nélkül a vezető csak a szervezet komplexitását növeli, és a szervezet alsóbb szintjeire bízva, hogy az implementáció mennyire lesz sikeres adaptációs szempontból.
- A vezető mindennapi viselkedésével és gondolkodásmódjával kondicionálja saját vállalatát, részlegét, csoportját, amelynek az élén áll. Rutinszerűvé válik a szervezet és a vezető kapcsolata, mely meghatározza azt, hogy a jövőben hogyan viszonyul a szervezet az esetleges változtatási törekvésekhez. Annak érdekében, hogy a vezető változást tudjon indukálni a szervezetben először saját rutinjait és a kondicionálásért felelős rendszereket (mint például szervezési és kontroll rendszerek) kell felülvizsgálnia.
- Ha a vezető nem foglalkozik a szervezet tanulási és adaptációs folyamataival, ezek evolutív módon formálódnak. Ennek következtében a szervezetben rögzíthetnek rossz rutinok, vagy korábban jól működő rutinok elavulhatnak. A vezető feladatai közé tartozik tehát ezen folyamatok megfelelő menedzselése.

8. 3. Kutatásom limitációi és további kutatási irányok

Kutatásom egy kvalitatív esettanulmányon alapuló etnográfiai kutatás volt, mely 2015. februártól 2017. májusig tartó adatgyűjtés eredménye. Önmagában a kvalitatív esettanulmányos kutatás számos limitációval jellemezhető, hiszen kutatásomban nem nagymintás vizsgálatot végeztem, amelynek eredményei ezáltal nehezen általánosíthatók, és nem választhatók el attól a szervezeti és környezeti kontextustól, amiben a vizsgált szervezet működik. Emellett a vizsgált szervezet egy tipikus magyar, magyar tulajdonban lévő középvállalat, ebből kifolyólag kutatásom megállapításai során figyelembe kell venni, hogy nem vizsgáltam ennél kisebb

méretű, valamint ennél nagyobb méretű, például szervezettebben működő, multinacionális szervezeteket. Így kutatásom eredményei leginkább hasonló méretű, korú és életutat bejáró szervezetekre vonatkozóan a legrelevánsabbak.

Kutatásomban nem foglalkoztam az adott iparág, szektor sajátosságainak hatásaival a vállalatra, azonban valószínűleg más szektorokban működő vállalatok esetében előkerülhetnek más szempontok is. Így fontos tisztázni, hogy ennek hatását nem vizsgáltam kutatásomban, kutatási eredményeim erre nem térnek ki.

Emellett nem foglalkoztam azzal sem, hogy milyen szervezet és szervezeti működés lett volna ideális a vizsgált vállalat számára a tanulás tekintetében. Azaz azzal a szinttel már kutatásom nem foglalkozik, hogy milyen eszközök és szervezet, valamint vezetési stílus támogatja az ideális adaptációs, variációs-szelekciós-megtartási folyamatot.

A jövőben érdemes lenne a kutatást egyrészt más hasonló vállalati eseteken tovább folytatni, összevetve egymással az eseteket, hasonlóságokat és különbségeket definiálva közöttük. Ezen kívül érdemes lenne a vizsgálatot elvégezni kisebb és fiatalabb szervezeteken, valamint nagyobb, szervezettebb keretek között működő multinacionális vállalatok példáján is hasonló eszközökkel megvizsgálni, és ezek között megállapítani a hasonlóságokat, különbségeket. Továbbá külön kutatási irányként lehetne megvizsgálni olyan cégeket, amelyek családi vállalkozásnak számítanak, és így a felsővezetés-tulajdonosi kör alapítástól végigkísérte a cég életét vagy olyan vállalatok, melyekben a felsővezetés egy nagyobb létszámú csapatot, esetlegesen tulajdonosi kört jelent. Ez esetben érdekes vizsgálati terület lehetne a felsővezető team egymásra való hatásának és összetételének elemzése is.

Végül, nemcsak a különböző életkorú, méretű, összetételű vállalatok közötti hasonlóságok, különbségek feltárása lehet érdekes, hanem speciális tényezők hatásának vizsgálata a szervezeti tanulási folyamatokban. Ilyen lehet például a hatalom, a domináns és kevésbé domináns egyének vizsgálata.

9. HIVATKOZÁSJEGYZÉK

- Abernathy, W.J. & Wayne, K. [1974]: Limits of the learning curve. *Harvard Business Review*, 52(5), pp. 109-119.
- Adler, P.S. & Cole, R.E. [1993]: Designed for Learning: A Tale of two Auto Plants. *Sloan Management Review*, 34, Spring, pp.85-94.
- Adler, P.S. [1993]: Time and Motion Regained. *Harvard Business Review*, 68(1-2), pp. 97-108.
- Ahlin, B. Drnovsek, M. & Hisrich, R.D. [2014]: Entrepreneurs' creativity and firm innovation: the moderating role of entrepreneurial self-efficacy. *Small Business Economics*, 43(1), pp. 101-117. doi:10.1007/s11187-013-9531-7
- Angyal, Á. [2009]: Változások irányítás nélkül. *Vezetéstudomány*, 40(9), pp. 2-16.
- Antal-Mokos, Z. & Kovács, P. [1998]: Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – taxonómia. *Vezetéstudomány*, 29(2), pp. 23-34.
- Antal-Mokos, Z. & Tóth, K. [2001]: Vállalati stratégiák Magyarországon 1990-es évtizedben. *Vezetéstudomány*, 32(1), pp. 21-30.
- Argote, I, Beckman, S.L. & Epple, D. [1990]: The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings. *Management Science*, 36(2), pp. 140-154. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.36.2.140>
- Argyris, C. & Schon, D.A. [1978]: *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Argyris, C. [1977]: Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*. 55(5), pp. 115-125.
- Argyris, C. [1993]: *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Attewell, P. [1992]: Technology Diffusion and Organizational Learning: The Case of Business Computing. *Organization Science*, 3(1), pp. 1-19.

Bagheri, A. & Pijie, Z.A.L. [2011]: Entrepreneurial leadership: towards a model for learning and development. *Human Resource Development International*, 14(4), pp. 447-463. doi:10.1080/13678868.2011.601594

Bakacsi, Gy. [2004]: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest.

Bakacsi, Gy. [2010a]: *Szervezeti magatartás alapjai*. Aula Kiadó, Budapest.

Bakacsi, Gy. [2010b]: Managing Crisis: Single-Loop or Double-Loop Learning?. *Strategic Management*, 15(3), pp. 3-9.

Baker, W.E. & Sinkula, J.M. [1999]: Learning Orientation, Market Orientation and Innovation: Integrating and Extending Models of Organisational Performance. *Journal of Market Focused Management*, 4(4), pp. 295-308. doi: 10.1023/A:1009830402395

Balaton, K. & Csiba, Zs. [2012]: A gazdasági válság hatása a vállalati stratégiákra - magyar és szlovák tapasztalatok. *Vezetéstudomány*, 43(12), pp. 4-13.

Balaton, K. & Gelei, A. [2013]: A gazdasági válság hatása a szervezetek működésére és vezetésére. *Közgazdasági Szemle*, 60(3), pp. 365-369.

