

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

**DIVERZITÁS ÉS VÁLTOZÁS STRATÉGIÁK AZ  
INFORMATIKAI SZOLGÁLTATÓK  
IPARÁGÁBAN**

*DOKTORI ÉRTEKEZÉS*

Témavezető: Prof. Dr. Dobák Miklós

Prof. Dr. Primecz Henriett

Olasz Nikolett

Budapest, 2023

Olasz Nikolett

Diverzitás és változás stratégiák az informatikai szolgáltatók iparágában

Vezetéstudományi Intézet  
Vezetés és Szervezés Tanszék

Témavezetők: Prof. Dr. Dobák Miklós

Prof. Dr. Primecz Henriett

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA

Diverzitás és változás stratégiák az informatikai szolgáltatók iparágában

Doktori értekezés

Olasz Nikolett

Budapest, 2023

Édesanyámnak és Édesapámnak

## Tartalom

Ábrák jegyzéke.....	3
Táblázatok jegyzéke.....	3
1 Bevezetés.....	7
2 Elméleti keretrendszer.....	14
2.1 Elméleti fókusz.....	14
2.2 Szervezetelméleti alapvetések.....	15
2.2.1 Előfeltevések a társadalomtudományról és a társadalom természetéről...	16
2.2.2 Pozitivista tudomány és funkcionalista szervezetelmélet .....	19
2.2.3 Interpretatív tudomány és szervezetelmélet .....	21
2.2.4 A szervezetelméleti alapvetések hatása a kutatómódszertanra.....	22
2.2.5 A szervezetelméleti alapvetések hatása a diverzitásmenedzsment kutatására.....	23
2.3 A diverzitás kontextualizálása.....	25
2.3.1 A diverzitás elhallgatása .....	28
2.3.2 A diverzitás védelmezése.....	29
2.3.3 A diverzitás kezelése.....	32
2.3.4 A diverzitás menedzsmentje .....	33
2.3.5 A diverzitás befogadása .....	36
2.4 A diverzitás alapfeltevései .....	40
2.4.1 Eltérő társas identitások perspektíva.....	41
2.4.2 Önkategorizáció .....	43
2.4.3 Hasonlóság/vonzás perspektíva .....	45
2.4.4 Információs/döntéshozatali perspektíva.....	46
2.4.5 Alapfelvetések összegzése .....	48
2.5 A diverzitás kategóriái .....	51
2.6 A diverzitás szintjei.....	53
2.6.1 Rijamampianina és Carmichael tipizálása .....	55
2.6.2 A felsővezetői csapat elmélete .....	56
2.6.3 A felsővezetői elmélet kritikája .....	67
2.7 A kutatásban használt dimenziók és elemek.....	69
2.7.1 Nemi diverzitás .....	72
2.7.2 Életkor diverzitás .....	79
2.7.3 Kognitív diverzitás .....	82
2.8 Hazai és uniós munkaerőpiac a diverzitás tükrében .....	87

2.8.1	A nemek jogegyenlősége .....	87
2.8.2	Kor szerinti egyenlőség.....	91
2.9	A stratégiai megújulás.....	93
2.9.1	A stratégiai megújulás koncepciója .....	95
2.9.2	A stratégiai megújulás dimenziói.....	98
2.9.3	A stratégiai megújulás folyamatalapú perspektívái .....	99
2.10	Kettős képességek .....	101
2.10.1	Szervezeti kettős képesség .....	103
2.10.2	Kontextuális kettős képesség .....	105
2.11	Diverzitás és kettős képesség .....	106
3	A diverzitást vizsgáló kutatások saját rendszerezése .....	109
3.1	Alapfelvetések saját értelmezése.....	110
3.2	Fogalmi keretek.....	113
4	A kutatási keretrendszer.....	118
4.1	Kutatási stratégia megalkotását befolyásoló elemek.....	118
4.2	A kutatás kivitelezése.....	119
4.3	Kutatási célok.....	120
4.3.1	Személyes célok .....	120
4.3.2	Praktikus célok .....	122
4.3.3	Kutatási célok.....	122
4.4	Kutatási kérdések és előfeltevések.....	123
4.4.1	A kutatási kérdés megfogalmazása és pontosítása.....	124
4.5	Módszertani választás és indoklása.....	126
4.5.1	A kutatói szerep.....	129
4.5.2	Adatgyűjtés .....	130
4.5.3	Adatelemzés .....	143
4.5.4	Érvényesség: a kutatás minőségi kritériumai.....	147
5	Kutatási eredmények.....	152
5.1	A kutatásban részt vett szervezetek.....	156
5.2	Egyén profilja.....	160
5.2.1	Értékek .....	164
5.2.2	Iskolai végzettség, munkatapasztalat .....	165
5.3	Diverzitás politika .....	175
5.3.1	Kor diverzitás .....	177
5.3.2	Kognitív diverzitás .....	183
5.3.3	Nemi diverzitás .....	190

6	Diszkusszió .....	193
6.1	A kutatási eredmények összefoglalása.....	194
6.2	Konklúzió.....	202
6.3	További lehetséges kutatási irányok .....	203
7	Felhasznált irodalom .....	205
8	Függelék.....	233
8.1	Interjúvázlat.....	233
8.2	Egyéni profil.....	234
8.3	Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitiká .....	242
8.4	Megújulás.....	256
8.5	Kettős képességek .....	261
8.6	Döntés – keresés.....	266

## Ábrák jegyzéke

1. ábra:	PhD kutatásom elméleti, gyakorlati és módszertani pillérei.....	11
2. ábra:	A Burrell és Morgan szociológiai / szervezetelméleti paradigmái .....	18
3. ábra:	Énkoncepció.....	44
4. ábra:	Diverzitás és negatív csapat eredmény közvetítő hatásai .....	51
5. ábra:	Rijamampianina és Carmichael sokszínűség dimenziói .....	56
6. ábra:	A disszertáció sokszínűség felosztása.....	70
7. ábra:	Diverzitás további elméletek szerinti felosztása .....	71
8. ábra:	Diverzitás dimenziói és perspektívái .....	112
9. ábra:	A vezető preferenciái, pszichológiai biztonság, diverzitás, inklúzió, megújulás és kettős képesség kapcsolata.....	115
10. ábra:	A kvalitatív kutatás kivitelezésének interaktív modellje .....	120
11. ábra:	Kutatási modell .....	126
12. ábra:	Az adatgyűjtés folyamata.....	141
13. ábra:	Az adatelemzés elemei: interaktív modell .....	144
14. ábra:	Kutatási kérdések (KK1-KK2) kapcsolati hálója.....	155
15. ábra:	Kutatási kérdések (KK3) kapcsolati hálója.....	156
16. ábra:	A kutatásban részt vett TMT képzési szint szerinti iskolai végzettsége .....	165
17. ábra:	A kutatásban részt vett TMT szakterület szerinti iskolai végzettsége .....	168
18. ábra:	Munkavállalói preferencia .....	180

## Táblázatok jegyzéke

1. táblázat:	Az előfeltevések főbb elemei .....	19
2. táblázat:	Funkcionalista, interpretatív paradigmák és kutatási keretek a diverzitásmenedzsmentben .....	25
3. táblázat:	A diverzitás történeti szakaszainak aspektusai.....	40



4.táblázat: Társadalmi identitáselmélet és Önkategorizációs elmélet összehasonlítása .	45
5.táblázat: Diverzitás alapfelvetéseinek összehasonlítása.....	49
6.táblázat: A legfontosabb diverzitás kategóriák szerzők szerint és az Amsterdami szerződés alapján.....	53
7.táblázat: Hambrick és Mason sokszínűség dimenziói.....	58
8.táblázat: Biológiai és társadalmi nemek közti különbség .....	73
9.táblázat: Lewin vezetési stílusok.....	78
10.táblázat: A kognitív sokszínűség és a pszichológiai biztonság kapcsolata.....	85
11.táblázat: A kiaknázás és felfedezés ellentéte .....	103
12.táblázat: Minta összetétele .....	138
13.táblázat: A feldolgozott esetek alanyok szerint.....	138
14.táblázat: A kutatásban részt vett szervezetek ügyfélköre.....	156
15.táblázat: Cég A kognitív sokszínűség és a pszichológiai biztonság mátrixa .....	187
16.táblázat: Kutatásban részt vett szervezetek kognitív sokszínűség és a pszichológiai biztonság mátrixa .....	190
17.táblázat: Kutatásban részt vett szervezetek nemi összetétele.....	190

## Köszönetnyilvánítás

Ezúton is szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik hittel, bizalommal és szeretettel támogattak a kutatási folyamatban. Elsőként témavezetőimnek, Dr. Primecz Henriett professzornak és Dr. Dobák Miklós professzor emeritusnak szeretnék köszönetet mondani a bizalmukért, a kutatói szabadságba vetett hitükért és hogy a nehéz pillanatokban mindig elérhetőek voltak, támogattak, erősítették önbizalmamat és szakmai tanácsukkal is segítettek új lendületet venni.

Köszönöm a Vezetéstudományi Intézet tanulmányaim során regnáló vezetőinek, Dr. Drótos Györgynek és Dr. Felsmann Balázsnak, továbbá a Vezetés és Szervezés Tanszék vezetőjének Dr. Csedő Zoltánnak, valamint a szervezeti egységek minden munkatársának, PhD-s évfolyamtársaimnak, hogy egy olyan szakmai közösség részévé válhattam, ahol folyamatosan tanultam. Hálás köszönet azon kollégáimnak, akik olvasták a disszertáció különböző változatait, és akikkel való beszélgetések segítettek a téma jobb megértésében és inspiráltak a tovább lépésben. A szakmai és szellemi szempontok alapján is támogató környezet inspiráló volt számomra és biztos alapot nyújtott kutatási területeim a diverzitásmenedzsment és a változásvezetés legújabb vetületeinek kutatására. Az Intézet és a Tanszék számtalan kiemelkedő tudományos munkája közül ezen biztos fundamentumot tekintve két munkásságot szeretnék kiemelni. Dr. habil. Primecz Henriett professzor a diverzitás témakörében írt kutatásai és publikációi, továbbá Dr. Dobák Miklós professzor emeritus a szervezeti- és változás vezetés témájában írt tanulmányai és könyvei nagyon inspirálóak voltak számomra. Mindkettőjük személyes és szakmai támogatását is még egyszer köszönöm.

Hálás köszönet bírálóimnak, Dr. Czako Erzsébet professzornak és Dr. Csillag Sára egyetemi docensnek, akik megerősítéseikkel, számtalan gondolattal és javaslattal, illetve építő kritikával felhívták figyelmem a továbblépés lehetőségeire.

Köszönet a kutatásban részt vevő vezetőknek, hogy lehetőséget adtak a kutatásra, és külön hálával tartozom az interjúalanyaimnak, akik időt szántak a beszélgetésekre, és bizalommal megosztották velem történeteiket, meglátásaikat és tapasztalataikat.

Legnagyobb köszönettel természetesen szüleimnek tartozom, akik végig hittek bennem, bíztattak, támogattak és mindig meghallgattak a válságos pillanatokban.

Páromnak, Ádámnak hálás vagyok türelméért és azért, hogy éveken át a megfelelő pillanatokban megértéssel és humorral volt jelen.

## 1 Bevezetés

A stratégiakutatás egyik alap kérdése, hogy hosszú távon mi tesz sikeressé egy vállalatot és milyen okokra vezethető vissza mások sikertelensége, csődje vagy felvásárlása. A kérdés nagyon összetett és komplex, amit azt a Nokia vezérigazgató, Stephen Elop, a vállalat Microsoft általi felvásárlásának sajtótájékoztatóján elhangzott beszédének zárómondata is hűen tükröz: „Semmit sem csináltunk rosszul, de valahogy vesztettünk.” A Nokia az 1990-es években és a 2000-es évek elején a világ egyik legnagyobb mobilkommunikációs vállalata volt volumen és eladások tekintetében. Piaci részesedése ebben az időszakban 80% körül alakult, majd több sikertelen stratégiai irány záró akkordjaként a Microsoft felvásárolta 2013-ban (Bouwman et al., 2014). Az események függvényében felmerülnek a következő kérdések: Hogyan jut el arra a pontra egy piacvezető, sikeres, stabil anyagi háttérrel, jó hírnévvel, megfelelő tárgyi és emberi erőforrással, tapasztalt vezetéssel rendelkező cég, hogy egy másik vállalat általi felvásárlását el kell fogadnia? Milyen okok, előzmények és folyamatok vezetnek egy ilyen döntéshez? Mi volt a Nokia DNS-ében, ami miatt nem tudott megfelelő módon reagálni a piaci eseményekre?

A Nokia esete nem egyedi, Nanterme (2016) cikkében arra hívja fel a figyelmet, hogy 2000 óta a Fortune 500-ban szereplő cégek alig több mint fele eltűnt. Ezek közé tartozik például a Minolta és Motorola felvásárlása, a csődöt jelentő Kodak (Viki, 2017) és a Netflix felvásárlását veszteségesnek ítéző Blockbuster (Baskin, 2013) esete. Ezekből a jelenségekből világosan látható, hogy a vállalati túlélés okainak, a felsővezetés által kijelölt vállalati utak megértése nagyon fontos kérdéskör a szervezetek életében.

A sikeres vállalatok bukásának oka lehet a külső környezet radikális változása (Christensen, 1997) a szervezeten belüli bizalom hiánya (Pudelko és Liu, 2020), a túlzott kontrollra fókuszáló vezetés és szervezeti kultúra (Bouwman et al., 2014; Pudelko & Liu, 2020). Christensen (1997) arra mutat rá, hogy az új üzleti modellek és technológiák megjelenése a piac átalakulásával, azaz a külső környezet változásával jár. Azonban míg a lassú változás megfelelő reakció időt ad a szervezeteknek, így azok innovációval tudnak arra reagálni, addig a radikális változásokat sok esetben túlságosan későn észlelik és nem megfelelő módon adnak rájuk választ. A vállalatok radikális változásokra adott lehetséges válasza a mélyreható stratégiai megújulás, melyhez a

szervezeteknek meg kell reformálni a stratégiai céljaikat és képességeiket annak érdekében, hogy illeszkedni tudjanak a környezethez. A stratégiai megújulás alatt mindazon adaptív döntések és cselekvések halmazát értem, amelyeket egy vállalat annak érdekében tesz, illetve hoz, hogy megváltoztassa az útfüggőségét és idővel fenntartsa a dinamikus illeszkedést a változó környezethez (Volberda et al., 2001: 160).

A stratégiai megújulás fontosságát és szükségességét felismerve újabb olyan kutatói kérdések merültek fel a témához kapcsolódóan, mint például, hogy mivel magyarázható a cégek sokféle válasza a stratégiai megújulásra (Baden-Fuller & Volberda, 1997)? Miért tudott a környezeti változásokhoz megújulással alkalmazkodni és ezáltal vezető piaci szerepét megőrizni az IBM, valamint az Intel, és a korábban említett Nokia vagy Kodak miért nem (Assink, 2006; Vuori és Huy, 2016; García-Granero, 2018)?

Ezzel egyidőben a szakirodalomban kezdetét vette a készségek és képességek humán erőforrás oldalának kapcsolat és szinergia elvű bevonása is. Ehhez kapcsolódóan olyan kérdések merülnek fel, mint például: Milyen tanulási és szervezeti folyamatok, képességek és struktúrák eredményeznek sikeres stratégiai megújulást (Schmitt et al. 2018)? Hogyan befolyásolja a felsővezetés karakterisztikája, diverzitása a vállalati stratégiai innovációját (Talke et al., 2010)? Hogyan befolyásolja a vezetői megismerés a belső és külső megújulást dinamikus környezetben (Heyden, 2012)? Milyen hatással van a funkcionális és kor diverzitás a szervezetek kettős képességére (García-Granero, 2018)? A fentieket összegezve: A különböző profillal, demográfiai háttérrel és kognitív alappal rendelkező emberek és az általuk alkotott szervezeteken belüli csoportok hogyan hatnak egymásra, a szervezet teljesítményére, illetve életére? Továbbá hogyan tudják a szervezetek versenyképes környezetben egyidőben megvalósítani a hatékonyság növelését és jövőre fókuszálás folyamatait (García-Granero et al., 2018; Kostopoulos & Bozionelos, 2011; Csedő & Zavarkó, 2019)?

Amint azt a fentiekből is láthatjuk, a szervezetelméleti tanulmányokon belül kialakult a stratégiai megújulás, illetve a kettős képességek és a sokszínűség megközelítések közös halmaza, mely többek közt olyan elméleti előzményeknek köszönhetően jött létre, mint például Simon korlátozott racionalitása (1976), Cyert és March (1963) domináns koalíciója, Hambrick és Mason (1984) felsővezetői csoport elmélete, Thomas (1991) diverzitásmenedzsment, mint üzleti stratégia modellje, továbbá a diverzitás és befogadás (Mor Barak et al., 2021; Vito & Sethi, 2019; Shore et al., 2011) kapcsán született legfrissebb meglátások és eredmények.

Jelen disszertáció nézete összhangban áll azzal az állásponttal miszerint a felsővezetés aktívan vizsgálja a szervezet külső és belső környezetét. Ebben a minőségében a felsővezetésnek az a célja, hogy megkísérelje azonosítani és meghatározni mindazon kompetenciákat melyek a környezet és a vállalat működése közti összhangot biztosítják. Alapvető törekvésem, hogy a stratégiai megújulás, a szervezeti kettős képesség és a diverzitás közti mélyebb kapcsolatot feltárjam, melyet három lencse segítségével szeretnék megvalósítani. Vizsgálatom kiterjed egyrészt arra, hogy a felsővezetők diverzitása hogyan kapcsolódik a stratégiai megújuláshoz és kettős képességekhez. Másrészt arra, hogy a diverzitásról alkotott felsővezetői elképzelések milyen módon befolyásolják a stratégiai megújulást és a kettős képességeket. Ennek fényében célom, hogy a diverzitás tényezőinek figyelembe vételével feltárjam a hazai IT vezetők azon esetleges keresési mintáit, melyet a stratégiai megújulás előmozdítása és kettős képességek megvalósítása érdekében használnak. Harmadrészt fel kívánom tári, hogy mit jelent és milyen jelentőséggel bír a diverzitás az interjúalanyok és IT szervezetik számára.

