



**Gazdálkodástani
Doktori Iskola**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Ferincz Adrienn

A vállalkozó felsővezető hatása a szervezeti tanulásra

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Prof. Balaton Károly, DSc

egyetemi tanár

Budapest, 2017

Vezetés és Stratégia Tanszék

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Ferincz Adrienn

A vállalkozó felsővezető hatása a szervezeti tanulásra

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Prof. Balaton Károly, DSc

egyetemi tanár

© Ferincz Adrienn

Tartalomjegyzék

1. Kutatási előzmények és a téma indoklása	4
2. Felhasznált módszerek	7
2. 1. A kutatás céljai és fogalmi keretrendszere.....	7
2. 2. Alkalmazott módszerek	9
2. 2. 1. Adatgyűjtés	10
2. 2. 2. Adatelemzés.....	11
3. Az értekezés eredményei.....	12
3. 1. A szervezeti tanulás nem választás eredménye, állandóan jelen van	12
3. 2. Szervezeti tanulás, mint adaptációs mechanizmus	13
3. 3. A felsővezető szerepe a szervezeti tanulási folyamatokban	15
3. 4. A szervezeti tanulás egy folyamat, ezért vizsgálni is így érdemes	17
4. Főbb hivatkozások.....	18
5. A témában megjelent saját publikációk	22

1. Kutatási előzmények és a téma indoklása

Már egyetemi hallgatóként bekapcsolódtam különböző kutatási projektekbe, melynek eredményeként 2011-ben megkezdtem doktori tanulmányaimat Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskolájában Prof. Balaton Károly témavezetésével, stratégiai menedzsment specializáción. Kutatási témám formálódásában nagy szerepet játszott a Vezetéstudományi Intézet és a Vezetés és Stratégia Tanszék szellemisége, többek között Prof. Dobák Miklós, Prof. Balaton Károly, Dr. Hortoványi és Dr. Szabó Zsolt Roland töltöttek be meghatározó szerepet PhD kutatásom alakulása során. A tanszék korábbi kutatási vonalaiban meghatározó volt a vállalkozóság jelenségének a vizsgálata, valamint a munkahelyi tanulási folyamatok vizsgálata két különböző kutatási projekt keretében, melyeknek aktív résztvevője voltam. Innen indult érdeklődésem jelen kutatási témám iránt.

Birkinshaw és szerzőtársai [2014] szerint a menedzsment kutatásnak jelenség-alapúnak kell lennie. 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 időkben elindultak 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.

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.

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 fókuszú 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.

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. 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?*

2. Felhasznált módszerek

2.1. A kutatás céljai és fogalmi keretrendszere

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 növekedésorientáltak 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.

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 rutink beágyazódnak a szervezetbe.
- A szervezeti tanulás megértése érdekében a különböző szinteket egyszerre és longitudinális módon kell vizsgálni.

Kutatásomban a következő kérdésekre kívántam választ kapni:

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?*

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 vezetőt értek, akire jellemző a vállalkozói adaptáció, azaz az innovativitás, kockázatvállalás, proaktivitás stb. Fontos leszögezni, hogy nem vállalkozással rendelkező egyéneket vizsgálók. 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.*

2. 2. Alkalmazott módszerek

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

Kutatásomban egy eseten alapuló, beágyazott módszert alkalmaztam, amely azt jelenti, hogy egy esetet, és de azon belül több szereplőt vizsgállok meg. A kutatásom egysége kettős: az egyik a szervezet, mint egység, a másik a vállalkozó felsővezető. 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.

Összefoglalom a mintavételi kritériumokat, melyeket alkalmaztam kutatásomban:

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 környezethez, azonban egy ponton megakadt ez a sikeres adaptációs folyamatuk.

A vállalkozói nézőponthoz kapcsolódó kritériumok

- 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

2. 2. 1. Adatgyűjtés

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 módszertannel.

Kutatásomban egy középvállalatnál 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

Ezt követően kb. 2015 augusztusáig az üzemi, termelési folyamatokat figyeltem meg, valamint a vállalat különböző megbeszélésein, workshopjain vettem részt, mint résztvevő 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 elérhetőek 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 2 nappal. Ezen kutatási anyagban, elemzésben tehát 2015. februártól kb. 2017. májusig tartó megfigyelések és tapasztalatok eredményeit dolgoztam fel.

A kutatás intervalluma alatt dokumentumelemzést, résztvevő 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.

2. 2. 2. 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, jegyzetek többször átolvastam és felkódoltam.

3. Az értekezés eredményei

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

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, hívjuk azt egyéni, csoportos vagy akár szervezeti tanulásnak, 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.

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 tanúlással foglalkozó szakirodalom túlnyomó részt 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.

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

3. 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, menedzselt 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.