Balaton, K. [1999]: Organization studies in Hungary. *Organization Studies (Walter De Gruyter GmbH & Co. KG.)*, 20(4), pp. 711-714.

Balaton, K. [2005]: Attitude of Hungarian companies towards challenges created by EU-accession. *Journal For East European Management Studies*, 10(3), pp. 247-258.

Balaton, K. [2011]: Possible Enterprise Strategies After the Economic Crisis. *Journal of Business Management*, 4, pp. 121-128.

Barakonyi, K. [2007]: Metaforák a stratégiaalkotásban. *Vezetéstudomány*, 38(1), pp. 2-10.

Baxter, P. & Jack, S. [2008]: Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*. 13(4), pp. 544-559.

Bettis, R. A. & Prahalad, C. K. [1995]: The Dominant logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal*, 16 3-14.

Birkinshaw, J., Healey, M.P., Suddaby, R. & Weber, K. [2014]: Debating the Future of Management Research. *Journal of Management Studies*, 51(1), pp. 38-55.

Birley, S. [1985]: The Role of Networks in the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, 1(1), pp. 107-117.

Bjorkman, I. [1989]: Factors Influencing Processes of Radical Change in Organizational Belief Systems. *Scandinavian Journal of Management*, 4(5), pp. 251-271.

Bokor, A. [2000]: *A szervezeti kultúra és tudásintegráció*. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.

Bontis, N., Crossan, M.M. & Hulland, J. [2002]: Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), pp. 437-69.

Boston Consulting Group [1968]: *Perspectives on Experience*. Boston Consulting Group, Inc., Boston.

Braham, B.J. [1996]: *Creating a Learning Organization*. Kogan Page, London.

Branyiczki, I. [1993]: Szervezeti tanulás – szervezeti kultúra – szervezeti változás, Kandidátusi értekezés, MTA, Budapest.

Brown, J.S. & Duguid, P. [1991]: Organisational Learning and Communities-of-Practice: Forward a Unified View of Marketing, Learning and Innovation. *Organisation Science*, 2(1), pp.40-57.

Burgelman, R. A. [1996]: A process model of strategic business exit: Implications for an evolutionary perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 17(special issue), pp: 2193-2214. doi: 10.1002/smj.4250171012

Burgelman, R.A. [1983]: A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8(1), pp. 61-70. doi: 10.5465/AMR.1983.4287661

Burgelman, R.A. [1991]: Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organizational Science*, 2(3), pp. 239-262.

Busentiz, L.W., Fiet, J.O., & Moesel, D.D. [2004]: Reconsidering the venture capitalists' "value-added" proposition: An interorganizational learning perspective. *Journal of Business Venturing*, 19(6), pp. 787–807. doi: 10.1016/j.jbusvent.2003.06.005

Cangelosi, V.E. & Dill, W.R. [1965]: Organizational learning: observations toward a theory. *Administrative Science Quarterly*, 10(2), pp. 175-203. doi: 10.2307/2391412

Cavaleri, S. & Fearon, D. [1996]: *Managing in organizations that learn*. Blackwell, Cambridge.

Chakravarthy, B.S. & Doz, Y. [1992]: Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal. *Strategic Management Journal*, 13(S1), pp. 5-14. doi: 10.1002/smj.4250131003

Chandler, G. & Hanks, S.H. [1998]: An Examination of the Substitutability of Founders Human and Financial Capital in Emerging Business Ventures. *Journal of Business Venturing* 13(5), pp. 353-370. doi:10.1016/S0883-9026(97)00034-7

Chaston, I., Badger, B. & Sadler-Smith, E. [2000]: Organisational Learning Style and Competences: A Comparative Investigation of Relationship and Transactionally-Oriented Small UK Manufacturing Firms. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), pp. 625-640. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560010321965>

Chaston, I., Badger, B., & Sadler-Smith, E. [1999]: Organizational learning: Research issues and application in SME sector firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 5(4), pp. 191–203. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13552559910293146>

- Chaston, I., Badger, B., Mangles, T., & Sadler-Smith, E. [2001]: The internet and e-commerce: An opportunity to examine organizational learning in progress in small manufacturing firms. *International Small Business Journal*, 19(2), pp. 13–30. doi: 10.1177/0266242601192001
- Chen, G. [2005]: Management practices and tools for enhancing organizational learning capability. *SAM Advanced Management Journal*, 70(1), pp 4-21.
- Child, J. [1972]: Organisational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), pp. 1–22. doi: 10.1177/003803857200600101
- Chiva, R., Alegre, J. & Lapiedra, R. [2007]: Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), pp. 224–242. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/01437720710755227>
- Chiva-Gómez, R. [2003]: The facilitating factors for organizational learning: bringing ideas from complex adaptive systems. *Knowledge and Process Management*, 10(2), pp. 99-114. doi: 10.1002/kpm.168
- Choueke, R. & Armstrong, R. [1998]: The learning organization in small and medium-sized enterprises: A destination or a journey?. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 4(2), pp. 1355–2554. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13552559810224585>
- Churchill, N.C. & Lewis, V.L. [1983]: The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 3, pp. 30–50.
- Clark, E., Lang, R., & Balaton, K. [2001]: Making the Transition: Managers and Management in Transforming and Reforming Economies. *International Studies of Management & Organization*, 31(2), pp. 3-8.
- Cope, J. & Watts, G. [2000]: Learning by doing: An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, 6(3), pp. 104–124. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13552550010346208>

Corbett, A.C. [2005]: Experiential Learning within the Process of Opportunity Identification and Exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), pp. 473-491. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00094.x

Corbett, A.C. [2007]: Learning Asymmetries and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Journal of Business Venturing*, 22(1), pp. 97-118. doi:10.1016/j.jbusvent.2005.10.001

Crossan, M.M., Lane, H.W., & White, R. E. [1999]: An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), pp. 522–537.

Cyert, R.M. & March, J.G. [1963]: *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Csepregi, A. [2012]: Lost in knowledge sharing: possible lessons and implications for middle managers and their organizations. *Pannon Management Review*, 1(1), pp. 67-88.

Daft, R.L. & Weick, K.E. [1984]: Towards a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), pp. 284-295.

Day, G.S. [1994]: Continuous learning about markets. *Planning Review*, 20(5), pp. 47-49. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/eb054381>

Deakins, D. & Freel, M. [1998]: Entrepreneurial Learning and the Growth Process in SMEs. *The Learning Organisation*, 5(3), pp.144-155. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09696479810223428>

Deakins, D., O'Neill, E., & Mileham, P. [2000]: Executive Learning in Entrepreneurial Firms and the Role of External Directors. *Education + Training*, 42(4/5), pp. 317-325. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00400910010347795>

Denton, J. [1998]: *Organizational Learning and Effectiveness*. Routledge, London.

Denzin, N.K. (1978): *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. (2nd ed.). McGraw-Hill, New York.

Dixon, N. [1994]: *The Organisational Learning Cycle: How we Can Learn Collectively*. McGraw-Hill, Maidenhead.

Dobák, M., Hortoványi, L. & Szabó, Zs.R. [2012]: A sikeres növekedés és innováció feltételei. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 43(12), pp. 40-48.