A keresést a szervezeti viselkedélmélet (Cyert & March, 1963) adaptív problémamegoldásként definiálja, amit a szervezet domináns koalíciójának, azaz a felsővezetésnek a viselkedése, preferenciái és elfogultságai vezérelnek (Hambrick & Mason, 1984). A szervezeti viselkedélmélet egy tág fogalom, jelen disszertációban a csupán a keresés komponensre összpontosítok, mely meglátásom szerint a beavatkozás mechanizmusának kulcsfontosságú eleme, mivel kapcsolatot teremt a felsővezetés és a stratégiai megújulási módok, továbbá a kettős képességek közt. Ezen túlmenően Heydennel (2012) egyetértésben a keresést olyan adaptív problémamegoldó viselkedésnek tekintem, mely ingerek hatására aktiválódik az észlelési folyamat során és szekvenciális szemlélettel párosul (Hambrick & Mason, 1984). Ezek az ingerek megnyilvánulhatnak külső és belső tényezők hatásaként (Dobák, 2008), melyek arra ösztönzik a szervezeteket, hogy egyszerre folytassanak kiaknázó és feltáró tevékenységeket (Csedő & Zavarkó, 2019).

Feltáró kutatásom középpontjában négy hazai közepes méretű informatikai megoldásszállító vállalat áll, amelyek termékportfóliójuk alapján hazai tekintetben a legjobban teljesítő, legnevesebb és leginnovatívabb vállalatok közé tartoznak.

*Össességében arra keresem a választ, hogy a munkahelyi diverzitás (mely magába foglalja a vezetői réteg diverzitását, a sokszínűségről alkotott elképzelését, megértését és kezelését) hogyan befolyásolja a stratégiai megújulás és kettős képességek részét képező vezetői információ keresési mintákat a szervezeten belül és milyen minták szerint lehet ezeket a hatásokat megragadni.*

Ennek megfelelően kutatásai kérdéseim az alábbiak szerint alakultak:

*KK 1: Hogyan kapcsolódik a vezetők diverzitása a stratégiai megújuláshoz és kettős képességekhez?*

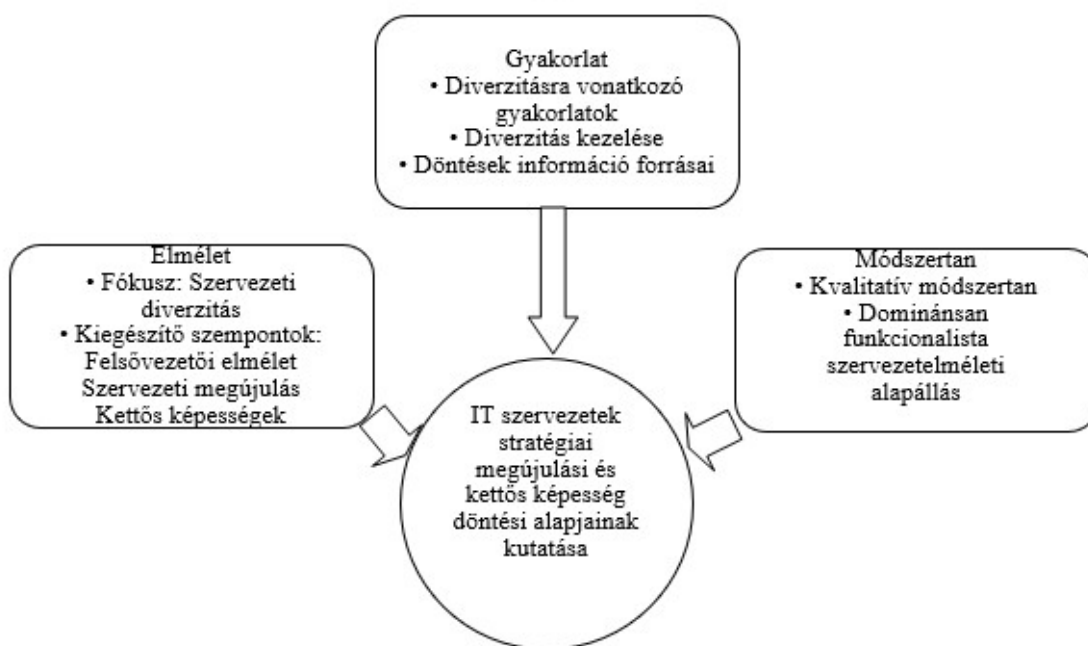
*KK2: Hogyan kapcsolódik a felső vezetők diverzitása a döntési folyamatok alapját képező keresési mintákhoz?*

*KK3: Hogyan befolyásolja a diverzitás, mint szervezeti érték a stratégiai megújulást és kettős képességeket?*

Amint azt az eddigiek során próbáltam szemléltetni, kutatásom tartalmaz egyrészt megértésre való törekvést, mely előre vetíti kutatásom kvalitatív metódusát. Másrészt kutatási kérdéseim (lásd 4. 3. fejezet) dominánsan gyakorlati, funkcionista alapállásúak, mivel magyarázó minták megragadását és összefüggések feltárását célozzák meg. A kutatási kérdéseim szerkesztése is tudatos alakítás eredményeként született, mivel részben interpretatív megközelítéssel szerettem volna támogatni a funkcionista célok elérését (ezt később részletesen kifejtem).

Ugyanakkor modellem és következtetésem nagy mintán nem kerültek tesztelésre, ezért pozitivista tekintetben eredményeim nem tekinthetők általános érvényűnek. Módszertani választásom (kvalitatív interjúkra alapozott, esettanulmányos módszertan) jellegzetes helyzetekre vagy az egyes emberekre, illetve a szavakra, és nem a számokra fókuszál.

Kutatásom elméleti, gyakorlati és módszertani fő pilléreit az 1. ábra mutatja



1. ábra: PhD kutatásom elméleti, gyakorlati és módszertani pillérei

Saját szerkesztés

A vizsgált vállalatok stratégiai megújulásának és kettős képességének feltárásához megvizsgálom a vezetők keresési mintáit a meghatározó diverzitásjegyek segítségével; a felső- és középvezetők sokszínűségének megértésének és a diverzitás osztott értéként kezelésének hatását.

A téma aktualitását, gazdasági, társadalmi és tudományos fontosságát több tényező is adja:

- 1) A diverzitás jelentősége és fontossága napjainkban még sarkalatosabb kérdéssé vált, többek közt a COVID-19 (McKinsey, 2020), a #MeToo mozgalom (Marshall, 2019) a hozzá kapcsolódó informatikai vállalatoknál leplezett zaklatások (MacDonald 2018), negatív média megjelenések (Mahdawi 2019), a koloniális történelem napjainkig tartó (Geraldine, 2015) hatásai, a disszertáció fókuszában lévő informatikai cégeknél lévő alacsony női munkaerő (Olasz, 2021) a hazai kiegyensúlyozatlan kormenedzsmet (Tardos, 2016) miatt.
- 2) A negyedik ipari forradalom által elindított változás, mely során a digitalizációs igény olyan technológiai változásokat generál, melyek hatására üzletágak alakulnak át, vagy szűnnek meg. A digitális transzformáció meghatározó szerepet tölt be a negyedik ipari forradalomban olyan technológiai újítások



által, mint a mesterséges intelligencia, felhő alapú szolgáltatás, blokklánc, 'dolgok internetje' (IoT, Internet of Things), a Big Data, és az 5G (Warner és Wäger, 2019). A vállalatoknak lépést kell tartani a technológiai trendekkel és a növekvő felhasználói igényekkel, mely folyamatot a COVID által generált események még inkább felgyorsították (Ernst & Young, 2021). Ebben a folyamatban és a vállalatok hatalmas szerepe van siker vagy veszteség felé vezető útjában a vállalati vezetőknek, az általuk választott stratégiai irányoknak és a vállalati képességeknek. Ennek megfelelően Hambrick és Mason (1984) alapján - mivel a szervezetek a felsővezetők tükörképei - a TMT tagok demográfiai és kognitív diverzitása, azaz profilja meghatározó hatást gyakorol a szervezetek útjára.

- 3) Ehhez kapcsolódóan a felsővezetői elmélet irodalmát többségében olyan kutatások uralják, melyek fókuszában leginkább a TMT összetétele áll, elhanyagolva magának a sokszínűségmenedzsmentnek a szerepét és jelentőségét (Lo et al., 2020).
- 4) A diverzitásmenedzsment szakirodalmában alul maradnak a kvalitatív kutatások (Yadav & Lenka, 2020).
- 5) Az elemzések többsége a kori, nemi és származás diverzitást vizsgálja, míg az olyan munkaorientált dimenziókat, mint például a funkcionális, az oktatási és a hivatali idők sokféleségét, széles körben figyelmen kívül hagyják (Yadav & Lenka, 2020).
- 6) A felsővezetői elméletek szakirodalma kevésbé fektetett eddig hangsúlyt a kognitív folyamatok közvetlenebb és mélyebb vizsgálatára. Ezen hiányosság pótlásának fontosságára Nelly és szerzőtársai (2020) mutatnak rá, ugyanis ezen metódus összekapcsolja a vezetői kogníciót a vállalat stratégiai cselekvéseivel.

Tekintettel arra, hogy az informatika napjaink szervezetei számára a piacon maradás elengedhetetlen eszközévé vált, az informatikát átalakító felsővezetői döntések, értékek kiváló terepet ad a stratégiai megújulást és kettős képességeket meghatározó diverzitás alapján meghozott döntési mechanizmusok és döntési minták vizsgálatára. A vizsgált vállalatok stratégiai megújulásában kulcs szerepet játszó felhőalapú szolgáltatások lényegesen túlmutatnak mind az informatikai szállítókra, mind digitális gazdaságra. Ezen tényt igazolja, hogy jelen kutatás megírásakor a világ tíz legnagyobb

piaci értékű tőzsdére bevezetett vállalata közül nyolc felhőszolgáltatással foglalkozik (CorporateInformation, 2020).

A felhőalapú szolgáltatások műszaki hátterével, piaci elterjedésével és jogi szabályozásával számos tanulmány foglalkozik. Ugyanakkor, a hazai kis- és közepes méretű felhőalapú szolgáltatást nyújtó cégek diverzitás szemszögéből vizsgált keresési minták szerinti stratégiai megújulása, a versenyképességet biztosító kettős képességek stratégiára gyakorolt hatása, diverzitásról alkotott megértésük és értelmezésük jelenleg kevésbé kutatott terület; ez adja a kutatási témám újszerűségét.

Értekezésem felépítése a következőképp alakul:

- PhD tanulmányaimat a Vezetés és szervezés tanszék keretein belül folytattam. Az intézet követelményeihez és hagyományaihoz illeszkedően a dolgozat 3. Elméleti keretrendszer című fejezetében bemutatom és tisztázom a kutatás elméleti fókuszát, szervezetelméleti alapvetéseimet, továbbá azt is, hogy ezek milyen hatással vannak a követendő módszertanra, illetve a diverzitásmenedzsment kutatásomra. Ezen túlmenően bemutatom, hogy milyen lencsén keresztül vizsgálom és értelmezem a diverzitáshoz, az ahhoz kapcsolódó megújuláshoz és kettős képességekhez kapcsolódó korábbi elméleteket. Továbbá ehhez kapcsolódóan azonosítom a kutatási részt.
- A 3. fejezetben bemutatom a kutatás kivitelezésének folyamatát, és az annak részét képező kutatómunkám irányítójaként szolgáló célokat.
  - A 4. Kutatási kérdések és előfeltevések című fejezetben mutatom be téziseim fogalmi kereteit, kutatási kérdéseim és modelljeim
  - Az 5. Eredmények című fejezetben kutatási eredményeimet részletesen bemutatom.
  - Végül a 6. Konklúzió című fejezetben összefoglalom a kutatási alkérdésekre és a fő kutatási kérdésre kapott válaszokat, megfogalmazom téziseimet az előfeltevések tükrében, bemutatom a tézisek újdonságtartalmát, illetve kitérek a korlátokra és a további kutatási irányokra.

## 2 Elméleti keretrendszer

Jelen fejezetben bemutatom kutatásomhoz kapcsolódó leginkább releváns elméleti alapokat, definíciókat, valamint a témában született legfrissebb szakirodalmi eredményeket. Ezen túlmenően a szakirodalmi megállapításokat saját kutatási kérdésem nézőpontjából is megvizsgálom, interpretálom saját értelmezéseimet és a vonatkozó szakirodalom szintetizálásával következtetéseket is megfogalmazok. A szakirodalom elemzése alapján megalkottam kutatási keretrendszerem, mellyel kontextusba helyezhetem kutatási irányom, céljaim, majd eredményeim.

### 2.1 Elméleti fókusz

PhD tanulmányaim során végzett kutatásaim és az ezekből készült publikációk a diverzitás kategóriák egyes csoportjainak helyzetét, illetve a turbulens környezet által generált változásra adott, hosszú távú eredményességet biztosító szervezeti változást vizsgálták. Kutatásom elméleti fókusza szintén a diverzitás menedzsment, valamint a szervezeti megújulás, azok tudatos kezelése és irányítása volt, melyet leginkább az informatikai szervezetekre vonatkozóan vizsgáltam.

Jelen kutatásban egyrészt elsősorban Thomas (1991), Rijamampianina és Carmichael (2005) és Mazur (2010) munkásságára támaszkodva a munkahelyi diverzitást a „különbözőségek és hasonlóságok kollektív keverékeként” értelmezem, kiegészítve azt Prasad és szerzőtársai (2006) hatalmi vakságra vonatkozó tételével, mely szerint nem tekintek minden különbözőséget egyforma súlyúnak. Dijk és szerzőtársai (2016) arra mutatnak rá, hogy ezen mikrodinamikai tényező megértése rendkívül fontos a diverzitásmenedzsment tudomány számára, ugyanis a diverzitáskutatás hajlamos arra, hogy a különböző társadalmi kategóriákat egyenértékűként kezelje, és így figyelmen kívül hagyja, hogyan befolyásolhatja a társadalmi kategóriához való tartozás a tagok tapasztalatait.

Az egyes változási stratégiák a kulcsfontosságú döntéshozók azon döntéseiből és preferenciájából adódnak, hogy a felső vezetők milyen útvonalat tartanak preferálnak stratégiai tekintetben. Ugyanis a felső vezetés viselkedése, preferenciái és döntései határozzák meg az erőforrás-elosztást, az elvárt kapcsolatokat, az előírt viselkedést, a szervezeti tagok cselekvéseit és a társadalmi szerepvállalását (Hambrick & Mason,

1984). Ennek a kérdésnek a részletes vizsgálatával foglalkozik Hambrick és Mason (1984) által megfogalmazott felsővezetői (Upper Echelons) keretrendszer, melyben a felsővezetői diverzitásnak, a vezető egyéni profiljának nagy szerepe van.

## 2.2 Szervezetelméleti alapvetések

Jelen fejezetben azon megállapításokat és következtetéseket mutatom be, melyek segítségével prezentálni tudom PhD kutatásom mögöttes előfeltevéseit és megfontolásait. Ehhez Burrell és Morgan (1979) által definiált társadalomtudományt, illetve a társadalom természetére vonatkozó előfeltevéseket és paradigmákat, továbbá azok legfontosabb szakirodalmi megállapításait hívom segítségül. Választásom oka, hogy bár a szakirodalomban többféle meta-elméleti osztályozás létezik (pl.: Knights & Omanović, 2015; Prasad et al, 2006), tekintettel legszélesebb körű elfogadására, az egyes diverzitás nézet-béli különbözőségeket bemutatására Burrell és Morgan (1979) paradigmamatrixot használom. A szervezetelméleti alapvetéseim részletezése előtt fontosnak tartom röviden bemutatni kutatói motivációm és a számomra lényegesnek ítélt elméleti összefüggéseket.

PhD kutatásom gyakorlati jellegű célokat is szolgált, motivációm kettős: egyrészt szeretném felhívni a hazai kis-és közepes méretű informatikai vállalatok figyelmét a diverzitás hosszú távú fenntarthatósági célokhoz való hozzájárulásának kiegészített, más megvilágításba helyezett meglátásokkal, gyakorlatokkal és koncepciókkal. Mindez azért fontos az IT szervezeteknek, - mint minden turbulens környezetben tevékenykedő vállalkozás számára - mert egyszerre kell képesnek lenniük a jelenben, a leghatékonyabban működni (kiaknázás) és új lehetőségeket keresve innoválni (felderítés), mellyel biztosítják a hosszútávú eredményes működést (Duncan, 1976; March, 1991). A hatékony működéshez stabilitás, a felderítéshez rugalmasság szükséges, ugyanis változást generál a szervezetben (Csedő, 2006). Ennek megfelelően a változásvezetés célja a szervezeti megújulás (Csedő & Zavarkó, 2019). A sikeres változásvezetéshez befogadó légkör, támogató vezetőség, a sokféleség tisztelete szükséges. Ennek hiányában a szervezeti megújulás kudarcot vall és káros következményekkel jár (Vito & Sethi, 2020). S bár a felsővezetői elmélet szakirodalma nagy figyelmet fordít a TMT diverzitására, a diverzitás és befogadás kezelésének,

szerepének és jelentőségének mélyebb szintű elemzése eddig még kevésbé kutatott területe (Lo et al., 2020).