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 kisselektálódnak 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 szelektációs 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 vállalaton belül, minél gyakoribb a variációs folyamat, illetve minél kevesebb negatív visszajelzés érkezik a külső piacról.

3. 3. A felsővezető szerepe a szervezeti tanulási folyamatokban

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 végbemenjen 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 bevéssődést 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 az 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.

3. 4. A szervezeti tanulás egy folyamat, ezért vizsgálni is így érdemes

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 lefűr egészen a rutinok és beágyazottság szintjére.

4. Főbb hivatkozások

- 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.
- 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.
- Bakacsi, Gy. [2004]: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest.
- Bakacsi, Gy. [2010]: Managing Crisis: Single-Loop or Double-Loop Learning?. *Strategic Management*, 15(3), pp. 3-9.
- 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.
- Barakonyi, K. [2007]: Metaforák a stratégiaalkotásban. *Vezetéstudomány*, 38(1), pp. 2-10.
- 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.
- 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.
- Branyiczki, I. [1993]: Szervezeti tanulás – szervezeti kultúra – szervezeti változás, Kandidátusi értekezés, MTA, Budapest.
- 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.
- Burgelman, R.A. [1991]: Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organizational Science*, 2(3), pp. 239-262.
- Chakravarthy, B.S. & Doz, Y. [1992]: Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal. *Strategic Management Journal*, 13(S1), pp. 5-14.
- 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>
- 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.
- Dobák, M., Hortoványi, L. & Szabó, Zs.R. [2012]: A sikeres növekedés és innováció feltételei. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 43(12), pp. 40-48.
- 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.
- 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. (1989): 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.
- 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>
- Fuller, E.C. & Moran P. [2001]: Small enterprises as complex adaptive systems: a methodological question?. *Entrepreneurship and Regional Development*, 13(1), pp. 47–63.
- Gaal, 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.
- 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.
- 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.
- Hannan, M.T. & Freeman, J.H. [1989]: *Organizational Ecology*, Harvard: Cambridge, MA.
- 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
- 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>

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

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.

Kolb, D.A. [1984]: *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall, New Jersey.

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

Lawrence, P., & Lorsch, J. [1967]: Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), pp. 1-47.

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.

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

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>

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.

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

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

Nonaka, I. [2007]: The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*, 85(7/8), pp. 162-171.

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

Noszky, E: [2008]: A változás- és válságmenedzselés néhány elméleti és gyakorlati dilemmája, *Vezetéstudomány*, 39(4), pp. 24-34.

Quinn, J.B. [1978]: Strategic Change: Logical Incrementalism. *Sloan Management Review*, 20(1), pp. 7-19.

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.

Schumpeter, J.A. [1980]: *The theory of economic development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

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.

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

Spector, J. M. & Davidsen, P. I. [2006]: How can organizational learning be modeled and measured?. *Evaluation and Program Planning*, 29(1), pp. 63–69. Starbuck, W. H. [2017]: Organizational learning and unlearning. *The Learning Organization*, 24(1), pp. 30-38.

Stevenson, H.H. [2006]: *A Perspective on Entrepreneurship*. Harvard Business School, Cambridge.

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 Globális Vállalkozói és Fejlődési Index*. Akadémiai Doktori Értekezés. Pécsi Tudományegyetem.

Vera, D. & Crossan, M. [2004]: Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29(2), pp. 222–240.

Warren, L. [2004]: Systemic Approach to Entrepreneurial Learning: An Exploration Using Storytelling. *Systems Research and Behavioral Science*, 21(1), pp. 3-16.

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

Yin, R.K. [1994]: *Case Study Research (2nd ed.)*. Sage, London.

Zoltayné P.Z. [2006]: Analysis and Intuition in Strategic Decision Making the Case of California, Working paper, BCE, Vállalatgazdaságtan Intézet.

5. A témában megjelent saját publikációk

Ferincz Adrienn, Hortoványi Lilla (2014): Munkahelyi tanulást befolyásoló tényezők: Humán-számítógép együttműködés vizsgálata, *Vezetéstudomány* 45:(10) pp. 30-41.

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.

Hortoványi, L., Ferincz, A. (2014) :Az információs és kommunikációs technológiák hatása a munkahelyi tanulásra. *MUNKAÜGYI SZEMLE*, (6) pp. 61-68.

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.

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.

Ferincz, A., Hortoványi, L. (2015): Managing Organizational Learning as a Challenge in Strategy, *STRATEGICA International Academic Conference*, 2015. 10. 29-30. Bukarest.

Ferincz, A. (2016): Adaptation and Change in Organizational Learning Research, *Vezetéstudomány*, 47:(5) pp. 53-63.

Ferincz, A. (2016): Entrepreneur-Manager Discrepancy as an inhibitor of ambidexterity, *EURAM Annual Conference*, 2016.06.01-2016.06.04. Párizs

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