Dodgson, M. [1993]: Organisational Learning: A Review of Some Literatures. *Organisation Studies*, 14(3), pp. 375-394. doi: 10.1177/017084069301400303

Dubini, P. & Aldrich, H. [1991]: Personal and Extended Networks Are Central to the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, 6(5), pp. 305-313.

Duncan, R.B. & Weiss, A. [1978]: *Organizational learning: implications for organization design*. In: Staw, Barry (Ed.). *Research in Organizational Behaviour*. JAI Press, Greenwich, Conn.

Duncan, R.B. [1972]: Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), pp. 313-327. doi: 10.2307/2392145

Dutta, D.K. & Crossan, M.M. [2005]: The nature of entrepreneurial opportunities: Understanding the Process Using the 4I Organizational Learning Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), pp. 425-449. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00092.x

Dutton, J. & Duncan, R.B. [1981]: The process and threats to sensemaking and their relationship to organizational learning. Working Paper, Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.

Easterby-Smith, M. & Prieto, I.M. [2008]: Dynamic Capabilities and Knowledge Management? An Integrative Role for Learning?. *British Journal of Management*, 19(3), pp. 235–249. doi: 10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x

Easterby-Smith, M. [1997]: Disciplines of Organisational Learning: Contributions and Critiques. *Human Relations*, 50(9), pp.1085-1113. doi: 10.1177/001872679705000903

Eisenhardt, K.M. & Martin, J. [2000]: Dynamic capabilities – what they are?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), pp. 1105-1121. doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Eisenhardt, K.M. (1989b): Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14(4), pp. 532-550.

Erdelyi, P. [2010]: The Matter of Entrepreneurial Learning: A Literature Review. In: International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities (OLKC) 2010, 3-6 June 2010, Northeastern University, Boston, MA, USA.

Erikson, T. [2003]: Towards a taxonomy of entrepreneurial learning experiences among potential entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), pp. 106–112. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14626000310461240>

Fayolle, A. & Gailly, B. [2008]: From craft to science, Teaching models and learning processes in entrepreneurship education. *Journal of European Industrial Training*, 32(7), pp. 569–593. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/03090590810899838>

Finger, M. & Brand, S. [1999]: The concept of the ‘learning organization’ applied to the transformation of the public sector. in Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. & Araujo, L. (Eds), *Organizational Learning and the Learning Organization*. Sage, London, pp. 130-156.

Fiol, C. & Lyles, M.A. [1985]: Organisational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), pp. 803-813.

Fiol, M. & O’Connor, E. [2017]: Unlearning established organizational routines – Part I. *The Learning Organization*, 24(1), pp.13-29, <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2016-0056>

Fontes, M. & Coombs, R. [1996]: New technology-based firm formation in a less advanced country: A learning process. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 2(2), pp. 82–101. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13552559610119359>

Ford, J.D. & Ford, L.W. [1995]: The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 541-570.

Fuller, E.C. & Moran P. [2001]: Small enterprises as complex adaptive systems: a methodological question?. *Entrepreneurship and Regional Development*, 13(1), pp. 47–63. doi: 10.1080/089856201750046801

Gaál, Z., Szabó, L. & Csepregi, A. [2013]: Organizational Characteristics and Social Competences: Are there differences within social competences connected with communication and co-operational skills based on the characteristics of organizations?. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 12, pp. 182-200.

Gaál, Z., Szabó, L.,_ Obermayer-Kovács, N. & Csepregi, A. [2012]: Middle managers' maturity of knowledge sharing: Investigation of middle managers working at medium- and large-sized enterprises. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(1), pp. 26-38.

Garaj, E. [2008]: Knowledge Development vs. Competitiveness. *Development & Finance: Quarterly Hungarian Economic Review* 2(6), pp. 38-46.

Garratt, B. [1995]: *Helicopters and rotting fish: developing strategic thinking and new roles for direction-givers. in Garratt, B. (Ed.), Developing Strategic Thought: Rediscovering the Art of Direction-giving.* McGraw-Hill, London.

Garvin, D.A. [1993]: Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), pp. 78-91.

Gelei A. [2002]: *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete.* Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.

Gelei, A. [2005]: *A szervezeti tanulás interpretative megközelítése: „A reflektív akciótanulás” irányzata.* in: Bakacsi, Gy., Balaton, K. & Dobák, M. (eds): *Változás és Vezetés.* Aula Kiadó, Budapest.

Gladwell, M. [2005]: *Blink – The Power of Thinking without Thinking*. Penguin Books, London.

Goh, S. & Richards, G. [1997]: Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), pp. 575-83. doi:10.1016/S0263-2373 (97)00036-4

Golden-Biddle, K. & Locke, K. [1993]: Appealing Work: An Investigation of How Ethnographic Text Convince. *Organization Science*, 4(4), pp. 595-616.

Greiner, L.E. [1972]: Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), pp: 37-46.

Gummesson, E. [1991]: *Qualitative Methods in Management Research*. Sage Publication, California.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. [1993]: Strategy as Stretch and Leverage. *Harvard Business Review*, 71(3-4), pp.75-84.

Hannan, M.T. & Freeman, J.H. [1989]: *Organizational Ecology*, Harvard: Cambridge, MA.

Harrison, R.T. & Leitch, C.M. [2000]: Learning and organization in the knowledge-based information economy: Initial findings from a participatory action research case study. *British Journal of Management*, 11(2), pp. 103–119.

Harrison, R.T. & Leitch, C.M. [2005]: Entrepreneurial Learning: Researching the Interface between Learning and the Entrepreneurial Context. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29 (4), pp. 351-371. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00089.x

Hartley, J. [1994]: *Case Studies in Organizational Research*. in Casell & Symon *Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage Publication, London, pp: 208-229.

Hayes, A.M., Laurenceau, J.P., Feldman, G., Strauss, J.L. & Cardaciotto, L. [2007]: Change is not always linear: the study of nonlinear and discontinuous patterns of change in psychotherapy, *Clinical Psychology Review*, 27(6), pp. 715-723.

Hedberg, B. [1981]: *How Organisations Learn and Unlearn?*. in P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (eds.). *Handbook of Organisational Design*. Oxford University Press, London, pp.8-27.

Holcomb, T.R., Ireland, R.D., Holmes, R.M. & Hitt, M.A. [2009]: Architecture of entrepreneurial learning: Exploring the link among heuristics, knowledge, and action. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), pp. 167–192.

Hortoványi, L. & Szabó, Zs. . [2006]: Knowledge and Organization: A Network Perspective. *Society and Economy*, 28(2), pp. 165-179. doi: 10.1556/SocEc.2006.2.6

Hortoványi, L. & Szabó, Zs. R. [2006a]: Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás idején Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 37(10), pp. 10-23.

Hortoványi, L. & Szabó, Zs. R. [2006b]: Pillanatfelvétel a magyarországi közép- és nagyvállalatok vállalkozási hajlandóságáról, „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 27. sz. műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.

Hortoványi, L. [2012]: *Entrepreneurial Management*. Aula Kiadó: Budapest.

Howard-Grenville, J.A. [2005]: The persistence of flexible organizational routines: the role of agency and organizational context. *Organization Science*, 16(6), pp. 618-636.