Kutatásom pozitivista alapállású, mivel célja az általános jellegű meghatározások, összefüggések feltárása. Emellett PhD dolgozatom a funkcionista szervezetelmélethez kapcsolódik, mivel célkitűzése a különbségek és jelenségek leírása, magyarázó minták megragadása, továbbá az elemzett diverzitás dimenziók szervezet egészére gyakorolt hatásainak tisztázása. Ugyanakkor empirikus kutatásom kvalitatív módszertanra építettem, mely az interpretatív paradigmához esik közelebb (Burrell & Morgan, 1979), ezért jelen fejezetben az interpretatív és funkcionista megközelítéseket mutatom be részletesebben. Ez azt is jelenti, hogy a kritikai elméletekhez kapcsolódó paradigmákat - Burrell és Morgan-féle radikális strukturalizmust<sup>1</sup> és radikális humanizmust<sup>2</sup>, továbbá a posztmodern elméleteket<sup>3</sup> - nem érintem, mivel azok nem relevánsak számomra, ugyanis ezen megközelítések teljes mértékben eltérő társadalmi célt szolgálnak, mint az interpretatív és funkcionista paradigmák.

### 2.2.1 Előfeltevések a társadalomtudományról és a társadalom természetéről

Burrell és Morgan (1979) mátrix két dimenzió segítségével négy paradigma típusba rendezi a szervezetekkel foglalkozó elméleteket (Primecz, 2018). Az egyik dimenzió a tudomány, a másik a társadalom természetére vonatkozóan osztja szét a teóriákat. Tehát az első dimenzió azzal a kérdéskörrel foglalkozik, hogy mi a tudomány,

---

<sup>1</sup> A radikális strukturalista paradigmában található elméleti szakemberek a radikális változás szociológiáját támogatják objektivista szempontból, tehát megkérdőjelezzik a kapitalista társadalom létjogosultságát. Fontos szerepet szán például a radikális változásnak, az emancipációnak, a strukturális konfliktusoknak, melyet hajlamos realista, pozitivista, determinista és nomotetikus módon megközelíteni (Burrell & Morgan, 1979). Ebből kifolyólag ezen paradigma perspektívái általában a szervezeteket olyan politikai rendszerként közelítik meg, amelyek reprodukálják az egyenlőtlenségeket és a társadalmi igazságtalanságot, mivel strukturálisan elhallgatják, vagy hátrányos helyzetbe hozzák a gyakran kisebbségként konstruált csoportokat (Romani & Holgersson, 2020). Következésképpen az uralmi és alárendeltségi küzdelmeket inkább normának, mintsem kivételnek tekintik (Janssens & Zanoni, 2021). A vizsgálatok középpontjában a különbözőségek és sokféleség konstruktumának és az újratermelő eplyomás következményeinek vizsgálata áll (Romani & Holgersson, 2020), így ezen perspektíva mélyen összefonódik az intézményesített hatalmi viszonyokkal (Janssens & Zanoni, 2021).

<sup>2</sup> A radikális humanista paradigma célja, hogy szubjektivista szempontból kifejlessze a radikális változások szociológiáját. Társadalomtudományi megközelítése sok esetben hasonlít az interpretatív paradigmához. Hangsúlyos szerepet szán a meglévő társadalmi korlátok megdöntésének, az emberi öntudatnak. A paradigma egyik legalapvetőbb elve, hogy az ember tudatát azok az ideológiai struktúrák irányítják, melyekkel kapcsolatba lépett. Ezért az egyének tapasztalataira összpontosít, ugyanakkor hajlamos a társadalmat a harc, az elnyomás és a küzdelem színhelyének tekinteni (Burrell & Morgan, 1979).

<sup>3</sup> A posztmodern elméletek elutasítják a meta-narratívákat.

azon belül az ontológia<sup>4</sup>, az episztemológia<sup>5</sup>, az emberi cselekvés természete<sup>6</sup> és a metodológia<sup>7</sup> (Burrell & Morgan 1979). Ennek megfelelően választ, hogy az objektív vagy a szubjektív tudományfilozófiára épít. A választásra egy kontinuumként kell tekintenünk, ezért a folytonosság ábrázolása érdekében a végpontokat „objektivistának”, illetve „szubjektivistának” nevezzük (Primecz, 2018). A második dimenzió dilemmája a társadalmi konfliktus, melynek egyik oldala a status quo, azaz a társadalmi kérdéseket nem feszegető, a társadalmi struktúrákat elfogadó elméletek. A másik végpontja a makrostruktúrák radikális megváltoztatását célzó szociológia, tehát azon elméletek, melyek kibékíthetetlen társadalmi konfliktusok megnyilvánulásait látják a szervezetek életében (Burrell & Morgan 1979).

Ez a két dimenzió meghatároz egy mátrixot, amely négy paradigmát - funkcionalista paradigma, interpretatív (interpretív) paradigma, radikális strukturalista paradigma és radikális humanista paradigma - ír le, melyek elhelyezkedését az 2. ábrán szemléltetem. Jelen dolgozat csupán a funkcionalista és az interpretatív paradigmával foglalkozik, mivel ezek vannak összhangban a disszertáció alapvető céljával, azaz a szervezeti diverzitás megértésével és támogatásával a megújulási folyamatban, továbbá a kettős képességek használata során.

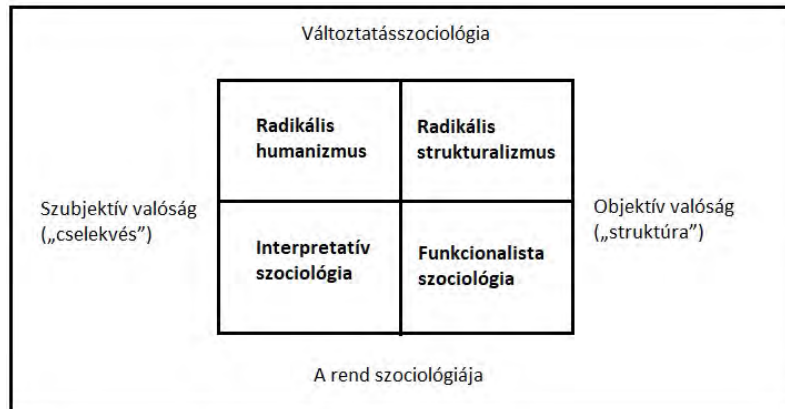
---

<sup>4</sup> A lételmélet fő kérdése itt, hogy a vizsgált valóság vajon a megfigyelő szubjektumán „kívül” jön-e létre, vagy az egyén tudatának terméke (Gelei, 2006).

<sup>5</sup> Ismeretelmélet, melynek fő kérdése itt, hogy a valóságról szerezhető-e kézzel fogható és továbbítható tudás, vagy maga a tudás ennél sokkal szubjektívebb jellegű és ezért csak tapasztalás útján érhető meg a valóság (Gelei, 2006).

<sup>6</sup> Az ember és környezete közötti kapcsolat vizsgálata, melynek fő kérdései itt, hogy a környezet determinálja-e az emberi válaszadást, vagy az emberi tudat, cselekvés és interakció definiálja a valóságot és ennek megfelelően az embernek szabad akarata van döntéseiben (Gelei, 2006).

<sup>7</sup> A tudásszerzés módja a valóságról, melynek fő kérdése itt, hogy a társadalomtudomány a természettudományhoz hasonló alapokra helyezhető-e módszertanilag (pl. nagymintás kérdőívelemzés, kvantitatív interjú, dokumentumelemzés stb.), vagy sem (pl. mélyinterjú, résztvevő-megfigyelés, diskurzus-elemzés, napló módszertan stb.) (Gelei, 2006).



2. ábra: A Burrell és Morgan szociológiai / szervezetelméleti paradigmái

Forrás: Burrell és Morgan, 1979, p. 22

Ezzel ellentétben a radikális strukturalista és humanista paradigmák kritikát fogalmaznak meg a kapitalista társadalmi berendezkedéssel szemben. Ebből kifolyólag a téma ezen paradigmák szerinti elemzése nem eredményezhet hozzáadott értéket a meglévő rendszer – párhuzamosan történő – megértésében és fejlesztésében (Burrell & Morgan, 1979). Az előfeltevések Burrell és Morgan által leírt és általam összegzett legfőbb elemeit az 1. táblázatban mutatom be.

A továbbiakban a diverzitás menedzsment, illetve szervezeti változás szakirodalmának interpretatív és funkcionalista paradigmák szerinti bemutatása következik azzal a céllal, hogy rámutassak céljukra és fókuszukra, továbbá bemutassam hogyan kezelik a perspektívákat, a diverzitás dimenzióit és a változást.

	Alapfeltevés	Nézet	Magyarázat
Társadalomfilozófiai álláspont	Ontológia	Nominalizmus	A társadalom nem más, mint a valóság felépítésére használt elnevezések halmaza. Az elnevezéseket mesterségek kreációnak tekinti, melyekre csupán a valóság strukturálás eszközeként tekint. A struktúrákat nem ismeri el valóságként, hanem az egyéntől teszi függővé azokat.
		Realizmus	Egyéni megismerésen kívül létezik egy valóság, ami viszonylag megváltoztathatatlan struktúrákból áll. Az egyén olyan társadalmi világba született és él, melynek saját valósága van.
	Episztemológia	Anti-pozitivizmus	A világ relativisztikus és csak azok szemszögéből érthető meg, akik közvetlenül részt vesznek a tanulmányozni kívánt tevékenységekben. A valóságban zajló események nem magyarázhatók törvényszerűségekkel, ok-okozati kapcsolatokkal és ennek megfelelően a jelenségek előre jelzésére sem szolgálhatnak. A tudomány objektív tudást teremtő erejét elvetik.
		Pozitivizmus	A világban zajló események törvényszerűségekkel és ok-okozati kapcsolatokkal magyarázhatók, valamint a jelenségek előrejelzésére szolgálhatnak.
	Emberi természet	Voluntarizmus	Az ember teljesen önálló és szabad akaratú, cselekvései nem magyarázhatók szituatív tényezőkkel
		Determinisztikus	Az embert és cselekvéseit teljes mértékben környezete, illetve azon situáció határozza meg, melyben tartózkodik.
	Metodológia	Ideografikus	Csakis akkor lehet megérteni a világot, ha természetes kontextusban, közvetlen adatgyűjtéssel, terepen, kvalitatív eszközök használatával ismerjük meg.
		Nomotetikus	A világ csak rendszerű kutatási technikát követve ismerhető meg, hipotézisek kvantitatív eszközökkel való tesztelésével.
Előfeltevések a társadalom természetéről (szociológiáról)	Status quo	Dinamika	Status quo
		Természet	Társadalmi rend
		Döntés/akarat	Konszenzus
		Részvétel	Szolidaritás
		Tőke	Szükségletkielégítés
		Időkeret	Aktualitás
		Terjedelem	Aktualitás
	Radikális változás	Dinamika	Radikális változás
		Természet	Strukturális konfliktus
		Döntés/akarat	Hatalom, dominancia
		Részvétel	Emancipáció
		Tőke	Hiány
		Időkeret	Lehetőség
		Terjedelem	Jövő

1.táblázat: Az előfeltevések főbb elemei

Forrás: Burrell és Morgan, (1979) alapján saját szerkesztés

## 2.2.2 Pozitivist tudomány és funkcionista szervezetelmélet

A funkcionista szervezetelméleti paradigma a pozitivist tudománnyal azonos feltevéseken alapul. E paradigma megközelítése episztemológiai szempontból pozitivist, ontológiai szempontból realista, emberi természetről alkotott képe szerint determinista, metodológiai szempontból pedig nomotetikus. Jellegzetessége a status quo magyarázatára való törekvés, a társadalmi rend szerinti integráció és a szolidaritás (Burrell & Morgan,1979). Donaldson (2003) szerint a pozitivist tudomány a funkcionista megközelítéssel együtt domináns igazán, mivel az a meglévő rendszer működését a szükségletkielégítés javításának irányába módosítja.

A funkcionista paradigma az objektivist tudományfilozófiát olyan szabályozásméletekkel ötvözi, amelyek elsősorban a mögöttes egységet és koherenciát



vizsgálják. Kutatási modellnek a természettudományokat tekintik, alapvető jellegzetességük a változók közti kapcsolatok elemzése. Céljuk a törvényszerűségek feltárása, a racionális válaszadás, a rend, a stabilitás, az egyensúly megértése, ezek fenntartása hatékony és eredményes szabályozással (Burrell & Morgan, 1979). Továbbá végpontjuk, hogy a fentieket olyan általános elméletekkel írják le, melyek révén a tudás növelhető (Donaldson, 2003). A pozitivista és funkcionalista munkák fókuszja a jelenségek előrejelzése, kontrollálása (Chia, 2003), a mérhetőség, melyet gyakran kvantitatív vizsgálatokon keresztül valósítanak meg kériővek használatával (Burrell & Morgan, 1979). A funkcionalista tanulmányok a rendszeren belül történő fejlődés érdekében (Cunliffe, 2011) tanulmányozzák a folyamatok, a rendszerek és a nem radikális változás jellemzőit (Morgan & Smircich, 1980).

A funkcionalista megközelítés metafizikai gyökerei Parmenidész filozófiai iskolájáig nyúlnak vissza, mely szerint a valóság atomisztikus<sup>8</sup>, stabil és relatív változatlan, tőlünk független és megragadható struktúrával rendelkezik (Chia, 2003). A valóságban, mint konkrét struktúrában az emberek a külső erők termékei. A környezetükben lévő ingerek arra készítetik őket, hogy kiszámítható módon viselkedjenek és reagáljanak az eseményekre (Morgan & Smircich, 1980). Ennek megfelelően az emberek nem alakítói a környezetnek, hanem egyszerűen válaszadó, vagy adaptálódó elemek (Morgan & Smircich, 1980). Következésképpen az emberi magatartás a környezet által meghatározott (Cunliffe, 2011).

A modernista gondolkodás alapja a stabilitásra és a tőlünk független külső struktúrára vonatkozó előfeltevés, ugyanis az univerzális rendezettségi minta lehetőséget ad arra, hogy azt elemeire bontsuk, és azokat külön vizsgáljuk. Hangsúly a létezésen (being) és nem a valamivé váláson (becoming) van. A folyamaton kívüli egyes elemeket nem tekinti létezőnek, nézete szerint bármely megfigyelt változás az elemek stabil struktúráján belül történő helyváltoztatása, és nem átalakulása, illetve egy tágabb kapcsolatrendszerben elfoglalt helyzete. Ezen alapfeltevéseket elfogadva van lehetőség általános tudás megalkotására, így a tudás értékét az általánosíthatósága adja (Chia, 2003). Ebben a megközelítésben az emberi és a szervezeti aspektusok a környezeti helyzetekkel magyarázhatók, ugyanis a környezet változása által vezéreltek.

---

<sup>8</sup> „Az atomizmus azt feltételezi, hogy a valóságot azonosítható tulajdonságokkal és jellemzőkkel rendelkező egyedi részecskék alkotják, és ezek együttesen hozzák létre tapasztalataink sokféleségét” (Chia, 2003).

A környezet változása pedig a kontingenciaelmélet<sup>9</sup> alapján adaptációs kihívásként, a szelekciós elmélet alapján túlélési kihívásként jelentkezik. Az erre adott válasz a szervezeti változás, ami előidézi az optimális megoldásra törekvő, hatékonyságot és eredményességet szem előtt tartó vezetői döntést (Donaldson, 2003).

### 2.2.3 Interpretatív tudomány és szervezetelmélet

Az interpretatív paradigma a szubjektív tudományfilozófiára és a rendszociológiájára építve a világ megértésére törekszik. A társadalmi világ alapvető természetét szubjektív szinten kívánja megtapasztalni és megérteni. A paradigma követői úgy látják, hogy a társadalom szereplői cselekedeteik és interakció által hozzák létre a társadalmi, illetve a szervezeti valóságot (Gelei, 2006). Ez a megközelítés olyan közös jelentésekre, illetve szimbólumokra összpontosít, amelyek a világot egy adott szociokulturális kontextusban érthetővé teszik. Célja a tapasztalatok általi megértés, mélységében interpretálni a valóságot, a szubjektíven, társadalmilag konstruált és folyamatosan változó világot (Burrell & Morgan, 1979), mellyel fel lehet tárni a jelenségek hátterét, az egyéni és közösségi jelentéstartalmakat (Hatch & Yanow, 2003). Ezen túlmenően az interpretatív kutatások hangot kívánnak adni a különböző értelmezéseknek, érdekeknek, meggyőződéseknek (Kelemen & Rumens, 2008), a lehetséges narratívákat feltárni (Cunliffe, 2011), megérteni a szimbolikus diskurzusokat és a valóság megkonstruálásának folyamatát (Morgan & Smircich, 1980). A módszerek általában kvalitatívak, előnyben részesítik a mélyinterjúkat és az etnográfia által inspirált technikákat (Romani & Holgersson, 2020), majd az így nyert adatokat különböző kódolási technikákkal elemzik, amiből kategóriákat és alkategóriákat azonosítanak (Knights & Omanović, 2015).

A funkcionalista megközelítés metafizikai gyökerével ellentétben az interpretatív megközelítés nézete szerint a világ folyamatosan változik. Alapállása szerint a valóság olyan interakciók során megalkotott közösségi konstrukció (Kelemen & Rumens, 2008), ahol nincsenek állandó, az egyéni és közösségi tudattól független struktúrák (Chia, 2003). Szélsőséges nézetben a társadalmi világ és a valóság csupán az egyén tudatának kivetülése, kreatív képzeletének műve, mely szimbólumokat hoz létre

---

<sup>9</sup> A kontingenciaelmélet azt vizsgálja, hogy adott szituáció hogyan befolyásolja a formális szervezeti struktúra egyes jellemzőit (Dobák & Antal, 2010).

és interpellál (Morgan & Smircich, 1980). Ez azt jelenti, hogy a természeti, vagy a fizikai világhoz hasonlóan nem érhető meg a társadalmi világ és valóság, így nincs lehetőség arra, hogy általános szabályokat, illetve elméleteket alkossunk (Hatch & Yanow, 2003). Ennek értelmében minden tudás kontextus függő, ugyanis mindenki eltérő módon konstruálja a valóságot (Hatch & Yanow, 2003). Az egyének interakciók során jelentéstartalmakat alakítanak ki a szubjektíven észlelt időben és térben (Cunliffe, 2011). Ebben a megközelítésben a „szervezetek inkább kultúrák halmazának tekinthetők, mintsem fekete doboznak inputokkal és outputokkal” (Kelemen & Rumens, 2008, p. 23). Ennek megfelelően folyamatosan változó társadalmi-közösségi konstrukciók (Cunliffe, 2011).

Fontos ugyanakkor szem előtt tartani, hogy a funkcionista szemlélettel ellentétben az interpretatív megközelítés fókuszában nem a szervezeti adaptáció, illetve ennek sikeressége áll, hanem a szervezet valóságról alkotott felfogása (Gelei, 2006). Tehát ellentétben a funkcionista felfogásban megjelenő változásokat generáló külső környezettel, melyhez a szervezeteknek alkalmazkodnia kell, az interpretatív megközelítés alapján a szervezeti változásokat generáló ok is belülről fakad. Ennek forrása lehet a belső interakciós minták, hatalmi viszonyok változása, illetve ezek átalakulása révén kialakult új jelentéstartalmak, probléma-megoldási és interakciós minták, új szervezeti öndefiníció, külső környezetértelmezések (Gelei, 2006). A környezet és szervezet ezen kétirányú kapcsolata a szervezeti változás folyamán még komplexebbé válik, mivel „bizonytalan helyzetben előtérbe kerül a szervezeti valóság többértelműsége” (Bokor, 2000, p. 49). A szervezeti változás többértelműsége a szervezeti változás során nem statikus, ugyanis a szervezeti tanulás idején folyamatosan változik, mivel az interpretatív megközelítésben „a szervezeti tanulás a közös jelentésvilág formálódásának folyamata” (Gelei, 2002, p. 104).

#### 2.2.4 A szervezetelméleti alapvetések hatása a kutatómódszertanra

Amint azt a fentiekben szemléltettem, látható, hogy kutatásom gerincét adó interpretatív és funkcionista paradigma egymással ellentétes előfeltevésekre épül. Ebből kifolyólag saját kutatói alapállásomat szükségesnek látom röviden bemutatni.

1. Elfogadom Lewis és Grimes (1999) azon tételét, mely szerint a multiparadigmikus kutatók a szélesebb látókör elérése érdekében a meglévő irodalom divergens paradigma lencséit használják fel.
2. Elfogadom Giora és Pitre (1990) azon megállapítását, hogy a paradigmák átjárhatóak, melynek határterülete (transite zone) az a terület, ahol a határok nem élesek, ami a multiparadigmikus kutatás kereteit adja.
3. Az alapvetően ellentétes tudományelméleti előfeltevések (Burrell & Morgan, 1979) szimultán nem, de szekvenciálisan megjelenhetnek egy kutatáson belül.

Jelen kutatás tekintetében az interpretatív, kvalitatív perspektíva a tágabb funkcionalista kutatási célokat és kérdések megválaszolását támogatta. Az ellentmondások feloldásához módszertani eszközeimet is hozzáigazítottam (kvalitatív interjúkra alapozott, esettanulmányos módszertan).

#### 2.2.5 A szervezetelméleti alapvetések hatása a diverzitásmenedzsment kutatására

A funkcionalista diverzitásmenedzsment egyrészt a sokszínű munkaerőt érintő kapcsolatokat, azok jellemzőit jelentő dimenziókat (Knights & Omanović, 2015; Tardos, 2016), illetve szervezeti viselkedésre gyakorolt hatásait vizsgálja (Romani & Holgersson, 2020). Jellemző témák ebben a paradigmában például a célorientáció (Pieterse et al, 2011), a teljesítmény (Dwyer et al., 2003; Reynolds & Lewis, 2017; Ouin et al., 2020; Brahma et al., 2020), a csapatok együttműködési és sikerességi tényezői, valamint a döntéshozatali és problémamegoldó képesség (Knights, & Omanović, 2015). Másrészt ide sorolhatók a diverzitás olyan mélyebb szintű kategóriáihoz kapcsolódó kutatások is, mint például a személyiség (Hambrick & Mason, 1984), attitűd (Shaffer, 2018), értékek (Reynolds & Lewis, 2017) és információ (Dwyer et al., 2003; Qi et al., 2022; van Knippenberg et al., 2004). Jellemzően a szociálpszichológia erőteljes hatása érezhető ezeken a kutatásokon (Knights & Omanović, 2015), tehát olyan szempontokra összpontosít, mint az eltérő társadalmi identitás és kategorizálás (Tajfel és Turner, 1979), a hasonlóság/vonzás (Byrne, 1971), az önkategorizáció (Turner et al., 1987) és információs/döntéshozatali (Williams and O'Reilly, 1998) perspektíva.

A funkcionalista szakirodalom jellegzetessége továbbá, hogy az emberi különbözőségeket olyan szervezeti fogalmak segítségével kívánja azonosítani, mint például a menedzsment és vezetés, projektmenedzsment, innováció, csapatmunka csapatidentitás, stratégia, kommunikáció és szervezeti elkötelezettség és HR gyakorlatok. A társadalmi kontextusokat jellemzően tényként kezelik, tehát idővel megváltoztathatatlanak, vagy statikusnak gondolják, így a diverzitás menedzsmentre univerzális jelenségként tekintenek (Romani & Holgersson, 2020).

Az interpretatív diverzitásmenedzsment kutatói a jelenségek, összefüggések megértésére törekednek (Knights & Omanović, 2015). Fókuszukban az egyéni különbözőségekkel kapcsolatos tapasztalatok, illetve annak vizsgálata áll, hogy ezen tapasztalatokhoz és értelmezéseikhez kapcsolódó szimbólumok hogyan jutnak kifejezésre a társadalmi, vagy kollektív identitásban, valamint érzékalkotásban (Toarniczky, 2012b). A kutatások bizonyos csoportokra, szakmákra összpontosítanak. Például bemutatják a vezetők diverzitásról alkotott nézeteit és szervezeten belüli értelmezését (Dunavölgyi, 2017; Maji & Dixit, 2020), mely lehetővé teszi számunkra későbbi tetteik és szervezetükön belüli diverzitás interpretációjának megértését (Romani & Holgersson, 2020).

Számos hasonlóság van a pozitivista és az interpretatív hagyományok közt. Egyrészt mindkét megközelítés inkább a sokféleség hatásaival mintsem az azt lehetővé tevő körülményekkel foglalkozik. Másrészt mind az interpretatív, mind a pozitivista tanulmányok célja a szakirodalmi rések azonosítása, melyek kiindulópontként szolgálnak a kutatási kérdések megfogalmazásához. Harmadrészt – bár nem minden esetben explicit módon – általában vezetői problémákkal és a vezetők szervezeti életével foglalkoznak (Knights, & Omanović, 2015).

A fenti hasonlóságok mellett azonban számos ponton eltérés mutatkozik a két kutatási hagyomány közt. Míg a pozitivista kutatók jelentős része a sokféleség szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását méri, addig az interpretatív hagyományt követők a jelentések megértését helyezik a fókuszba. Az interpretatív kutatók vizsgálataik során olyan fogalmakat is felhasználnak, mint például értelemalkotás (pl. a sokszínűség üzleti szempontjainak eltérő értelmezése), nemzeti és szervezeti kultúrák közötti csapatmunka megértése (Knights, & Omanović, 2015). Figyelmet fordítanak arra, hogy hangot adjanak a kisebbségi csoportok munkahelyi valóságról alkotott tapasztalatainak. Ide sorolhatók például olyan tanulmányok, melyek a nők munkahelyen

(Dunavölgyi, 2017; Maji & Dixit, 2020), álláskeresés során (Olasz, 2020), oktatás területén (Paksi, 2014) szerzett sztereotípiákkal kapcsolatos tapasztalatait mutatják be. Következésképpen a pozitivista hagyományokat követőkkel ellentétben az interpretatív kutatók arra törekednek, hogy értelmezzék és dokumentálják a kutatásban részt vett személyek sokszínűséghez kapcsolódó értelmezéseit és megértését, melyhez általában kvalitatív megközelítéseket alkalmaznak. Az így nyert empirikus adatokat gyakran különböző kódolási technikákkal elemzik fő- és alkategóriák alkalmazásával. Ennek megfelelően nem igényelnek reprezentatív mintavételt.

	<b>Funkcionalista paradigma</b>	<b>Interpretatív paradigma</b>
<b>Elvégzendő feladat</b>	A sokszínűség hatékonyságra gyakorolt hatásának vizsgálata.	A sokféleség megtapasztatásának megértése a diverzitás kategóriák, vagy a diverzitás kezelés által.
<b>Cél</b>	Törvényszerűségek, hatások feltárása.	Megértés
<b>Fókusz</b>	Különbségek és jelenségek leírása, magyarázó minták megragadása.	Érzékalkotás, értelmezések magyarázata
<b>Kutatási fókusz minta</b>	Dimenziók szervezet egészére, vagy egységeire gyakorolt hatásainak tisztázása.	Vezetők diverzitás értelmezésének, illetve a kisebbségi csoportok tapasztalatainak értelmezése.
<b>Kapcsolódó tudományterület</b>	Szociálpszichológia	Neurolingvisztika
<b>Hozzájárulás a menedzsmentkutatáshoz</b>	A szervezetekben lévő egyenlőtlenségekre mutat rá olyan diverzitás jellemzők alapján, melyek korábban a meritokrácia alapját képezték.	Kisebbségek hangját hallatja és több szereplő szemszögéből is megmutatja a diverzitás értelmezését.
<b>Kultúrához kapcsolódás</b>	Többféle diverzitás kategóriára összpontosít, de figyelmen kívül hagyja a nemzeti kultúrát.	
<b>Módszerek</b>	Általában kvantitatív, nagyszabású vizsgálatok és kérdőívek használatával.	Hermeneutika, kvalitatív módszer, etnográfia és ideográfiai vizsgálatok.
<b>Hasonlóságok</b>	Leginkább a diverzitás hatásaival foglalkoznak, mintsem az életkörülményekkel, amelyek ezt lehetővé teszik. Motiválja a szakirodalmi hiányosságok feltárása, melyek a kutatási kérdések megfogalmazásához nyújtanak segítséget. Általában a vezetői problémákkal és a vezetők szervezeti életével foglalkoznak.	

2.táblázat: Funkcionalista, interpretatív paradigmák és kutatási keretek a diverzitásmenedzsmentben

*Forrás: Burrell & Morgan, 1979; Knights & Omanović, 2015; Primecz, 2018; Romani & Holgersson, 2020 alapján saját szerkesztés*

## 2.3 A diverzitás kontextualizálása

Amint azt már a korábbiakban jeleztem, jelen fejezet célja, a munkahelyi diverzitás kontextuális természetének meghatározása. Ezt megelőzően azonban fontosnak tartom a fogalmi keretek tágabb és szűkebb értelemben vett tisztázását. Erre azért van szükség, hogy saját kutatásom diverzitásfogalom használatát meghatározzam és az eddigi tanulmányok halmazában elhelyezzem, egyúttal megadjam vizsgálati keretem vázát.

A diverzitás szakirodalomban bevett szokás, hogy a szerzők kiemelik, hogy a sokszínűség fogalma mennyire összetett és szerteágazó (például Williams és O’Rielly, 1998; van Knippenberg et al., 2004; Qin et al., 2014; Harrison & Klein, 2007; Yadav & Lenka, 2020). Szükség is van ezen megállapításra, hiszen a fogalom valóban nagyon sokszínű és mint látni fogjuk például a felhasznált kapcsolódó kutatási területek, a fókuszban helyezett perspektíva, az elemzés szintjei, a használt diverzitás kategóriák, így végső soron a diverzitás szervezeti megértése, jelentős mértékben befolyásolják a kutatás szervezetet érintő aspektusait és implementálását. Ebből is fakadhat, hogy a sokszínűséggel foglalkozó szakirodalom nehezen érthető (Harrison & Klein, 2007), a fogalomnak számos meghatározása létezik (Yadav & Lenka, 2020), a kutatások eredményei nagyon változatosak (Qin et al., 2014), így nehéz azokat szintetizálni (Harrison & Klein, 2007). A következőkben ennek rövid összefoglaló bemutatására teszünk kísérletet.

A diverzitás, mint társadalmilag konstruált fogalom, összetett, dinamikus, és nem korlátozódik egyetlen univerzális definícióra (Zapata-Barrero, 2009), mivel jelentése mindig kontextusfüggő (Jackson et al., 1995). Lényegében elfogadást és a tiszteletet jelent. Szociológiai, pszichológiai diszciplínák tekintetében magában foglalja annak megértését, hogy minden egyén egyedi, és fel kell ismerni, tárnunk az egyéni különbségeket annak érdekében, hogy megértsük egymást és az egyszerű tolerancián túllépve elfogadjuk és ünnepeljük az egyénben rejlő gazdagságot (Köllen, 2021).

Szervezeti kontextusban diverz, illetve sokszínű jelzővel a különböző alkalmazottak teljes összetételét és a benne foglalt sokféleség mértékét szoktuk általában jellemezni (Yadav & Lenka, 2020). „A sokszínűségmenedzsment szűk fogalma a szervezetek elkötelezettségét jelenti a kisebbségi és női alkalmazottak toborzására, megtartására, jutalmazására és előléptetésére” (Ivancevich & Gilbert, 2000, p. 76). Tág értelmezés szerint „a diverzitás a társadalmi egység tagjai közötti különbségek együttese egy közös tulajdonság tekintetében” (Harrison & Klein, 2007, p. 1200). Jelen definíció két fontos aspektust foglal magába. Egyrészt a diverzitás minden esetben társadalmi egységhez kapcsolódik, tehát egységszintű kompozíciós konstrukció (Jackson et al., 1995). Ennek megfelelően nem individuumokhoz, hanem olyan egységekhez köthető, mint például a csoport, vagy a szervezet. Ebben az értelemben a diverzitás egy relációs fogalom, amelyet legalább egy, vagy több adott attribútumhoz mérünk (Risberg, et al., 2019). Másrészt a gondolatmeneten tovább haladva eljutunk

ahhoz a megállapításhoz, hogy „egy egység önmagában nem diverz, hanem tagjainak egy, vagy több sajátos jellemzője tekintetében sokszínű” (Harrison & Klein, 2007, p. 1200). Következésképpen az egyén önmagában nem lehet sokszínű (Risberg, et al., 2019) és a diverzitás nem létezik az elemzés egyéni szintjén. Mindazonáltal az elemzés egyéni szintje a diverzitás egyik szempontja, mivel a különböző tulajdonságok egyéni különbségei egy egységen belül sokszínűséget teremtenek (Jackson et al., 1995). Ennek megfelelően, mivel a diverzitás mindig egy egységhez kapcsolódó egy, vagy több jellemzőt jelöl (Risberg, et al., 2019), az elemzési szinteket ki kell terjeszteni az egyénre, majd az egyéni jellemzőket a diverzitás egy aspektusaként kell felvenni, azaz konfigurációjuk összeadásával kapjuk a csoport, illetve szervezet sokszínűségére vonatkozó szerkezetét (Qin et al., 2014). Ez a nézet egyrészt lehetővé teszi számunkra, hogy a hétköznapi életre is jellemző kategorizálásokat elvégezzük és olyan sajátos jellemzők alapján osztályozzuk a tagokat, mint például a nem, a kor, az etnikai hovatartozás, vagy a szexuális orientáció. Másrészt a diverzitás segítségével mélyebb rétegekbe ásva interakciókra, reakciókra, illetve hatásmechanizmusokra kereshetünk válaszokat (Risberg, et al., 2019). Ennek megfelelően több kísérlet is irányult arra, hogy a sokféleséget olyan különféle formákra, vagy típusokra osszák, mint például a felső és alsó szint (Harrison et al., 1998), látható és láthatatlan elemek (Rijamampianina & Carmichael, 2005), magréteg, külső, belső és munkához kapcsolódó dimenziók (Gardenswartz & Rowe, 2003), történelmileg diszkriminált csoportok (Claes, 2019), felszíni és alsó szintű jellemzők (Hambrick & Mason, 1984), valamint könnyen észlelhető és mögöttes attribútumok (Jackson et al., 1995) stb.

Ezek a kategorizálások magukba foglalják az emberi különbségek teljes spektrumát (Qin et al., 2014). Azonban, az egyes perspektívák hangsúlya és jelentősége idő, tér és szituáció függvényében változik (Nagy & Primecz, 2010; Mazur, 2010; Rijamampianina & Carmichael, 2005). Hatásukra a fogalom még szélesebb körben kiterjedt, értelmezéseihez és az ahhoz kapcsolódó témakörökhöz, mint például a különbségek megértése, értékelése, multikulturalizmus, el-, illetve befogadás konkretizálásához egy evolúciós folyamat és számos tudományos vita vezetett (Nkomo & Stewart, 2006). Ezért ahhoz, hogy a munkahelyi diverzitás komplexitását megértsük, az egyes kategorizálások részletezése előtt röviden át szükséges tekintenünk a fogalom alakulásának ívét, visszanyúlva a menedzsment tanok olyan korai gondolkodóiig, mint például Taylor, Fayol és Mayo.