Huber, G.P. [1991]: Organizational learning: The contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 2(1), pp. 88-115. doi: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>

Hult, G.T.M. & Ferrell, O.C. [1997]: Global organizational learning capability in purchasing: construct and measurement. *Journal of Business Research*, 40(2), pp. 97-111. doi:10.1016/S0148-2963(96)00232-9

Hult, G.T.M. [1998]: Managing the international strategic sourcing process as a market-driven organizational learning system. *Decision Sciences*, 29(1), pp. 193-216. doi: 10.1111/j.1540-5915.1998.tb01349.x

Hult, G.T.M., Hurley, R.F., Giunipero, L.C. & Nichols, E.L. [2000]: Organizational learning in global purchasing: a model and test of internal users and corporate buyers. *Decision Sciences*, 31(2), pp. 293-325. doi: 10.1111/j.1540-5915.2000.tb01625.x

Hurley, R.F. & Hult, G.T.M. [1998]: Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), pp. 42-54. doi: 10.2307/1251742

Hussein, A. [2009]: The use of Triangulation in Social Sciences Research: Can qualitative and quantitative methods be combined? *Journal of Comparative Social Work* (1). Elérhető: http://jcsw.no/local/media/jcsw/docs/jcsw_issue_2009_1_8_article.pdf Letöltve: 2015.05.01.

Inkpen, A.C. & Crossan, M.M. [1995]: Believing and Seeing: Joint Ventures and Organisational Learning. *Journal of Management Studies*, 32(5), pp.595-618. doi: 10.1111/j.1467-6486.1995.tb00790.x

Jerez-Go´mez, P., Ce´spedes-Lorente, J. & Valle-Cabrera, R. [2005]: Organizational learning and compensation strategies: evidence from the Spanish chemical industry. *Human Resource Management*, 44(3), pp. 279-299. doi: 10.1002/hrm.20071

Johnson, D. [1994]: *Research Methods in Educational Management*. Longman Group, Essex.

Jones, O. & Macpherson, A. [2006]: Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs Extending the 4I Framework. *Long Range Planning*, 39(2), pp. 155-175. doi:10.1016/j.lrp.2005.02.012

Jyothibabu, C., Farooq, A. & Pradhan, B.B. [2010]: An integrated scale for measuring an organizational learning system. *The Learning Organization*, 17(4), pp. 303-327. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09696471011043081>

Kim, D.H. [1993]: The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Fall, pp. 37-50.

- Klimecki, R.G., Laßleben, H. & Thomae, M. [1999]: Organisationales Lernen. Ein Ansatz zur Integration von Theorie, Empirie und Gestaltung. *Management Forschung und Praxis*, 26.
- Kolb, D.A. [1984]: *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Kolb, D.A., Rubin, I.M. & McKintyre, J.M. [1973]: *Organisational Psychology: A Book of Readings*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kuratko, D.F. [2009]: *Introduction to entrepreneurship*. South-Western Cengage Learning, Boston.
- Kvale, S. (1994): Ten standard objections to qualitative research interviews. *Journal of Phenomenological Psychology*, 25(2), pp. 147-173.
- Lähteenmäki, S., Toivonen, J. & Mattila, M. [2001]: Critical aspects of organisational learning, Research at proposal for its measurement. *British Journal of Management*, 12(2), pp. 113-129. doi: 10.1111/1467-8551.00189
- Lans, T., Biemans, H., Verstegen, J. & Mulder M. [2008]: The Influence of the Work Environment on Entrepreneurial Learning of Small-Business Owners. *Management Learning*, 39(5), pp. 597-613. doi: 10.1177/1350507608098117
- Lans, T., Hulsink, W., Baert, H. & Mulder M. [2008]: Entrepreneurship education and training in a small business context: Insights from the competence-based approach. *Journal of Enterprising Culture*, 16(4), pp. 363–383.
- Larson, A. [1991]: Partner Networks: Leveraging External Ties to Improve Entrepreneurial Performance. *Journal of Business Venturing*, 6(3), pp. 173-188. doi:10.1016/0883-9026(91)90008-2
- Lawrence, P., & Lorsch, J. [1967]: Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), pp. 1-47.
- Lecler, C.J. & Kinghorn, J. [2014]: Dynamic capabilities, expert and entrepreneurial learning. *South African Journal of Business Management*, 45(2), pp. 65-81.

Lee, L. T-S. & Sukoco, B. M. [2011]: Reflexivity, stress, and unlearning in the new product development team: The moderating effect of procedural justice. *R & D Management*, 41(4), pp. 410–423.

Lee, S., Courtney, J. & O’Keefe, R. [1992]: A system of organizational learning using cognitive maps. *International Journal of Management Science*, 20(1), pp. 23-36. doi:10.1016/0305-0483(92)90053-A

Leitch, C.M. [2005]: *The relevance of action research to entrepreneurship: A longitudinal study*. In H. Neergaard & J. Parm Ulhoi (Eds), *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing.

Leitch, C.M., Harrison, R.T., & Burgoyne, J. [1999]: *Understanding the learning company: A constructivist approach*. Working Paper. School of Management and Economics, Queen’s University of Belfast. School of Management, University of Edinburgh.

Leitch, C.M., Harrison, R.T., Burgoyne, J., & Blanter, C. [1996]: Learning organisations: The measurement of company performance. *European Journal of Industrial Training*, 20(1), pp. 16–25. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/03090599610105264>

Levinthal, D. & Rerup, C. [2006]: Crossing an Apparent Chasm: Bridging Mindful and Less-Mindful Perspectives on Organizational Learning. *Organization Science*, 17(4), pp. 502-513. doi: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1060.0197>

Levinthal, D.A. & March, J.G. [1993]: The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, pp. 95-112.

Levitt, B. & March J. [1988]: Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, pp. 319-338. doi: 10.1146/annurev.so.14.080188.001535

Lewin, K. [1947]: Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), pp. 5-41.

Lipshitz, R, Popper, M, & Friedman, [2002]: A multifacet model of organizational learning. *Journal of Applied Behavioural Science*, 38(1), pp 78-98. doi: 10.1177/0021886302381005

Lorsch, J. W. [1986]: *Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change*. California Management Journal, 28(2) 95-109.

Lukas, B.A., Hult, G.T.M. & Ferrell, O.C. [1996]: A Theoretical Perspective of the Antecedents and Consequences of Organisational Learning in Marketing Channels. *Journal of Business Research*, 36(3), pp. 233-244. doi:10.1016/0148-2963(95)00154-9

Lumpkin, G.T. & Lichtenstein, B.B. [2005]: The Role of Organizational Learning in the Opportunity-Recognition Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), pp. 451-472. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00093.x

Lundvall, B.Å., Ed. [1992]: *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter, London.

March, J.G. & Olsen, J.P. [1976]: *Ambiguity and Choice in Organizations*. Universitetsforlaget, Bergen, Norway.

March, J.G. & Simon H. [1958]: *Organizations*. Wiley: New York.

March, J.G. [1991]: Exploration and Exploitation in Organisational Learning, *Organisation Science*, 2(1), pp.71-87

Marquardt, M.J. & Kearsley, G. [1999]: *Technology-based Learning: Maximizing Human Performance and Corporate Success*. St. Lucie Press, Boston, MA.