Ennek keretében röviden kitérek néhány olyan hazai és uniós kezdeményezésre, illetve eseményekre, melyek az egyes időszakokban jelentős előrelépést jelentettek az európai és nemzeti munkahelyi diverzitás felé. Ugyanakkor az egyes hazai jogszabályi részekre, kapcsolódó mozzanatokra itt csak érintőlegesen térek ki, részletezésükre a későbbiekben is csupán minimálisan keríték sort az aktuális fejezetekben, mivel az nem képezi disszertációm fókuszát. Céлом annak bemutatása, hogy az egyes időszakok milyen kérdéseket, megközelítéseket részesítettek előnybe, milyen mögöttes feltételezésekre építettek és hogyan kezelték a diverzitást az adott időszakban. Ezen törekvésem középpontjába egyrészt annak bemutatása áll, hogy a disszertációm fő alapját képező munkahelyi diverzitás milyen feltevések mentén, hogyan alakult ki és milyen kapcsolódó területek formáltak. Másrészt hiánypótlónak tartom a diverzitás magyar nyelvű összegző bemutatását, mellyel hazai szinten szélesebb körhöz eljutva tisztázni tudom a sokszínűség körüli kérdéseket és egyben népszerűsíteni a témát.

### 2.3.1 A diverzitás elhallgatása

Eltérés mutatkozik abban a tekintetben, hogy a korai menedzsment szakirodalomban létezik, vagy sem a diverzitás fogalma. Nkomo és Stewart meglátása szerint az olyan korai gondolkodók, mint például Taylor, Fayol és Mayo munkájában nyilvánvaló a diverzitás fogalmának hiánya (Nkomo & Stewart, 2006). Burrell az előzőekhez hasonlóan arra mutat rá, hogy ezen megközelítések univerzalizáló tendenciái figyelmen kívül hagyták a sokszínű csoportidentitások gondolatát (Nkomo & Stewart, 2006). Ezzel szemben Schachter (2018) arra mutat rá tanulmányában, hogy a Taylor Társaságnál már 1915-ben felmerült igényként a munkás képviselő bevonásának és a nők által uralt területek nőekkel való megvitatásának szükségessége. Pryor és Taneja (2010) pedig a fayoli alapelvek bemutatásán és azok jelenlegi értelmezésén keresztül mutat rá arra, hogy Fayol munkásságában megjelenik a diverzitás szükségessége iránti igény. A Mayo által vezetett Hawthorne vizsgálatok fókuszja a szervezetben dolgozó egyénekre helyeződik, ugyanakkor nem tesz említést például nemi szerepekről, életkorról és etnikai hovatartozásról, annak ellenére sem, hogy léteznek tisztán nőkből és férfiakból álló munkahelyi csoportok; továbbá arról sem, hogy a nők közt többen bevándorlók voltak (Sundin & Billing, 2006). A fentiek alapján a korai gyökerekben

vagy egyáltalán nem, vagy csak nyomokban jelenik meg a sokszínűség, de leginkább elhallgatása a jellemző.

### 2.3.2 A diverzitás védelmezése

Szervezeti szinten a sokszínűség kérdéseire való nagyfokú figyelem gyökerei az 1960-as évek jogalkotói eseményeihez nyúlnak vissza. A korszak jellegzetessége az amerikai kisebbségi csoportok és a nők elégedetlenségének kinyilvánítása az igazságtalansággal és az egyenlőtlenséggel szemben (Nkomo & Stewart, 2006). A polgárjogi mozgalmak az esélyegyenlőségi (Equal Employment Opportunity, továbbiakban: EEO)<sup>10</sup> és a pozitív cselekvési programokhoz (Affirmative Action, továbbiakban: AA)<sup>11</sup> vezettek (Qin et al, 2014). Például ekkor került elfogadásra az USA-ban<sup>12</sup> (Yadav & Lenka, 2020) és Nyugat-Európa egyes részein<sup>13</sup> (Claes, 2019) a nők és rasszok<sup>14</sup>, illetve nemzetiségi kisebbségek esélyegyenlőségét előíró polgári jogi és az egyenlő bérezésről szóló törvény, valamint ezeket megerősítő szabályozások (Nkomo & Stewart, 2006). Ugyanakkor az intézkedések ellenére ebben az időben a nők vezető pozícióba jutásának akadálya abszolút volt, amit Nixon elnök véleménye hűen tükröz: „Nem hiszem, hogy egy nőnek bármilyen kormányzati munkakörben kellene dolgoznia...főleg azért, mert kiszámíthatatlanok. És érzelmesek. A férfiak is

---

<sup>10</sup> A EEO elméletek liberális és radikális megközelítések csoportjára oszthatók (Jewson & Mason, 1986). A liberális megközelítés alapja a tisztességes eljárások elve, a tehetség és képesség egyéni tulajdonságként történő kezelése. A liberálisok szerint ennek maximalizálásához meg szükséges szüntetni a kapitalista munkaerőpiac torzulásait, valamint a beavatkozási szabályokat és folyamatokat minden emberre kiterjedően, következetesen kell alkalmazni. Ezzel szemben a radikális megközelítés a jutalmak igazságos elosztásának elvén alapult. Differenciált intézkedései közé tartozik az olyan pozitív diszkrimináció, mint például a kvóták alkalmazása (Jewson & Mason, 1986; Pringle & Strachan, 2015).

<sup>11</sup> AZ EEO-hoz szorosan kapcsolódó intézkedést Johnson elnök írta alá, mely stratégiai szintre emelte az egyenlő munkalehetőségek törvényi törekvéseit. A célokat és ütemezést megfogalmazó rendeletet Nixon elnök idején ratifikálták (Ivancevich & Gilbert, 2000).

<sup>12</sup> 1964. évi polgári jogi törvény VII. cikke küldetésnyilatkozatként fogalmazódott meg (Ivancevich & Gilbert, 2000).

<sup>13</sup> Az Európa Tanács legfontosabb szerződésének, az Emberi Jogok Európai Egyezményének aláírására 1950-ben került sor.

<sup>14</sup> Fontos itt kiemelni, hogy a rassz fogalma eltérő jelentéstartalommal bír Európában és Amerikában. Az EU jogi keretein belül jogellenes a faji vagy etnikai alapú megkülönböztetés, ugyanis európai kontextusban a rassz negatív konnotációval bír, melynek gyökerei a második világháborúig nyúlnak vissza. Ennek következtében a rassz kifejezés teljes visszautasítást kapott Európában (Lentin, 2008). Ezzel szemben az angolszász gondolkodásban a rassz fogalma a kolonizálás időszakához köthető. Ebben a folyamatban a rassz fogalma nem kapott negatív töltetet (Garner, 2010). Jelen disszertációban a diverzitáselemként feltüntetett rassz koncepció használatakor az amerikai a mérvadó, tekintettel a témában meghatározó hasonló gyökerű szakirodalomra.

kiszámíthatatlanok és érzelmesek, de a lényeg az, hogy egy nő nagyobb valószínűséggel az" (Eagly & Carli, 2007).

Európai tekintetben ez azért is volt jelentős, mert egyrészt az európai integráció korai szakaszában a diverzitás elsősorban a tagállamok között, nem pedig a tagállamokon belüli sokszínűségekre összpontosított. Ennek következtében kezdetben az egyes országok nyelvi, nemzeti, vagy etnikai kisebbségi sokszínűségét figyelmen kívül hagyták s csak az 1960-as és 1970-es években felemelkedő nyugat-európai regionalista mozgalmak és a kelet-európai országokból, valamint a kolonizált államokból megindult migrációs-hullám hatására vált világossá, hogy a témakörrel foglalkozni kell. Mindemellett a korszak jellegzetessége, hogy az egyes követelések országhatárokon belülre korlátozódtak és nem kezelték az egyes kisebbségi kérdéseket uniós kérdéskörként (Bieber & Bieber, 2020). Másrészt ebben az időben került sor az ILO-egyezménnyel<sup>15</sup> történő teljes harmonizálásra. A kezdeményezés eleinte leginkább gazdasági megfontoláson alapult<sup>16</sup>, a tagállamok közti gazdasági verseny torzításának elkerülésének céljával (Becánics, 2012), majd az 1970-es évek közepén a 75/117/EGK<sup>17</sup> irányelvvel nyerte el szociális vonatkozását (Rácz, 2019). Ugyanis az irányelvnek köszönhetően egységessé váltak a feltételek és megszűnt a tagállamokon belül annak eldöntése, hogy mit tekintenek egyenlő munkának és kiknek a bérét kell egyenlőnek tekinteni. Az irányelv ennek megfelelően már megfelelt az ILO-egyezmény rendelkezéseinek (Rácz, 2019), mely gyakorlatilag a későbbiekben más területeken is kibontakozó egyenlő bánásmód elvének az alapját is jelentette (Kardosné, 2000).

Hazánkban ebben az időben zajló politikai, társadalmi változások a legnagyobb hazai kisebbségnek minősülő romák<sup>18</sup> helyzetében és a hagyományos női szerepekben

---

<sup>15</sup> Az 1951-ben elfogadott 100. számú ILO (Nemzetközi Munkaügyi Szervezet) egyezmény „a férfi és a női munkaerőnek egyenlő értékű munka esetén járó egyenlő díjazásról” szól, amit a Magyar Köztársaság csupán a 2000. évi LVII. törvénnyel hirdette ki (Rácz, 2019).

<sup>16</sup> Az Európai Gazdasági Közösséget létrehozó, 1957-ben kelt Római Szerződés nem csupán a megkülönböztetés tilalmát rögzítette, de az eredetileg 119-es számú cikkely azt is kimondta, hogy „minden tagállam az első szakasztól biztosítja és a továbbiakban is fenntartja annak az elvnek az alkalmazását, hogy a férfiak és a nők egyenlő munkáért egyenlő bért kapjanak”. Így a Római szerződés „egyenlő munka” keretei kezdetben csupán a munkaadókra koncentráálódtak, az ILO szabályozással szemben nem terjedt ki a szakmák vagy foglalkozási csoportok közötti megkülönböztetésekre (Rácz, 2019).

<sup>17</sup> Az Irányelv célja mindkét nem számára az egyenlő bánásmód biztosítása a munkához, szakképzéshez, a szakmai előmenetelhez és munkafeltételekhez (Rácz, 2019).

<sup>18</sup> Az Európai Unió által leggyakrabban használt szakpolitikai terminológia, mely csoport tagjait többek közt például cigánynak, beásnak, kelderásnak, romungrónak, szontónak stb is neveznek Európa-szerte. Jelen disszertációban az uniós szakpolitikának megfelelően a roma kifejezés használata jellemző, mely alatt a sokszínű csoport egésze értendő (EC, 2020a). Ugyanakkor az egyes idézeteknél a szöveghez hű cigány kifejezést megtartottam.

is sajátos elmozdulást idéztek elő. Az extenzív iparpolitika a foglalkoztatottság növekedésének zálogát kezdetben a női (Nagy et al., 2018; Dunavölgyi, 2017), majd roma (Dupcsik, 2009) munkaerő tömeges bevonásában látta. Ez a szocialista érában az egyenlőség hirdetésével volt egyenlő. Azonban az eszme csupán elvi síkon valósult meg, ugyanis bár a munkára és közéleti szerepkörre kiterjedt, de mit sem változtatott a nők háztartási feladatain. Következésképpen a hierarchikus férfi-női viszonyokat manifestálta (Nagy et al., 2018). A romák státusza pedig a társadalmi kívüliségből a prudéria és a közös munkakörnyezet tükrében hátrányos helyzetűvé változott. A korszak kutatásai kimerültek a „cigányok hagyománytalan nép” és „a cigányoknak asszimilálódniuk kell” tézisekben és a „cigánykérdés indiánkérdésből négerkérdéssé vált” (Dupcsik, 2009, p. 172, 175).

Összességében elmondható, hogy ebben az időszakban a rendelkezések és a mozgalmak célja a sokszínű társadalmi csoportok reprezentálása volt a népesség belüli arányuk alapján (Nkomo & Stewart, 2006), így az egyenlő foglalkoztatási lehetőségek elérése (Qin et al. 2014) és a diszkrimináció felszámolása (Pringle & Strachan, 2015) központi kérdéssé vált, melyhez a megerősítő intézkedések és szabályozások nyújtottak eszközt (Qin et al. 2014). A szervezetek így arra kényszerültek, hogy elismerjék a rendszereikben lévő egyenlőtlenségi struktúrákat. A kényszer több okból adódott: 1) féltek attól, hogy a társadalmi zavargások begyűrűznek a munkahelyekre; 2) az esélyegyenlőségi és megerősítő cselekvési törvények jogkövető magatartásra kényszerítették a szervezeteket; 3) a helyesnek ítélt cselekvés érdekében igazodtak az erkölcsi és etikai normákhoz (Ivancevich & Gilbert, 2000). Szervezetelméleti szempontból az időszak jellegzetessége, hogy a szakemberek figyelme leginkább a nőkre, rasszokra (Nkomo & Stewart, 2006) koncentrált azzal a céllal, hogy ezen csoportok tagjainak foglalkoztatását és karrierfejlesztését elősegítsék (Köllen, 2021). A kutatások nagy része olyan strukturális-funkcionalista keretből kinőtt munkákra támaszkodott, amelyeket a különbözőnek vélt személyek asszimilációs folyamata uralt (Nkomo & Stewart, 2006). A nőekkel foglalkozó szakirodalom többsége ebben az időben az esélyegyenlőség elérése érdekében a nemek közötti különbségek minimalizálására törekedett (Alvesson & Billing, 2009).

A programok kritikája közt szerepel többek közt, hogy 1) egy olyan kizsákmányoló rendszert hoztak létre, melyben a fehér férfiak rovására olyan csoportok profitáltak, akik soha nem tapasztaltak diszkriminációt; 2) alacsonyabb felvételi és

teljesítménynormákat alkalmaztak a kisebbségre, amire sokan alamizsnaként tekintettek, ugyanis feltételezésük alapján nem a képességek, hanem a fenotípus volt a domináns szűrési kritérium; 3) következésképpen az intézkedések sok esetben megbélyegző hatásúak voltak (Ivancevich & Gilbert, 2000).

### 2.3.3 A diverzitás kezelése

Az esélyegyenlőségi és a pozitív cselekvési programokat kiszorította a munkahelyi sokszínűségi gyakorlat (Qin et al, 2014), ugyanis az 1980-as évek elején a sokszínűség politikai támogatottsága csökkent és a vállalatok lépni kívántak a jogszabályok végrehajtási költségének csökkentése érdekében (Nkomo & Stewart, 2006). A folyamat megnyitotta az utat a "diverzitás menedzselésének" (managing diversity, MD) gondolata előtt (Nkomo & Stewart, 2006), amit jelentősen erősített, majd a következő fejlődési szakasz irányába mozdított a Hudson Intézet által készített „Workforce 2000”<sup>19</sup> jelentés, mely szerint a nők és a kisebbségi etnikai csoportok munkaerő piacra történő beáramlása pozitív elmozdulást jelenthet a munkaerőpiacon (Pringle & Strachan, 2015). Gyakorlatilag az EEO újra csomagolásáról volt szó azzal a céllal, hogy a fehér férfiak számára elfogadhatóvá tegyék a kezdeményezést (Nkomo & Stewart, 2006).

Az MD elképzelés alapja, hogy a szervezeteknek kezelniük kell a diverzitást. A munkahelyi intézkedések célja a vertikális és horizontális szegregáció orvoslása volt, melyet a marginalizált csoportok asszimilálása által kívántak elérni. Mivel úgy gondolták, hogy a munkavállalói diverzitás kezelése versenyképességi előnyökkel jár és a diverzitásra potenciális konfliktusforrásként tekintettek, ezért a diverzitás tárgyköre a felsővezetés kezébe került. A kisebbségi tagoktól az asszimilációt, míg a szervezet többi tagjától "színvakságot"<sup>20</sup> vártak el (Prasad et al, 2006). Bár ebben a szakaszban kezdetét

---

<sup>19</sup> A jelentés a globális gazdasági és munkaügyi trendek, lehetséges jövőbeni amerikai gazdasági ciklusok, a demográfiai változások és ezek munkára gyakorolt hatásának figyelembevétele mellett ajánlásokat fogalmazott meg a jövő munkaerőre vonatkozóan. Érdekes módon a többség figyelmét a jelentés azon része ragadta meg, mely szerint 2000-re a fehér férfiak kisebbségben lesznek a munkaerőpiacon újonnan belépői között. Ezzel szemben kevesebb érdeklődésre tett szert az a tény, hogy az új belépők 64%-át a nők teszik ki (Pringle & Strachan, 2015).

<sup>20</sup> A színvakság egy olyan álláspont, mely nem vesz észre és nem állít középpontba semmiféle biológiai vagy társadalmilag konstruált különbséget. Lényegében ragaszkodik a hasonlósághoz, miközben figyelmen kívül hagyja a különbségeket. Azonban a származás, nemi, szexuális preferenciák és más társadalmilag jelentős különbségek elhallgatása, „vakítása” önmagában nem képes arra, hogy eltörölje a nemzedékeken át tartó elnyomás, illetve diszkrimináció következményeit (Prasad et al, 2006).

vette az életkori, testi fogyatékoság béli társadalmi különbségek hatásainak tanulmányozása, a kutatások fő fókuszja továbbra is a nők és a rasszok befogadására és integrációjára irányult azzal a céllal, hogy megértsék a különböző csoportok mennyire képesek feljebb lépni a szervezeti hierarchiában (Qin et al. 2014). Ugyanakkor a téma iránti széleskörű érdeklődés jelentősen megnőtt ebben az időben, amit az is mutat, hogy az 1980-as években világszerte a legjelentősebb üzleti folyóiratok nagy figyelmet fordítottak a vezetők szociodemográfiai jellemzőire (Abatecola & Cristofaro, 2020), mely folyamatok Hambrick és Mason (1984) meghatározó kutatásának alapjául szolgáltak. Szintén erre az időszakra tehető, hogy a diskurzusok erősödésével párhuzamosan megjelentek a kritikák, melyek megkérdőjelezték az irányzat társadalmi igazságosságát. Bírálatuk szerint ezen megközelítés a különbségek depolitizálására és ahistorikus felfogására épített (Pringle & Strachan, 2015). Ezért ezen megközelítés a kritikai tanulmányokban kapott jelentős szerepet (Zanoni et al. 2010).

Az 1980-as évek elejének és közepének időszakában az Európai Uniót a kisebbségi jogok bővítése, majd érvényesítése jellemzi. Azonban ezt az időszakot leginkább idealista kezdeményezésnek tekinthetjük, ugyanis a kulcsfontosságú tagállamok ellenállásába ütköztek. Például a jelentős kisebbséggel rendelkező országok közül míg Olaszország és Spanyolország nyitott volt a kisebbségi jogok érvényesítésére, addig Franciaország és Görögország még a kisebbségek létezését sem ismerte el. Következésképpen annak ellenére, hogy a kisebbségek már ekkor a figyelem fókuszába kerültek, a periférián maradtak, mivel a tagállamok területileg jól körül határolható régióit érintették csupán (Bieber & Bieber, 2020).

#### 2.3.4 A diverzitás menedzsmentje

A munkahelyi diverzitás tudománytörténeti szakaszának következő jelentős állomásán a diverzitás menedzselésének helyét átveszi a diverzitásmenedzsment (diversity management, DM) és a diverzitás igénylése (Prasad et al, 2006), mely a szervezetek által elfogadott üzleti stratégiát jelent, ami a különféle háttérű egyének toborzására, megtartására és inkluzív fejlesztésére irányult (Thomas, 1991). A kifejezést Thomas alkotta meg 1990-ben az Egyesült Államok kontextusában, mely fokozatosan elterjedt a világban (Pringle & Strachan, 2015).

Thomas minden különbséget egyenlőnek tekintett. A leggyakrabban idézett sokszínűség meghatározása is ezt a látásmódot tükrözi: „A diverzitás mindenkire vonatkozik: nem rassz vagy nem által definiált. Magába foglalja a kort, a személyes és szervezeti háttérrel, a végzettséget, a pozíciót és a személyiséget. Ugyanúgy vonatkozik az életstílusra, földrajzi származásra, szervezetben eltöltött időre... mint a menedzsment béli vagy nem menedzsment béli tapasztalatra” (Thomas, 1991, p 10). Tehát ezen paradigma középpontjában az egyén és egyéni különbségek állnak, és minden különbségnek egyenlő értéke van. Következésképpen a diverzitás mindenkire vonatkozik, magába foglalja a vezetői stílust, nemet, rasszt, személyes és szervezeti háttérrel, személyiséget, pozíciót, valamint kognitív mintákat. Ebből kifolyólag a megközelítés hatalmi vaksággal jellemezhető, mivel az összes különbség egyenlő szintű kezelése mellett figyelmen kívül hagyja, hogy 1) az egyes egyéni társas identitások valószínűleg súlyosabb hátrányt jelentenek a munkahelyen, mint mások (pl. hajszín vagy kommunikációs stílusok) (Prasad et al., 2006); 2) a hovatartozás milyen mértékben és hogyan befolyásolhatja a társadalmi kategóriához való tartozásuk (Dijk et al., 2016).

A másságot ezen időszak alatt olyan célokra használták fel, mint például a különböző piacok fölötti ellenőrzés, vagy a legitimitáció megszerzése. A figyelem középpontjában az áll, hogy a diverzitás miért jó a szervezetnek. Éppen ezért a megközelítést szokás „a diverzitás, mint üzlet”-nek („business case” of diversity) is nevezni (Qin et al. 2014), ami nagy kockázatot jelent a kisebbségi csoportok számára, mivel racionális igazolást kínál a diszkriminációra<sup>21</sup> (Nkomo & Stewart, 2006) és újratermeli a sztereotípiákat<sup>22</sup> (Risberg et al., 2019) azáltal, hogy az esélyegyenlőséget a szervezeti haszontól teszi függővé (Nkomo & Stewart, 2006). Alapja azon feltételezés miszerint az ember megváltoztathatatlan lényege saját csoportjának identitása, mivel a biológiai tulajdonságok felelősek a szociális viselkedésért, bizonyos készségekért és személyiségjegyekért (Risberg et al., 2019). Éppen ezen okokból kifolyólag Rijamampianina és Carmichael (2005) azt javasolta, hogy a diverzitás sikerességéhez olyan irányítási rendszer és környezet kialakítására van szükség, mely támogatja az esélyegyenlőséget.

---

<sup>21</sup> A diszkrimináció egyes emberek hátrányos kezelését jelenti azon az alapon, hogy azok valamely meghatározott csoport tagjai (Andorka, 2006).

<sup>22</sup> A sztereotípiák torzításán, túlzáson és leegyszerűsítésen alapuló negatív elképzelések, előítéletek együttese valamely csoporttal szemben (Andorka, 2006).

A kritikai tanulmányok az esszencialista megközelítéssel ellentétben a konstruktivista perspektíva mellett teszik le a voksukat, mely szerint a különbségeket sokkal inkább a társas interakciók alakítják és termelik (Risberg et al., 2019). Ennek megfelelően a valóság társadalmilag konstruált (DeLamater & Hyde, 1998) és nem adott (Risberg et al., 2019). A perspektíva feltételezése szerint a társadalom minden egyént és csoportot jelentéstartalommal lát el, mely alapján különböző kategóriákat alakít ki negatív, vagy pozitív tartalommal. Ezek az attribútumok az egyes csoportok hatalmát tükrözik, melyek újra termelődnek, tehát nehéz azokat megváltoztatni (Risberg et al., 2019).

Az Európai Unió paradigmaváltására is ebben az időszakban került sor. Az 1992-ben aláírt Maastrichti Szerződés által az integrációs törekvések által a kisebbségek is fókuszba kerültek. A fő katalizátorok a hidegháború vége és az integráció Közép- és Kelet-Európa felé történő eltolódása voltak, amelyek új sokszínűséggel szembesítette az EU-t (Bieber & Bieber, 2020)<sup>23</sup>. Másrészt a berlini fal leomlását követően az ENSZ globális konszenzus kialakítására törekedve több ponton is sikereket ért el az új paradigmák kialakítására tett törekvéseivel a nemzetközi konferenciáinak<sup>24</sup> köszönhetően<sup>25</sup>. Ebben a korszakban jelenik meg a kormányközi tárgyalások szövegeinek<sup>26</sup> környezetében a későbbiekben bővebb kifejtésre kerülő gender kifejezés (Peeters, 2020), mely az 1995-ben Pekingben megrendezésre kerülő IV. Nőügyi Világkonferencián nyert polgári jogot (Peeters, 2020). A Konferencián elfogadásra került a Pekingi Nyilatkozat és a Cselekvési Program dokumentum. Utóbbi 12 kritikus területet fogalmaz meg: szegénység, oktatás és képzés, egészség, nők elleni erőszak, háborús konfliktusok, gazdaság, hatalom és döntéshozatal, nők támogatásának intézményi mechanizmusai, emberi jogok<sup>27</sup>.

A kelet-közép-európai régióban a politikai rendszerben bekövetkezett hirtelen változás létre hozta a kapitalizmust, melyben beruházási, hitelezési, valamint a gazdaság

---

<sup>23</sup> 1989-től meginduló demokratikus folyamatok az Európai Tanács bővülését eredményezték. Az ET tagjainak száma rövid idő alatt 41-re bővült, amihez hazánk 1990.-ben csatlakozott (Kardosné, 2000).

<sup>24</sup> Konferencia az oktatásról (Jontien, 1990), a gyermekekről (New York, 1990), a környezetvédelemről (Rio, 1992), az emberi jogokról (Bécs, 1993), a népességről ( Kairó, 1994), a társadalmi fejlődésről (Koppenhága, 1995) (Peeters, 2020).

<sup>25</sup> Peeterssel (2020) ellentétben pozitívan értékelem az ENSZ kezdeményezéseit, ezért módosítottam az eredeti szöveg megközelítési módján.

<sup>26</sup> A társadalmi nem kifejezés már a jontieni, riói, bécsi és kairói dokumentumokban is megtalálható volt (Peeters, 2020).

<sup>27</sup> [www.un.org/womenwatch](http://www.un.org/womenwatch)



egyéb szegmenseiben, mint például a foglalkoztatás és pénzügyi teljesítmény tekintetében is domináns szerepet kaptak a multinacionális vállalatok (Nagy et al., 2018). A szocialista nagyipar megszűnése magával hozta a munkaerő jelentős részének, különösen az alacsony iskolai végzettségűek, így a romák marginalizálását (Dupcsik, 2009). Ugyanakkor a változások hatással voltak azokra is, akiknek sikerült megtartani a munkájukat, mely a több állás vállalásában, illetve a túlórában nyilvánult meg, ami a női alkalmazottakat is jelentősen érintette. Ezek a folyamatok magukkal hozták a tradicionális családmódel változását. Ugyanis a nők munkaerőpiaci szerepének növekedésével párhuzamosan csökkent a gyermekvállalás (Nagy et al., 2018).

### 2.3.5 A diverzitás befogadása

Az utóbbi időben a diverzitásmenedzsment kifejezést gyakran helyettesítik, vagy egészítik ki az inklúzió (Risberg et al., 2019; Morgan Stanley, 2020), illetve egyenlőség fogalmával (Dixon-Fyle et al., 2020). Bár a sokféleség és az inklúzió kifejezéseket gyakran felcserélhetőként kezelik, a két fogalom jelentősen eltér egymástól (Hafeez et al., 2019). Ugyanis míg a sokszínűség-kezelési gyakorlatok főként marginalizált csoporttagok munkahelyi bevonására összpontosítanak, addig a befogadási gyakorlatok célja, hogy kisebbségi csoport tagjainak azonos hozzáférést biztosítsanak a döntéshozatalhoz, az erőforrásokhoz és a felfelé irányuló mobilitási lehetőségekhez (Shore et al., 2018). Másképp fogalmazva: míg a diverzitásmenedzsmenttel foglalkozó tanulmányok megoldást kínálnak a konfliktusokra, a kisebbségekkel és a csoportok működésével kapcsolatos kérdésekre, addig a befogadás azt jelöli, hogy a munkavállalót milyen mértékben fogadják el és kezelik belsősként (Hafeez et al., 2019). Mor Barak és szerzőtársai (2016) a toborzás, előléptetés és megtartás mellett a diverzitásmenedzsment szerves részeként definiálják a befogadást. Shore és szerzőtársai (2018) szakirodalmat áttekintő kutatása során pedig arra jutottak, hogy az inklúziós szakirodalom célja azon módok meghatározása, melyek segítségével olyan befogadó környezetet és gyakorlatokat hozhatnak létre, melyek szervezeti előnyt jelentenek. Következésképpen a sokszínűség a tagok közötti felszíni és nem megfigyelhető demográfiai különbségekre utal, a befogadás pedig olyan munkakörnyezetre, ahol a dolgozók egyedi hozzájárulása értéket jelent (Mor Barak et al., 2021).

Ennek megfelelően a sokszínűség szakirodalmában a befogadás egy olyan állapotot hoz életre, amelyben a munkaeőt megbecsülik és tisztelik. Mindez olyan szervezeti kultúrán, vezetési gyakorlaton és interperszonális kapcsolatokon alapul, amelyek támogatják a diverz munkahelyet funkcionális és strukturális szempontok alapján is (Shore et al., 2011). A különbségek értékékként kezelése a különbségek együttélését feltételezi és megfeleltethető a kulturális pluralizmus gondolatának (Morgan Stanley, 2020). A sokféleség ezen értelmezésében a „jó társadalom” nem szünteti meg, vagy lépi túl a csoportkülönbségeket, hanem biztosítja az egyenlőséget a társadalmilag és kulturálisan differenciált csoportok között, melynek tagjai kölcsönösen tisztelik egymást, és megerősítik a különbözőségeiket (Geraldine, 2015). Végző soron, tehát a sokszínűség nem csupán a változatos etnikai és kulturális háttérű emberek alkalmazását, és az alulreprezentált csoportok számának növelését jelenti a szervezetben, hanem a különböző világnézetek és kulturális nézőpontok tiszteletben tartását és elfogadását (Vito & Sethi, 2019). Számos tanulmánnyal egyetértésben (Mor Barak et al., 2021; Vito & Sethi, 2019) úgy gondolom, hogy a felsővezetésnek nagy szerepe van ezen folyamatok sikerességében, amit az „upper echelon” elmélet szintén alá támaszt. Ugyanis eszerint a felső vezetés, azáltal, hogy az elsődleges feladatai közé tartozó döntéshozatalon, valamint a munkakörnyezet működését, illetve hatékonyságát befolyásoló politikák (Hambrick & Mason, 1984) és ahhoz kapcsolódó inklúziót demonstráló szervezeti eljárások (Mor Barak et al., 2021) kialakításán keresztül kommunikálja és szemlélteti a szervezet értékeit, mely nagy mértékben tükrözi saját értékrendszerét is (Hambrick & Mason, 1984). A középvezetés sokszínűséggel és egyenlőséggel kapcsolatos attitűdjei ugyanolyan fontosak, mint a felsővezetőké (Tatli & Özbilgin, 2009), ugyanis ezen szemlélet gyakorlati megvalósításában van jelentős szerepük (Mor Barak et al., 2021).

Fontos itt kiemelni a konstruktivizmus azon felismerését is, miszerint tudományterületeket hosszú ideig rövidlátás jellemezte. Rámutattak arra, hogy 1) a korábbi kutatások csupán saját tudományterületükhöz kapcsolódó szakirodalmat és eredményeket vettek figyelembe, így struktúrájuk és szervező elvük az adott tudományterület keretein belül maradt (Romani, 2010); 2) az egyes tanulmányok, így a felhasznált forrásaik jelentős része is ország, illetve kultúra specifikus volt, elsősorban nyugati perspektívákat tükröztek, így eltérő történelmi háttérhez, értékrendszerhez és problémakezelési aspektusokhoz kapcsolódtak (Mazur, 2010). Következésképpen

megkérdőjeleződött a diverzitás menedzsment univerzális jellege, az amerikai ügyek tapasztalatainak egyetemlensége<sup>28</sup>, rámutatva arra, hogy a korábbi tanok nem vették figyelembe a foglalkoztatás környezetét, a nemzeti kultúrát és az ország-specifikus jogszabályi környezetet (Pringle & Strachan, 2015). Ebből kifolyólag a kutatók arra hívják fel a figyelmet, hogy a kapcsolódó kutatásokat kontextusban kell kezelni, egymás eredményei felhasználva, mely magába foglalja többek közt a kapcsolódó tudományterületek (Romani & Holgersson, 2020), ország specifikus kérdések és kultúra figyelembevételét (Jonsen et al, 2011; Kokot et al., 2021). A teljesség igénye nélkül felmerül például a diverzitás kérdésének hatalmi (Tatli & Özbilgin, 2012), interkulturális (Romani & Holgersson, 2020), interszekcionális<sup>29</sup> (Hearn & Louvrier, 2016; Geraldine, 2015), identitás elméleti (Mazur, 2010) szempontok szerinti vizsgálata.

Az Európai Unió kelet-európai tagokkal, köztük hazánkkal való 2004-es bővülése felhívta a figyelmet az új tagországokban élő nagy számú kisebbségre, mely magába foglalta a rokon állammal rendelkező határon túli magyar és a rokon állammal nem rendelkező nagy számú roma lakosságot (Bieber & Bieber, 2020). Az intézkedések szükségessége égető volt. Magyarországi tekintetben például a rendszerváltás nem hozta meg a várt eredményt, melynek háttérében a meg-megújuló, hazánkkal szembeni erőfitogtató politikai konfliktusok álltak, mely jelentős mértékben megnehezítette a határon túli magyarok és romák életét (Ablonczy & Bárdi, 2010). A 2004-es csatlakozás és ahhoz kapcsolódó folyamatok a sokszínű lakosság kulturális integrációjának igényére (Eger et al., 2012), az előregedő társadalomra és technológiai fejlődésre hívták fel a figyelmet és mélyreható társadalmi változásokat eredményeztek (EC, 2009). A teljesség igénye nélkül például megváltozott az európai országok kisebbségvédelemhez és kollektív jogokhoz való viszonya (Ablonczy & Bárdi, 2010).

Az uniós bővülés üzleti tevékenységek tekintetében több szempontból is jelentős volt: 1) a folyamatoknak és eseményeknek köszönhetően az elméleti és gyakorlati megközelítések az egyenlőségre és a jogi normák betartására irányuló eredeti

---

<sup>28</sup> Fontos itt kiemelni két általános gyakorlatot: 1) a diverzitásról szóló kutatások bevezetése hosszú ideig az amerikai munkaerőről és demográfia összetételének hivatkozásáról szólt; 2) mivel számos társadalomtudományi szakfolyóiratban erőteljes intézményesített elfogultság tapasztalható, a publikációk jelentős részét az amerikai és az egyesült királyságbeli publikációk teszik ki (Jonsen et al., 2011).