Marquardt, M.J. [1996]: *Building the Learning Organization*. McGraw-Hill, New York.

Marshall J., Smith. S. & Buxton, S. [2009]: Learning organisations and organizational learning: What have we learned?. *Management Services*, 53(2), pp. 14-19.

Mason, J. (2002): *Qualitative Researching*. Sage, London.

Mason, R.O. & Mitroff, I. [1981]: *Challenging Strategic Planning Assumptions*. Addison-Wesley, Reading, Mass.

Maxwell, J.A. (1996): *Qualitative research design*. Sage, London.

Mészáros, T. [2010]: Régi és új elemek a stratégiai gondolkodásban. *Vezetéstudomány*, 41(4) pp. 2-12.

Mészáros, T. [2011]: Traditional and new elements in strategic thinking. *International Journal of Management Cases*, 13(Special issue), pp. 845-865. doi: <http://dx.doi.org/10.5848/APBJ.2012.00015>

Meyer-Dohm, P. [1992]: *Human resources 2020: Structures of the learning company*. Conference Proceedings, Human Resources in Europe at the Dawn of the 21st Century, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Miles, M.B. & Huberman, M.A. (1984): *Qualitative data analysis*. Sage, London

Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D. & Coleman, H.J.Jr. [1978]: Organizational Strategy, Structure and Process. *Academy of Management Journal*, 3(3), pp. 546–562.

Miller, D. [1996]: A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. *Journal of Management*, 22(3), pp. 485-505. doi: 10.1177/014920639602200305

Mills, D.Q. & Friesen, B. [1992]: The learning organization. *European Management Journal*, 10(2), pp. 146-156.

Miner, A. & Mezias, S. [1996]: Ugly Duckling no more: pasts and futures of organizational learning research. *Organisational Science*, 7(1), pp 88-99.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. [2009]: *Strategy Safari. The complete guide through the wilds of strategic management*. Prentice Hall, N.J.

Mitchell, E.S. (1986): Multiple triangulation: A methodology for nursing science. *Advances in Nursing Science*, 8(3), pp. 18-26.

Mitroff, I. & Emshoff, J.R. [1979]: On strategic assumption-making: a dialectical approach to policy and planning. *Academy of Management Review*, 4(1), pp.1-12.

Morgan, R.E. [2004]: Market-Based Organizational Learning – Theoretical Reflections and Conceptual Insights. *Journal of Marketing Management*, 20(1-2), pp. 67-103. doi: 10.1362/026725704773041131

Nadler, D., Gerstein, M. & Shaw, R. [1992]. Organizational architecture: Designs for changing organizations. Jossey-Bass, San Francisco.

Naot, Y.B-H., Lipshitz, R, & Popper, M. [2004]: Discerning the quality of organizational learning. *Management Learning*, 35(4), pp. 451-472. doi: 10.1177/1350507604048273

Nelson, R. & Winter, S. [1982]: *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Cambridge.

Nevis, E.C., DiBella, A.J. & Gould, J.M. [1995]: *Understanding organizations as learning systems*. *Sloan Management Review*, 36, Winter, pp 73-85.

Newstrom, J. W. [1983]: The Management of Unlearning: Exploding the "Clean Slate" Fallacy. *Training and Development Journal*, 37(8) pp. 36.

Nonaka, I. [2007]: The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*, 85(7/8), pp. 162-171.

Nonaka, I., Toyoma, R. & Byosiore, P.A. [2001]: Theory of organizational knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge. In: Dierkes, M. et al. (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. pp. 491-518, Oxford University Press, New York.

Nonaka, I., Toyama, R. & Nagata, A. [2000]: A Firm as a Knowledge-Creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), pp. 1–20.

Noor, K.B.M. [2008]: Case Study: A Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), pp. 1602-1604. doi: 10.3844/ajassp.2008.1602.1604

Norcross, J., Krebsl, P. and Prochaska, J. [2011]: Stages of change, *Journal of Clinical Psychology*, 67(2), pp. 143-154.

Noszky, E. [2008]: A változás- és válságmenedzselés néhány elméleti és gyakorlati dilemmája, *Vezetéstudomány*, 39(4), pp. 24-34.

O’Keefe, E. [2002]: Organisational learning; a new perspective. *Journal of European Industrial Training*, 26(2/3/4), pp 130-141. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/03090590210422012>

Oreja-Rodríguez, J. & Yanes-Estévez, V. [2010]: Environmental scanning: Dynamism with rack and stack from Rasch model. *Management Decision*, 48(2), pp. 260-276.

Pearce, J.L. & Branyiczki, I. [1997]: *Legitimacy: An analysis of three Hungarian-West European collaborations*. In: Beamish, P.W. & Killing, J.P. (Eds), *Cooperative Strategies: European Perspectives* (pp. 300-322), The New Lexington Press, San Francisco.

Pearce, J.L., Ramirez, R.R. & Branyiczki, I. [2001]: *Leadership and the pursuit of status: effects of globalization and economic transformation*. in Mobley, W.S. & McCall, M. (Eds), *Advances in Global Leadership*, JAI Press, Greenwich. pp. 153-177.

Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. [1997]: *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. 2nd ed., McGraw-Hill, London.

Pittaway, L., & Cope, J. [2007]: Simulating entrepreneurial learning: Integrating experiential and collaborative approaches to learning. *Management Learning*, 38(2), pp. 211–233.

Politis, D. [2005]: The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *ETP*, 6, pp. 399-424. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x

Polito, A. [1995]: *Toward an Interdisciplinary Theory of Organisational Learning*. Unpublished paper. Department of Management, Terry College of Business, University of Georgia, Atlanta, Ga.

Porter, M.E. [1993]: *Versenysstratégia, ipari ágak és versenytársak elemzési módszerei*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Powell, W.W., Koput, K.W. & Smith-Doerr, L. [1996]: Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), pp. 116-145. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/2393988>

Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. [1986]: The Dominant Logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), pp. 485.

Presutti, M., Boari, C. & Majocchi, A. [2011]: The Importance of Proximity for the Start-Ups' Knowledge Acquisition and Exploitation. *Journal of Small Business Management*, 49(3), pp. 361-389. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00331.x>

Quinn, J.B. [1978]: Strategic Change: Logical Incrementalism. *Sloan Management Review*, 20(1), pp. 7-19.

Rae, D. & Carswell M. [2000]: Using a life-story approach in entrepreneurial learning: The development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. *Education & Training*, 42(4-5), pp. 220–227. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00400910010373660>

Rae, D. & Carswell, M. [2001]: Towards a conceptual understanding of entrepreneurial learning. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(2), pp. 150–158. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/EUM00000000006816>

Rae, D. [2000]: Understanding entrepreneurial learning: A question of how?. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6(3), pp. 145–159. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13552550010346497>

Rae, D. [2004]: Practical theories from entrepreneurs' stories: Discursive approaches to entrepreneurial learning. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), pp. 195–202. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14626000410537137>

Rae, D. [2007]: Connecting enterprise and graduate employability: Challenges to the higher education culture and curriculum?. *Education & Training*, 49(8-9), pp. 605–619. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00400910710834049>

Rämmler, S. [2013]: Organisationales Lernen im Kontext von Gewalteinhegungsprozessen. Die Polizeiemissionen in Bosnien-Herzegowina und Mazedonien. *eAQUA Working Papers*, Bd. 8., pp. 32-52. doi: <http://dx.doi.org/10.11588/ea.2013.3.18166>

Ravasci, D. & Turati, C. [2005]: Exploring entrepreneurial learning: A comparative study of technology development projects. *Journal of Business Venturing*, 20(1), pp. 137–164. doi: doi:10.1016/j.jbusvent.2003.11.002

Rerup, C. & Levinthal, D.A. [2014]: *Situating Concept of Organizational Mindfulness: The Multiple Dimensions of Organizational Learning* 33-49. in: Becke, G. (ed.) [2013]: *Mindful Change in Times of Permanent Reorganization: Organizational, Institutional and Sustainability Perspectives*, Springer, Berlin.