<sup>29</sup> Az interszekcionalitás fogalma figyelembe veszi azt a tényt, hogy minden ember megtestesít legalább egy, de legtöbb esetben több diverzitás dimenziót. Ennek megfelelően például egy férfihez nem csupán a neme, hanem az életkora, bőrszíne, származása, anyanyelve is kapcsolódik (Köllen, 2021).

fókuszuktól a sokszínűség tágabb szemléletű proaktív alkalmazásáig fejlődtek; 2) a munkavállalók szabad mozgása növelte az Unión belüli munkaerő-diverzitást, amihez a demográfiai fejlődés problémái és a bevándorlási nyomás is társultak (Eger et al., 2012); 3) a sokszínűségi politika által meghatározott diverzitás kategóriáira<sup>30</sup> vonatkozó meglévő uniós jogszabályokat be kellett építeni az egyes uniós tagállamok jogszabályaiba, ami azzal járt, hogy a vállalatoknak meg kellett felelni ezen előírásoknak és a sokszínűség mindegyik kategóriáját implementálni kellett politikájukba (EC, 2009). Azonban, amint azt a későbbiekben látni fogjuk, ennek gyakorlati megvalósítása nem sikerült maradéktalanul.

A munkahelyi diverzitás különbözőségekre vonatkozó aspektusai jelentős változásokon mentek keresztül. Összegezve az eddigieket egyrészt megállapítható, hogy az egyes történeti szakaszok határai nem válnak el élesen egymástól, ugyanis azok több, párhuzamosan zajló folyamat eredményeként jöttek létre. Másrészt a jogszabályi megfelelési megközelítések önmagukban nem elegendők ahhoz, hogy a szervezetek elkötelezettek legyenek (Cagnon & Cornelius, 2006). Harmadrészt az egyes korszakok bemutatása során törekedtem arra, hogy a diverzitás európai és amerikai gyökereire is rámutassak. Célom az volt, hogy rávilágítsak miért szükséges az egyes diverzitásmegközelítéseket górcső alá venni és a helyi kontextusnak megfelelően kezelni azokat. Ugyanis, amint azt láthattuk bár a diverzitás menedzsment amerikai gyökerekkel rendelkezik és az amerikai anyavállalatok nemzetközi leányszervezetein keresztül érkezett meg Európába, az antidiszkriminációs törekvések és pozitív cselekvési programok már korábban is léteztek kontinensünkön. Azonban, ezek a szabályozások és jogi eszközök nem kerültek egységes bevezetésre Európában. A szakirodalmi eredményeket interpretálva az alábbi összefoglaló következtetések, megállapítások tehetők a különbözőségek kezelésének aspektusában (3. sz. táblázat).

---

<sup>30</sup> Az 1999. május 1-jén hatályba lépett EU alapító okiratát módosító Amszterdami Szerződés 13. cikkelye a nem, a származás vagy etnikai eredet, vallás vagy hit, a fogyatékoság, az életkor szerinti diszkrimináció mellett a szexuális orientáción alapuló diszkriminációra is kiterjed (Claes, 2019).

	Esélyegyenlőség programok (EEO)	Pozitív cselekvési szabályozás (AA)	Diverzitás Menedzselése (MD)	Diverzitásmenedzsmet (DM)	Diverzitás és befogadás (D & I)
Célkitűzés	Diszkrimináció felszámolása	Negatív diszkrimináció megelőzése	Másokhoz való hozzáállás megváltoztatása	Lehetőségek teljes körű kiaknázása	Egyenlőség és nyitottság biztosító kultúra kialakítása.
Forrás	Etikai és erkölcsi kérdés	Jogszabályok	Versenyképességi előny	Üzleti előny	Szervezeti célok
Felelős	HR vezetők	Jogalkotó szervek	Felső vezetés	Vezetők és személyzeti vezetők	Felső vezetés
Célcsoport	Különböző csoportok a szervezetben	Kijelölt népességcsoportok	Diverz alkalmazottak, ügyfelek	Marginalizált csoporttag	Kisebbségi csoport tagjai
Jobb lehetőségek biztosítása	Csoportok számára	Csoportok számára	Kisebbségi csoportok számára	Bevonás tekintetében	Egyenlő hozzáférés
Intézkedés szintje	Toborzás és kiválasztás	Kormányzati határidők és célok	Teljes vállalat és vevők	Teljes menedzsmet folyamat	Informális és formális folyamatok
Alkalmazott eszközök	Rendszerszintű változások	Jogi eszközök	Asszimiláció	Szervezeti kultúra újra orientálása	Elfogadás, értékelés
Hajtóerő	Jogi megfelelés, külső erők	Jogi megfelelés, társadalmi nyomás	Versenyelőny	Üzleti eredmények	Szervezeti célok megvalósítása
Előnye	A kijelölt csoportok fokozott munkaerő-részvétele	Kijelölt csoportok fokozott munkaerő-részvétele	Vertikális és horizontális szegregáció orvoslása	Döntés minősége, innováció és kreativitás nő	Win-win megoldás
Hátránya	Kisebbségi csoportokat "érdekcsoportokként" kezelik	Problémaorientált, Nincs hangsúly az egyenlőségen	Asszimiláció; Depolarizálás; Szímvakság	Konfliktusok kockázata, költséges, mérési nehézségek.	Átállással kapcsolatos kihívások

3. táblázat: A diverzitás történeti szakaszainak aspektusai

Forrás: Cagnon & Cornelius, 2006; Agócs & Burr, 1996; Prasad et al, 2006, Nkomo & Stewart, 2006; Jonsen et al., 2011; Yadav & Lenka, 2020; Hafeez et al., 2019 alapján saját szerkesztés

## 2.4 A diverzitás alapfeltevései

Amint azt a fentiek mutatják, a diverzitás fogalma sokrétű, nagyon összetett és számos értelmezése létezik a szakirodalomban és gyakorlatban (Toarniczky, 2008; 2012a, b), melyek mögött négy általánosan elfogadottnak tekinthető alapfeltevés fedezhető fel: 1) az eltérő társadalmi identitásokkal rendelkező egyének sokasága (Social Identity Theory, SIT), (Tajfel & Turner, 1979); 2) az önkategorizáció perspektíva (self-categorization, SCT) (Turner et al., 1987), 3) a hasonlóságok/vonzás perspektíva (similarity/attraction) (Byrne, 1971), valamint 4) az információ/döntéshozatal perspektíva (information/decision-making) (Williams & O'Reilly, 1998). Fontos azonban kiemelni, hogy amint azt a későbbiekbe látni fogjuk, nem minden kutatásban merül fel az összes perspektíva. Ennek oka visszavezethető arra, hogy a szakemberek és a tudósok 1) milyen dimenziók, illetve perspektívák mentén formálják a sokféleség aspektusairól alkotott nézeteiket; 2) negatív/pesszimista, pozitív/optimista szempontok, vagy ezek ötvözete, kontextuális megjelenítése mellett teszik le a voksukat.

Tanulmányomban - a szakirodalmi meglátásokkal egyetértésben (Manata, 2021; van Knippenberg et al., 2004; Qin et al., 2014; Jonsen et al., 2011) - fontosnak tartom a negatív és pozitív szemléletek szintetizálását a diverzitással kapcsolatos mélyebb és

jobb megértése érdekében. Ezért figyelmet fordítok az optimista és pesszimista perspektívák kifejtésére is, kutatásomba való bevonására, melynek részletes bemutatására a következőkben keríték sort.

#### 2.4.1 Eltérő társas identitások perspektíva

A szociális identitáselmélet (SIT) a szociálpszichológiai elméletek közé tartozik, melyet Tajfel (1978) vezetett be, majd Tajfel és Turner (1979) fejlesztett tovább. Alapja a csoportdinamika (Trepte & Loy, 2017) és az a sztereotípa, mely az észlelőben „mások”-ról kialakul (Prasad et al., 2006). A kognitív szociálpszichológiai elmélet kapcsolatot teremt a társadalmi struktúrák és az egyéni identitás között azon jelentéseken keresztül, amelyeket az emberek identitáscsoportokhoz való tartozás jelének tekintenek (Mor Barak, 2009). Az elgondolás szerint az individuumok önbecsülésük magas szintű fenntartására vágnak (Williams & O’Rielly, 1998) és ennek fokát aszerint alakítják, hogy saját csoportjukat hogyan értékelik (Tajfel, 1981), azaz az értékelés alapja a másokkal való társadalmi összehasonlítás. Az összehasonlítás során az egyéneknek meg kell határozniuk önmagukat, amit egy önbesorolási folyamaton keresztül valósítanak meg, mely során magukat és másokat társadalmi kategóriákba sorolják (Williams & O’Rielly, 1998), értékelik a saját és külső csoportokat, majd összehasonlítják azok értékét (Trepte & Loy, 2017). Minél nagyobb értéket tulajdonítanak saját csoportjuknak, annál nagyobb az önbecsülés és kategorizálás mértéke (van Knippenberg et al., 2004), a csoporton belüli vagy csoportok közötti különbségek maximalizálása, illetve annál kevésbé vonzó mások megítélése (Williams & O’Rielly, 1998). Ennek megfelelően az egyén csoportosítja és strukturálja környezetét, mely alapján megkülönbözteti a saját csoportot és azon belüli tagokat a külső csoporttól és azon belüli tagoktól (van Knippenberg et al., 2004).

Mivel az emberek hajlamosak jobban bízni a saját identitás csoportjukon belüli tagokban, közelebbinek érezni őket magukhoz, mint a csoporton kívülieket, ezért általában inkább saját identitás csoporton belülieket részesítik előnyben a külső csoportokkal szemben. Ezért a munkacsoport tagjai pozitívabban viszonyulnak munkacsoportjukhoz és azon belüli emberekhez, ha azok jobban hasonlítanak saját énjükhöz (Williams & O’Reilly, 1998). A kategorizálási folyamatok alcsoportokat hozhatnak létre a munkacsoporton belül, tehát kialakulhatnak a „mi” és „ők”

alcsoporthoz, ami kihívásokkal teli, problémás alcsoporthoz közti kapcsolatokat eredményezhet (Tajfel, 1981; Tajfel & Turner, 1986). Mindez erősíti a hovatartozás érzetét, ugyanakkor erősítheti a másik csoport tagjaival szembeni sztereotípiát, mely megjelenhet burkolt vagy tényleges diszkriminatív magatartás formájában (Mor Barak, 2009). Ez kulturális diszharmóniát, közvetett kulturális konfliktusokat és olyan szociális környezetet eredményezhet, amelyek akadályozzák az információk feldolgozását és aláássa a kreatív teljesítményt (Qi et al., 2022). Következésképpen károsíthatja a csapat működését olyan mikrodinamikák által, mint a csoport kompetencia, a tagok célcsoporttaggal szembeni viselkedése és az éritettek viselkedése (Dijk et al., 2016).

Ezen perspektívára építő tanulmányokkal szemben az a kritika fogalmazódott meg, hogy a kiemelkedő diverzitás kategóriákat rögzítettnek, stabilnak és elemezhetőnek, így időtől és tértől függetlenek, azaz alig változtathatóknak feltételezik (Tatli & Özbilgin, 2012). Ezen állítás mellett érvel Holck és Muhr (2015), amikor kiemelik, hogy bár ezen perspektíva némi autonómiát biztosít az egyéneknek az identitásképzésben a különböző csoportokkal való azonosulás által, ugyanakkor az identitás merev felfogását hozza létre, amely szerint az identitásnak van egy fix és állandó magja. Ez pedig azt eredményezi, hogy az emberek osztályozhatók és feltérképezhetők, így jobban is kezelhetők. Ebből az következik, hogy a SIT-perspektíva nagyrészt figyelmen kívül hagyja a váltás összetettségét és az azonosulás többféle formáját, amelyekre az emberek a változó helyzetekben és kontextusokban támaszkodnak (Calás et al., 2013). A SIT-perspektívájának másik kulcsfontosságú kritikája a „depersonalizáció”, mely következtében az ént a csoporton belüli prototípus megtestesülésének tekintjük, ami ahhoz vezethet, hogy a csoportot vagy szervezetet az identitás forrásaként előnyben részesítjük, miközben feltételezzük, hogy a különböző egyének önmagukról és csoportjukról/szervezetükről alkotott véleménye összehasonlítható (Holck et al., 2015). A sokféleség tanulmányozásának ez az esszencialista megközelítése gyakran korlátozódik egyetlen kategóriára (pl. nemre, származásra, etnikai hovatartozásra vagy életkorra), így figyelmen kívül hagyja a különbözőségek szerepét, többféle formájának kereszteződését. Emellett gyakran hiányzik belőle a kontextus, és ezáltal figyelmen kívül hagyja a hatalmi és egyenlőtlenségi viszonyok dinamikus jellegét (Holck et al., 2015).

## 2.4.2 Önkategorizáció

A társas identitás elméletének mintegy kognitív hangsúlyú tovább gondolása az önkategorizációs elmélet (self-categorization, SCT) (Turner 1999), amely különbséget tesz a társadalmi és a személyes identitás közt. Míg a társadalmi identitás az egyén csoporttagságától függ, addig a személyes identitás többé-kevésbé független attól. Az elmélet feltételezése szerint helyzettől függően valamelyik identitás folyamata dominánsabb szerepet tölt be, vagy együttesen fejtik ki hatásukat az egyén viselkedésére (Trepte & Loy, 2017). Következésképpen a társadalmi és egyéni identitás közösen irányítják a viselkedést, a megismerést és az ént (Hornsey, 2008).

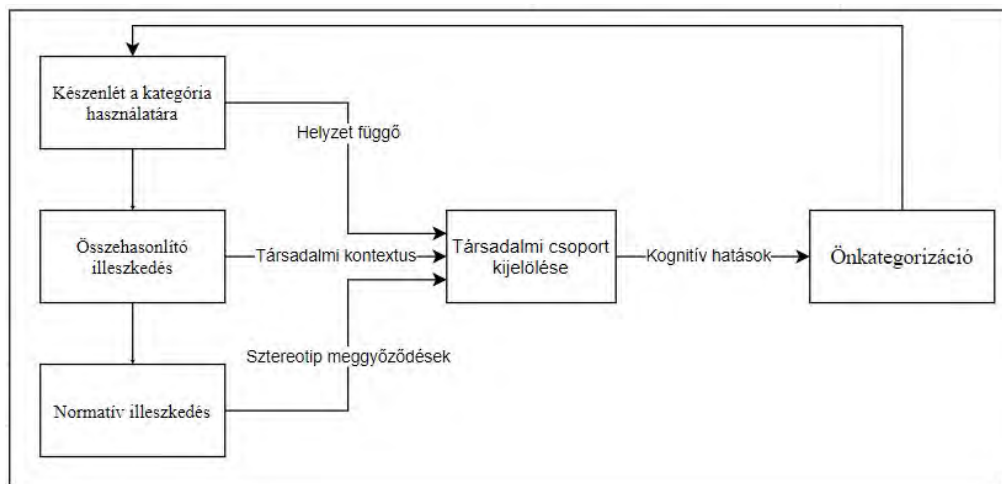
Az SCT az identitás kategorizálást a befogadás különböző szintjeivel jellemzi, mely alapján megkülönböztet emberi, társadalmi és személyes identításokat. Az én, mint emberi lény a legfelsőbb, az én, mint társadalmi csoport tagja, mely szemben áll más csoportokkal a középső, az én, mint interperszonális összehasonlításokon alapuló személy pedig az alsó szintet képviselik. Az egyes szintek hangsúlyossága három kognitív mechanizmustól függ, melyek a 1) készenlét a kategória használatára, 2) az összehasonlító és a 3) normatív illeszkedés. A készenlét a kategória használatára<sup>31</sup> azt mutatja meg, hogy a korábbi tapasztalataink alapján mekkora a kategória használatára való hajlandóságunk. A kategória használatban megjelenő viszonylagos állandóságot egészítik ki azok az illeszkedési információk, amelyek arra vonatkoznak, hogy az adott helyzetben mennyire releváns egy kategória használata (Turner et al., 1987). Az összehasonlító illeszkedés azt jelenti, hogy adott társadalmi kontextusban egy személy mennyiben észlel nagyobb hasonlóságot önmaga és saját csoportja, illetve önmaga és más csoportok közt. Az egyén önkategorizációs folyamatát az észlelt különbség mértéke fogja befolyásolni. Ugyanis minél kisebb a saját csoportjának tagjaival és minél nagyobb más csoportok tagjaival szemben észlelt különbség mértéke annál nagyobb a valószínűsége, hogy a saját csoportja szerint kategorizálja magát. A normatív illeszkedés pedig azt jelöli, hogy a csoportok közti észlelt különbségek mennyiben felelnek meg a várható jelentésbeli különbségeknek, azaz sztereotip meggyőződéseknek (Oakes et al, 1991). Következésképpen a folyamat minden esetben az észlelő alapján alakul, kontextustól függ és dinamikusan változik (Hornsey, 2008). Az önkategorizálás

---

<sup>31</sup> Ezt a kognitív mechanizmust Turner eredetileg relatív hozzáférhetőségnek nevezte (Turner et al., 1987).



a személy énkoncepciójának része, tehát azon kognitív reprezentációk összessége, hogy az egyén mit gondol magáról. Ez azt jelenti, hogy az önkategorizálás során magát és kategóriájának többi tagját kognitív csoportosítások alapján hasonlóként („mi”) kezeli, míg a kívülállót másikat kategóriába sorolja („ők”) (Reimer et al., 2020). Ennek megfelelően az egyén határozza, hogy mely társadalmi csoporthoz tartozik, végső soron kategorizálja önmagát. Ide sorolható például a státusz, a jövedelem és az iskolai végzettség (Reimer et al., 2020). A fenti folyamatokat az alábbi ábrán szemléltetem:



3. ábra: Énkoncepció

Forrás: Turner et al., (1987); Oakes et al.,(1991); Hornsey, (2008); Reimer et al., (2020) alapján saját szerkesztés

Az önbesorolás változása hatással van az egyén attitűdjére, viselkedésére és észlelésére (Trepte & Loy, 2017). Előfordulhat azonban, hogy egyes társadalmi identitások nagyobb hangsúlyt kapnak és a csoport tagjaival való azonosulás nagyobb mértékben ölt testet. Ennek eredménye lehet az énkép személytelenné válása (Trepte & Loy, 2017), mely folyamatot Turner az én kognitív újra definiálásának nevezi (Turner, 1984). Ez annyit tesz, hogy az egyén a csoport szükségletei, normái és sajátosságai alapján újra formálja énképét, saját magát a csoport többi tagjával felcserélhető módon éli meg, azaz egyéni viselkedése kollektívvá válik (Hornsey, 2008).