Rosen, M. [1991]: Coming to Terms with the Field: Understanding and Doing Organizational Ethnography. *Journal of Management Studies*, 28(1), pp.

Rothwell, R. [1992]: Successful Innovation: Critical Factors for the 1990s. *R&D Management*, 22(3), pp. 221-240. doi: 10.1111/j.1467-9310.1992.tb00812.x

Schein, E.H. [1996]: Culture: The Missing Concept in Organisation Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), pp. 229-240. doi: 10.2307/2393715

Schumpeter, J.A. [1980]: *The theory of economic development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Schwandt, D. & Marquardt M. [2000]: *Organizational learning: From world-class theories to global best practices*. Boca Raton: St. Lucie.

Senge, P., Kleiner, A. Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. [2014]: *The Dance of Change. The Challenges to Sustaining the Momentum in Learning Organizations*. Doubleday, New York.

Senge, P.M. [1990]: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. Doubleday Currency, New York.

Shapiro, C. & Varian, H.R. [1999]: *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business School Press, Boston, Ma.

- Shrivastava, P. [1983]: A Typology of Organisational Learning Systems. *Journal of Management Studies*, 20(1), pp.7-28. doi: 10.1111/j.1467-6486.1983.tb00195.x
- Slater, S.F. & Narver, J.C. [1995]: Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), pp. 63-74. doi: 10.2307/1252120
- Smilor, R.W. [1997]: Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity. *Journal of Business Venturing*, 12(5), pp. 341-421. doi: 10.1016/S0883-9026(97)00008-6
- Smith, K. G. & Cao, Q. [2007]: Entrepreneurial Perspective of Firm-Environment Relationship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), pp. 329-344. doi: 10.1002/sej.25
- Spector, J. M. & Davidsen, P. I. [2006]: How can organizational learning be modeled and measured?. *Evaluation and Program Planning*, 29(1), pp. 63–69. doi:10.1016/j.evalprogplan.2005.08.001
- Stanworth, M. & Curran, J. [1976]: Growth and the Small Firm: An Alternative View. *Journal of Management Studies*, 13(2), pp. 95-110. doi: 10.1111/j.1467-6486.1976.tb00527.x
- Starbuck, W. H. [2017]: Organizational learning and unlearning. *The Learning Organization*, 24(1), pp. 30-38. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2016-0073>
- Stata, R. [1989]: Organizational Learning – The Key to Management Innovation. *Sloan Management Review*, Spring.
- Steiner, L. [1998]: Organizational dilemmas as barriers to learning. *The Learning Organization*, 5(4), pp. 193-201. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09696479810228577>
- Stevenson, H.H. [2006]: *A Perspective on Entrepreneurship*. Harvard Business School, Cambridge.
- Sweeney, G.P. [1987/88]: The entrepreneurial firm as a learning system in the information economy. *The Information Society*, 5(2), pp. 91-99. doi: 10.1080/01972243.1987.9960050

Szabó, Zs.R. [2008]: Adaptációs stratégiák a kialakuló bioetanol-iparágban. *Vezetéstudomány*. 39(11), pp. 54–63.

Szabó, Zs.R. [2012]: *Stratégiai adaptáció és kettős (verseny)képesség. Magyarországon 1992 és 2000 között*. Aula Kiadó, Budapest.

Szerb, L. [2010]: *Vállalkozások, vállalkozási elméletek, vállalkozások mérése és a GlobálisVállalkozói és Fejlődési Index*. Akadémiai Doktori Értekezés. Pécsi Tudományegyetem.

Tannenbaum, S.I. [1997]: Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings from Multiple Companies. *Human Resource Management*, 36(4), pp. 437-452. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(199724)36:4<437::AID-HRM7>3.0.CO;2-W

Taylor, D.W. & Thorpe, R. [2004]: Entrepreneurial learning: A process of co-participation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), pp. 203–211. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14626000410537146>

Tippins, M.J. & Sohi, R.S. [2003]: IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?, *Strategic Management Journal*, 24(8), pp. 745-61. doi: 10.1002/smj.337

Ulrich, D. Jick, T. & Von Glinow, M. A. [1993]: High impact learning: Building and diffusing learning capability, *Organizational Dynamics*, 22(2), pp 52-66. doi:10.1016/0090-2616(93)90053-4

Ulrich, T. Aa. [1997]: *An empirical approach to entrepreneurial-learning styles*. Paper presented to the Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt97 Conference, Monterey Bay, California, June 25–27.

Van De Ven, A.H. & Polley, D. [1992]: Learning While Innovating. *Organization Science*, 3(1), pp. 92-116. doi: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.3.1.92>

Van Maanen, J. [1979]: The Fact of Fiction in Organizational Ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), pp. 539-550

Vera, D. & Crossan, M. [2004]: Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29(2), pp. 222–240. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/20159030>

Veresné Somosi, M. [2010]: The self-evaluation model of organizational behavior. *European Integration Studies*, 8(1), pp. 227-237.

Vossen, R.W. [1998]: Relative Strengths and Weaknesses of Small Firms in Innovation. *International Small Business Journal*, 16(3), pp. 88-94. doi: 10.1177/0266242698163005

Warren, L. [2004]: Systemic Approach to Entrepreneurial Learning: An Exploration Using Storytelling. *Systems Research and Behavioral Science*, 21(1), pp. 3-16. doi: 10.1002/sres.543

Watkins, K.E. & Marsick, V.J. [1993]: *Sculpting the Learning Organization: Lessons for the Learning Organization*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Watkins, K.E. & Marsick, V.J. [2003]: *Make learning count! Diagnosing the learning culture in organizations In: Advances in Developing Human Resources*, Sage, London.

Watts, G., Cope, J., & Hulme, M. [1998]: Ansoff's matrix, pain, and gain: Growth strategies and adaptive learning among small food producers. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 4(2), pp. 101–111. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13552559810224567>

Wee, K.N.L. [2004]: A Problem-Based Learning Approach in Entrepreneurship Education: Promoting Authentic Entrepreneurial Learning. *International Journal of Technology Management*, 28(7-8), pp. 685-701. doi: 10.1504/IJTM.2004.005777

Weick, K. [1979]: *The Social Psychology of Organising*, Addison-Wesley, Reading, Ma.

Weick, K.E. & Quinn, R.E. [1999]: Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, pp. 361-386. doi: 10.1146/annurev.psych.50.1.361

Weick, K.E. & Roberts, K.H. [1993]: Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), pp. 357-381. doi: 10.2307/2393372

West III, G.P., & Noel, T.W. [2009]: The Impact of Knowledge Resources on New Ventures Performance. *Journal of Small Business Management*, 47(1), pp. 1–22. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00259.x>

Wyer, P., Mason, J., & Theodorakopoulos, N. [2000]: Small business development and the “learning organisation.” *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6(4), pp. 239–259. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13552550010355136>

Ybema, S., Yanow, D., Wels, H. & Kamsteeg F. [2009]: *Organizational Ethnography: Studying the Complexity of Everyday Life*. Sage, London.

Yelle, L. E. [1979]: The learning curve: historical review and comprehensive survey. *Decision Sciences*, 10(2), pp. 302-308. doi: 10.1111/j.1540-5915.1979.tb00026.x

Yeo, R.K. [2005]: Revisiting the roots of learning organization. *The Learning Organization*, 12(4), pp. 368 – 382. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09696470510599145>

Yin, R.K. [1994]: *Case Study Research (2nd ed.)*. Sage, London.

Zahra, S. A., Abdelgawad, S. G. & Tsang E. W. K [2011]: Emerging multinationals venturing into developed economies: Implications for learning, unlearning, and entrepreneurial capability. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), pp. 323–330.

Zollo, M. & Winter, S.G. [2002]: Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), pp. 339–351. doi: 10.1287/orsc.13.3.339.2780

Zoltayné P.Z. [2006]: Analysis and Intuition in Strategic Decision Making the Case of California, Working paper, BCE, Vállalatgazdaságtan Intézet.

Zoltayné, P.Z. [2002]: *Döntéselmélet*, Alinea Kiadó, Budapest.

10. MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet: Adatfelvétel első szakaszában alkalmazott interjúvázlat

Szervezet működésére vonatkozó kérdések:

- Rajzolja le a szervezet jelenlegi ábráját. (később az összes strukturális tényezőt írja rá) Ki kivel áll kapcsolatban a napi munkavégzés során, ki-kit utasít, ki-kitől függ, működik együtt, ki kinek a beosztottja)
- Karikázza be az ábrán, hogy ki a legfőbb, illetve kik a főbb döntéshozók a szervezetben? Központosított-e a döntéshozatal? Miért az adott munkatársak között oszlik meg a döntéshozatal? (centralizáltság)
- A legfelsőbb döntéshozó milyen szintű döntésekbe szól bele? Milyen részletekig lát/szól bele a napi döntéshozatalba?
- Van-e közvetlen felettese? Kizárólag tőle kap-e utasítást? Vannak-e konzultációk, illetve jellemző-e, hogy a közvetlen felettesen kívül más is utasítja/kéri az adott munkavállalót? (egy/többvonalas)
- Milyen koordinációs mechanizmusok jellemzőek a cégnél? (strukturális, technokratikus, személyorientált)
- Vannak-e leírt szabályok? Mivel lehetne ezeket bővíteni? Érdemes lenne-e létrehozni ilyeneket, ha igen, miért? (technokratikus)
- Vannak-e pénzügyi tervek, költségvetés, keretek? Mit kellene tartalmaznia ezeknek? (technokratikus)
- *Van-e formalizált hierarchia a cégnél (állandó)? Lényeges-e ennek koordináló szerepe (elfogadottság, valakinek tulajdonított tekintély, szokások)? (strukturális)*
- Alakulnak-e ideiglenes csoportok (projektek, teamek, bizottságok)? Mennyire jelentős ezek szerepe, vannak-e ezeknek eseti jogkörei, elfogadja-e a szervezet? Az esetleges tagok ilyenkor csak ezzel foglalkoznak, vagy párhuzamosan alaptevékenysége mellett? Ha nincsenek ilyenek, lenne-e rá szükség? Mikor, milyen folyamatokat stb. lehetne így támogatni? (strukturális)
- Vannak-e vezetői értekezletek, kik vesznek részt rajta, milyen céllal, milyen gyakorisággal (rendszeres, ad hoc)? (strukturális)

- Létezik-e a termékmenedzseri rendszer a cégnél? (Egyes termékek külön felelőssel rendelkeznek-e, akik minden osztállyal kapcsolatban állnak, és az adott termék előállításának minden lépését követik, felelnek érte?) (strukturális)
- Milyen szerepet tölt be az IT? Külön funkció-e, jelentős-e a szerepe, esetleg csak támogat közvetlenül a felsővezetés szintjén (törzskar)?
- Vannak-e konfliktusok a szervezetben? Milyen szinten (azonos szinten lévő tagok között, esetleg alá-fölé rendelt tagoknál pl főnök beosztott)? Hogyan oldódnak meg ezek? (felettes oldja meg, adott szinten belül) (személyorientált)
- Milyen a hangulat, a szellem a cégnél, mennyire érvényesül a közösség akarata, mennyire jellemző a csapatmunka? példák (személyorientált)
- Az egyéni vagy a közösségi akarat érvényesül-e inkább? Van-e versengés a munkatársak között? (személyorientált)
- Értékelik-e az egyéni kezdeményezéseket? (személyorientált)
- Hogyan lesz valakiből vezető a cégnél? Elfogadják-e az adott személyt a munkatársak? Gyakran van-e változás a cégben elfoglalt pozíciókban? (személyorientált)
- Kiktől érkeznek az utasítások? Inkább utasítások (felsőbb szintről érkező) szervezik a munkát? Működik-e az azonos szinten lévő munkatársak együttműködése? (horizontális/v vertikális)

Célokra vonatkozó kérdések

- Melyek a legfontosabb bevételi csatornák, ezek kiaknázásához milyen feltételeknek kell teljesülnie?
- Kik és hogyan kerülnek kapcsolatba a vevőkkel, milyen alapvető tényezők határozzák meg a vevői elégedettséget?
- Hogyan fejlesztik az alapvető tevékenységgel kapcsolatos folyamataikat?
- Milyen tevékenységekkel biztosítják, hogy a cég ne egy helyben álljon, esetleg visszaessen egy korábbi szintre, hanem hogy folyamatosan fejlődjön?

Saját feladatokra vonatkozó kérdések

- Milyen feladatokat kell ellátnia a munkaköre alapján?
- Ehhez képest a valóságban milyen feladatokat lát el?

- Van-e olyan feladat, amit Ön lát el, de érzése szerint más feladata lenne? (Ha igen, kinek milyen feladatát)
- Van-e olyan feladat, amit más lát el, de az Ön feladata lenne?
- Mi lenne az ideális állapot, milyen feladatokat kéne Önnek ellátnia?
- Amelyeket elhagyná, azokat kiknek kéne elvégeznie?
- Milyen arányban vannak a rendszeres, ismétlődő és az ad-hoc, nem tervezett feladatok?
- Milyen tevékenységekkel tölti a munkaideje legnagyobb részét?
- Milyen pluszfeladatokat kap a főnökétől?
- Mennyire érzi a feladatait kihívónak? Mitől lenne kihívóbb?
- Mennyire érzi leterheltnak magát? Miért?
- Mennyire vesz részt a stratégiai döntésekben, amely nem a mindennapi működés, hanem jövőbeli célok kitűzésére vonatkoznak? (pl. üzembővítés)
- Ön próbál(t) újításokat, változtatásokat, fejlesztéseket tenni a szervezetben? Ezek sikerrel jártak? (Miért nem?)
- Milyen feladatok vannak, amiket kéne végezni a szervezetben, de jelenleg nem végzi senki / nem megfelelő kézben van?
- Kinek ad át feladatot a vele egy szinten dolgozók közül?
- Kitől kap feladatokat a vele egy szinten dolgozók közül?
- Melyek azok a döntések, amelyben a kolléga dönt / ki kell kérje a véleményét? És fordítva?
- Kinek a munkája van hatással az Ön eredményére / teljesítményére / bónuszára? És fordítva?

2. sz. melléklet: Az elemzéshez használt kódstruktúra

Burgelman [1991]

- Variáció
- Szelekció
- Megtartás

Crossan et al. [1999]

- Intuíció
- Interpretáció
- Integráció
- Intézményesülés

Argyris [1977] és Bakacsi [2010]

- Egyhurkos tanulás
- Előfeltevés
- Kéthurkos tanulás
- Kognitív változás
- Viselkedésbeli változás

Fiol & O'Connor [2017]

- Rutin
- Destabilizáció – régi rutinok megkérdőjelezése
- Elengedés – régi rutinok elengedése
- Kísérletezés – új rutinok kialakítása

Szervezeti szintek

- Egyéni szint
- Csoport szint
- Szervezeti szint

Piacok

- Központi raktár
- Szaküzletek
- Régiós piac

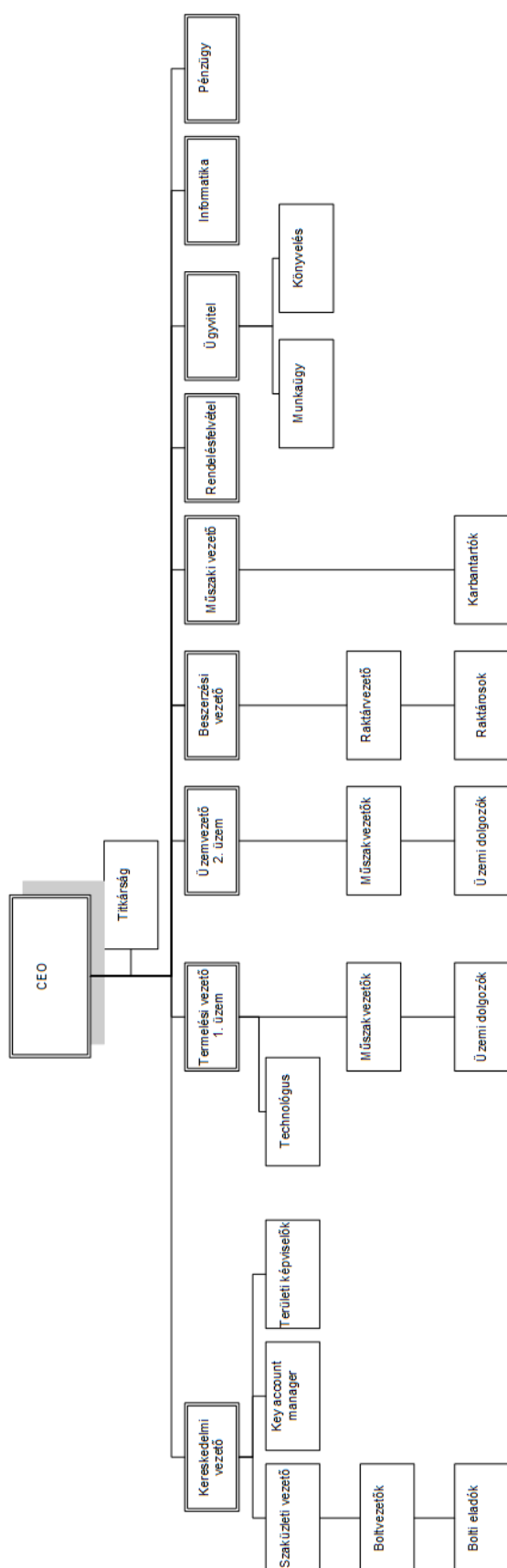
Funkciók

- Felsővezetés
- Termelés 1. üzem
- Termelés 2. üzem
- Beszerzés
- Kereskedelem
- Műszaki terület
- Ügyvitel
- Rendelésfelvétel
- Informatika

Személyek, csoportok:

- Cégvezető
- Kereskedelmi vezető
- Key account manager
- Szaküzleti vezető
- Területi képviselő
- Beszerzési vezető
- Termelési vezető 1. üzem
- Technológus 1. üzem
- Műszakvezetők 1. üzem
- Üzemi dolgozók 1. üzem
- Üzemvezető 2. üzem
- Műszakvezetők 2. üzem
- Üzemi dolgozók 2. üzem
- Műszaki vezető
- Karbantartók
- Ügyvitel
- Rendelésfelvétel
- Informatikus
- Termékfejlesztési team

3. sz. melléklet: A vizsgált vállalat szervezeti ábrája



11. A TÉMÁBAN MEGJELENT SAJÁT PUBLIKÁCIÓK

Ferincz, A. (2016): Adaptation and Change in Organizational Learning Research, *Vezetéstudomány*, 47:(5) pp. 53-63.

Hortoványi, L., Ferincz, A. (2015): The impact of ICT on learning on-the-job, *Learning Organization [the]: International Journal of Critical Studies in Organizational Learning*, 22:(1) pp. 2-13.

Hortoványi, L., Ferincz, A. (2014): Barriers of on-the-Job Learning, *Best: International Journal of Management Information Technology and Engineering* 2:(7) pp. 23-34.

Dobák, M., Ferincz, A., Hortoványi, L. (2014): A munkahelyi tanulás elősegítésének változásvezetési szempontjai, *Magyar Tudomány*, 175:(12) pp. 1458-1466.

Ferincz Adrienn, Hortoványi Lilla (2014): Munkahelyi tanulást befolyásoló tényezők: Humán-számítógép együttműködés vizsgálata, *Vezetéstudomány* 45:(10) pp. 30-41.

Hortoványi, L., Ferincz, A. (2014) :Az információs és kommunikációs technológiák hatása a munkahelyi tanulásra. *MUNKAÜGYI SZEMLE*, (6) pp. 61-68.

Ferincz, A. (2017): What managers think about ambidexterity? : A pilot empirical study in understanding Hungarian top management teams, EURAM Annual Conference, 2016.06.20-2016.06.22., Glasgow

Ferincz, A. (2016): Entrepreneur-Manager Discrepancy as an inhibitor of ambidexterity, EURAM Annual Conference, 2016.06.01-2016.06.04. Párizs

Ferincz, A., Hortoványi, L. (2015): Managing Organizational Learning as a Challenge in Strategy, STRATEGICA International Academic Conference, 2015. 10. 29-30. Bukarest.

Ferincz, A., Hortoványi, L. (2014): Beyond Human-Computer Collaboration: Supporting and Hindering factors of on-the-job learning, 7th International Conference, 2014. Június 4-7. Zadar.