Amint azt a fentiek mutatják a SIT és az SCT elmélete számos tekintetben szorosan összefügg, hiszen többek közt mindkettő azon a feltételezésen alapult, hogy az emberek az összehasonlítások során észlelt eltérést hiányosságnak tekintik, és ez alapja lehet a külső csoport tagjaival szembeni diszkriminációnak és elfogultságnak (Williams & O'Reilly, 1998). Nem is különíthetők el egymástól, ugyanis az SCT-re gyakran szokás hivatkozni a SIT tovább gondolásaként (Trepte & Loy, 2017), ugyanakkor a

szakirodalmi áttekintés során a két elmélet közt több ponton is minimális eltérést találtam, melyeket az alábbi táblázatban összegeztem:

	SIT	SCT
<b>Folyamat szemlélet</b>	Folytonosságon alapul, két pólusú	Kontextus függő, észlelő határozza meg
<b>Alapja</b>	Csoportparadigma	Én-koncepció releváns aspektusaként internalizálódik
<b>Vizsgálat középpontja</b>	Társadalmi összehasonlítás eredményeinek hatásai	Folyamatok, melyek során az emberek kognitív reprezentációt alkotnak.
<b>Társadalmi kategória</b>	Társadalom határozza meg	Egyén határozza meg
<b>Hangsúly</b>	Társadalmi kategorizáció	Társadalmi kategorizáció és hangsúlyozási elv
<b>Egyén vágyai</b>	Csoporton belüli pozitív értékelés	Kontextus függvényében változik
<b>Énkép</b>	A társadalmi kategóriák által meghatározott	Emberi, társadalmi vagy személyes identitások közül valamelyik által hangsúlyosabban meghatározott
<b>Lehetséges eredmények</b>	Státusz, Csoport elhagyás; Folyamatos társadalmi versengés; Önértékelés nő	Státusz, Önértékelés nő; Depolarizáció; Csoport elhagyása

4.táblázat: Társadalmi identitáselmélet és Önkategorizációs elmélet összehasonlítása

*Forrás: Tajfel és Turner, 1979; Reimer et al., 2020, Trepte & Loy, 2017; Hornsey, 2008 alapján saját szerkesztés*

#### 2.4.3 Hasonlóság/vonzás perspektíva

A hasonlóság/vonzás perspektíva alapelgondolása szerint az embereket személyiségtől függetlenül nagyobb valószínűséggel győzik meg a velük hasonló, mint a tőlük különbözők (Tajfel, 1982). A jelenség általános magyarázata, hogy az emberek jobban kedvelik a látható demográfiai jellemzők alapján (pl.: etnikai hovatartozás, nem, kor) a hozzájuk hasonlókat, így viselkedésüket és hozzáállásukat feltételezhetően jobban befolyásolják (Ruijten, 2018). Gyakorlatilag arról van szó, hogy a hasonlóság alapján az emberek konszenzusokon alapuló validálások által értelmet adnak a környezetnek azáltal, hogy közösen alakítják ki a megfigyelhető jellemzőket. Ez csökkenti az emberekben a bizonytalanságot és megszünteti a kezdeti szociális szűrési folyamataikat. Ennek megfelelően ezen paradigma a bizonytalanság csökkentésére, mint mögöttes mechanizmusra épít (Schaffer, 2018).

Byrne (1971) meglátása szerint a hasonlóság-vonzás elmélet nem csupán arra világít rá, hogy az emberek vonzónak találják azokat, akik hasonló tulajdonságokkal rendelkeznek, hanem arra is, hogy kihívást éreznek azokkal szemben, akiktől különböznek. Idővel a hasonlóság/vonzódás perspektívát kiterjesztették a fizikai, látható különbségeken túlmutató differenciák leírására. Például Harrison és szerzőtársai (1998) kutatásának középpontjában már a mélyszintű hasonlóságok és különbségek álltak és arra mutattak rá, hogy a személyiség, az értékek, az attitűdök és a hiedelmek, tehát a

tényleges mélysintű diverzitás pozitív kapcsolatban áll az észlelt mélysintű sokféleséggel. Ennek megfelelően az észlelés maga a valóság, mivel a tényleges pszichológiai jellemzők szorosan illeszkednek a másokban kialakult pszichológiai jellemzők észleléseihez (Harrison et al., 1998).

Következésképpen jelen paradigma szerint a míg a hasonlóság megerősíti a hiedelmeket, attitűdöt (Shaffer, 2018), segít fenntartani a pozitív önazonosságot, növeli a teljesítményt (Knights & Omanović, 2015), szerephatékonyt, interperszonális vonzerőt (Tsui et al., 1992) és interakciós élményt nyújt (Williams & O'Reilly, 1998), addig a különbözőség növeli a bizonytalanságot (Shaffer, 2018), akadályozza a társadalmi integrációt, a társas kapcsolatokat és álszentségnek tekintik (Williams & O'Reilly, 1998). Tehát, minél homogénebb egy munkacsoport, annál nagyobb a tagok elkötelezettsége (Riordan és Shore, 1997; Tsui et al., 1992) és a csoportkohézió (O'Reilly et al, 1989), annál kevesebb lesz a kapcsolati konfliktusok száma (Jehn et al., 1999; Lau és Murnighan, 1998), kevésbé valószínű a fluktuáció (Wagner et al., 1984) és alacsonyabb az előítéleteség mértéke (Bezrukova, 2010). A fentiekből kifolyólag, mivel az emberek jobban vonzódnak a hasonlókhöz szívesebben dolgoznak olyan csapatokban, ahol hozzájuk hasonlókkal vannak körülvéve (Knights & Omanović, 2015). Ennek megfelelően a kategorizálási folyamatok „mi” és „ők” alcsoportokat hozhatnak létre, melynek eredményeként a szervezeteken belül konfliktusok alakulhatnak ki (van Knippenberg et al, 2004).

#### 2.4.4 Információs/döntéshozatali perspektíva

Jelen elméleti perspektíva a variáció, a szelekció, a megtartás ökológiai és kognitív modelljeiből, valamint a szükséges változatosság kibernetikai elvéből merít azzal a céllal, hogy rávilágítson az információforrások heterogenitásának előnyeire (Harrison & Klein, 2007). Jelen perspektívát szokás kognitív diverzitásnak is nevezni (Qin et al, 2014), melynek azonosítása Williams és O'Reilly (1998) szakirodalmat átfogó kutatásához kapcsolódik. A szerzőpáros a sokféleség kettős természetét és ellentmondásosságát azzal magyarázza, hogy a társadalmi kategorizálás és hasonlóság/vonzás perspektíva mellett létezik egy harmadik hagyománya is a munkacsoportok sokszínűségével és teljesítményével kapcsolatos tanulmányoknak. Ez

pedig az információs/döntéshozatali perspektíva (Yadav & Lenka, 2020), mely az eddigiekkel ellentétben a csoportfolyamatok feladathoz kapcsolódó szempontjaira koncentrál és azt állítja, hogy a diverz csoportok teljesítménye jobb, mint a homogéneké (van Knippenberg et al., 2004). A perspektíva alapelvei szerint a sokszínű csoportok nagyobb valószínűséggel rendelkeznek a feladathoz kapcsolódó ismeretek, készségek és képességek szélesebb skálájával, így a feladatokat több nézőpont és vélemény összeegyeztetésével oldják meg (van Knippenberg et al., 2004). Ugyanis a diverz csoporttagok az eltérő elképzeléseket (Shin et al., 2012), tudást (Hambrick, 2007) ütköztetve dolgozzák fel az információt (Shin et al., 2012), ami magába foglalja a nézetbeli különbségek megvitatását, egyéni feldolgozását, visszacsatolást, majd annak megbeszélését és ezek közös integrálását (Homan et al., 2007). Tehát, az egymásnak ellentmondó álláspontok összeegyeztetésének szükségessége arra kényszerítheti a sokszínű csoportot, hogy alaposabban dolgozza fel a feladathoz kapcsolódó információhalmazt, mely megakadályozhatja a tagokat abban, hogy túl könnyen jussanak a megszokott minták mentén konszenzusra (Williams & O'Reilly, 1998). Következésképpen ezen perspektíva a különböző tapasztalatokat, ismereteket és nézőpontokat a csapatok értékes erőforrásának tekinti és a sokféleség pozitív hatásaira helyezi a hangsúlyt, mivel a készségek, tudás, illetve szakértelem diverzitása sokféle információval gazdagítja a csapatot, ami hasznos az olyan feladatokhoz, mint az innováció (Talke, 2010), a komplex problémamegoldás, vagy döntéshozatal (Williams & O'Reilly, 1998, van Knippenberg et al., 2004). Ezen túlmenően arra is rámutat, hogy a diverzitás növeli az olyan erőforrásokat, mint például a problémák különböző megközelítései, az információk különböző elérhetősége, ami segíti a csapatot a szélesebb körű és alaposabb elemzésben és az információk jobb felhasználásában (Williams & O'Reilly, 1998).

A tanulmányok azt is kiemelik, hogy azok a csapattagok, akik a sajátjuktól eltérő nézeteknek vannak kitéve, több kognitív erőfeszítést tesznek, egy helyzet vagy kihívás több aspektusára figyelnek, és nagyobb valószínűséggel találnak innovatív megoldásokat vagy új döntéseket hoznak (van Knippenberg & Schippers, 2007, Beauregard, 2019). A kognitív diverzitás részletes kifejtésére a későbbiekben kerítünk sort, fontos azonban már itt kiemelni, hogy a szakirodalom épp a fentiek alapján hangsúlyozza, hogy az innovációt és összetett kognitív folyamatokat igénylő, turbulens környezetben például a nemi, kor vagy etnikai sokféleség pozitív hatással lehet a

csoportfolyamatokra (Mansoor, 2019), mivel a társadalom szélesebb csoportjait képviselve egyedi nézeteket, megközelítéseket, illetve több tapasztalatot hozhatnak a szervezetbe (Williams & O'Reilly, 1998). Ezzel szemben a rutinfeladatokat, hatékonyságot előnyben részesítő környezetben a homogén csoportok bizonyulnak hatékonyabbnak, ugyanis itt a fókuszban a konvergens gondolkodás áll (Beauregard, 2019). A látszólag ellentétes képességgel azonban egyidőben kell rendelkeznie a szervezeteknek, hiszen a jelen béli hatékony működés mellett a jövőre koncentrálniuk kell a hosszú távú eredményességet (Csedő & Zavarkó, 2019). Azonban az ilyen jellegű kétirányú mechanizmusok csakis olyan szervezetekben valósulhatnak meg, ahol nyitottak és támogatóak (Reynolds & Lewis, 2017). Meglátásom szerint ezen megállapítás egybe cseng a diverzitás és befogadás fogalmi kereteivel és nézeteivel.

#### 2.4.5 Alapfelvetések összegzése

Az eddigieket összefoglalva (5. sz. táblázat) megállapítható, hogy a társadalmi identitás (Tajfel & Turner, 1979), a hasonlóság/vonzás (Byrne, 1971) az önkategorizáció (Turner et al., 1987) elméletek a kapcsolati szempontokra koncentrálnak (van Knippenberg et al., 2004) és együttesen kínálják a relációs demográfiai elmélet fogalmi alapját (Tsui et al., 1992). Harrison és Klein (2007) csoportosítása ezeket az elméleteket a szeparációs elméletek közé sorolja. Az elgondolások alapja, hogy a különbözőség nézeteltérést vagy ellentéteket szül (Risberg et al., 2019). Tehát ezek az elméletek pesszimista szemléletet tükröznek és arra mutatnak rá, hogy a munkaegységeken belüli demográfiai jellemzők, mint például a származás, a nem, az életkor, a nemzetiség nagymértékben befolyásolják az egyén viselkedését és attitűdjét (Yadav & Lenka, 2020). Összességében elmondható tehát, hogy ezen elméletek a munkacsoportokon belüli diverzitás negatív hatásaival foglalkoznak és azt sugallják, hogy a homogén csapatok jobb teljesítményhez kapcsolódó mérőszámokat produkálnak, mint a heterogén csapatok, mivel jobban vonzódnak a csoporton belüli, hasonló tulajdonságokkal rendelkező tagokhoz (Qin et al., 2014). Referenciaalapjuk a csoport, illetve szervezeti egységek tagjai közti összehasonlítási folyamat, ami nem az egyén attribútumaitól, hanem a másokhoz viszonyítástól, a különbségek észlelésétől függ. Így a legtöbb relációs demográfiai kutatás jellemzője, hogy egy adott attribútum egység, vagy csoport sokféleségének

leírásakor az egység vagy csoport egészét írja le, nem pedig a fókuszban lévő tag más tagoktól való különbözőségét (Harrison & Klein, 2007).

Ezzel állnak szemben az optimista megközelítések, melyek alapfelgondolása, hogy a diverzitás - különösen turbulens környezetben (Hambrick & Mason, 1974) - potenciális előnnyel jár a szervezetek számára (Yadav & Lenka, 2020), mert a tagok heterogén nézőpontokat integrálnak információmegosztáskor és összetett döntések meghozatalakor (Manata, 2021). Fókuszában a feladatok ellátása áll és olyan funkció orientált attribútumokra helyezi a hangsúlyt, mint például szervezetben töltött idő, a tudás, csapatvezetési készségek, tanulmányok és tapasztalat (Yadav & Lenka, 2020). Harrison és Klein (2007) csoportosításában<sup>32</sup> ez a perspektíva megegyezik a változatossággal, melynek alapja az érték a sokféleségben.

Elmélet	Relációs demográfia elmélet	Információs diverzitás elmélet
<b>Vizsgálat szintje</b>	Egyéni és csoportos szint	
<b>Perspektívák</b>	Eltérő társas identitások Önkategorizáció Hasonlóság/vonzás	Információs/döntéshozatali
<b>Orientáció</b>	Kapcsolatorientáció	Feladatorientáció
<b>Közvetítő hatások</b>	Összehasonlító illeszkedés Készenlét a kategória használatára Normatív illeszkedés	Kognitív folyamatok
<b>Attribútumok</b>	Nem Faji/etnikai hovatartozás Nemzetiség Fogyatékoság Kor Vallás és hit Szexuális orientáció Személyiség Attitűd Értékek Társadalmi státusz	Munkakörben/szervezetben eltöltött idő Funkcionális háttér Szakmai tapasztalat Iskolai végzettség Tudás Készségek Tapasztalat Képességek Szakértelem
<b>Preferált csapattípus</b>	Homogén	Heterogén
<b>Referencialap</b>	"mi" és "ők"	"mi"
<b>Csapatban végbemenő mechanizmusok</b>	Konfliktusok száma csökken Csoport kohézió nő Elkötelezettség nő Csapat hatékonysága nő	Szélesebb körű, alaposabb elemzés Információ felhasználás Komplex problémamegoldás/ döntéshozatal Tanulás

5.táblázat: Diverzitás alapfelvetéseinek összehasonlítása

*Forrás: Yadav & Lenka (2020), Qin et al (2014), van Knippenberg & Schippers (2007), van Knippenberg et al. (2004) alapján saját szerkesztés*

<sup>32</sup> Harrison és Klein (2007) harmadik csoportjához a sokféleség egyenlőtlenségi jellemzője tartozik, mely az értékelt társadalmi javakhoz vagy erőforrásokhoz, például fizetéshez, vagy státuszhoz kapcsolódó különbségekre vonatkozik. Ezen perspektíva nem képezi jelen disszertáció fókuszát, ezért ennek részletezésétől eltekintek.

Fontos azonban kiemelni, hogy tekintettel az ellentmondásos mintázatra, a kétélű kard metafora okán (Köllen, 2021), az utóbbi időben született tanulmányok jelentős része megkérdőjelezi a „leegyszerűsítő sokféleség növeli a teljesítményt nézetet” (Qi et al, 2022). van Knippenberg és munkatársai (2004) szakirodalmi áttekintése arra a következtetésre jutott, hogy nincs elegendő bizonyíték arra, hogy a demográfiai diverzitás egyértelműen negatív, míg az információs diverzitás pozitív hatással lenne az eredményekre. Az inkonzisztencia okai lehetnek, hogy: 1) a társadalmi kategorizálás és elfogultságok közvetítő hatására eddig nem fordítottak kellő figyelmet (Beauregard, 2019; van Knippenberg et al, 2004); 2) bár a demográfiai diverzitás kevésbé kapcsolódik a munkához, mint a funkcionális háttér, vagy iskolai végzettség attribútumok, léteznek olyan demográfiai jellemzők, melyek adott kontextusban jelentőséggel bírnak, míg más esetekben egyáltalán nem (Beauregard, 2019; van Knippenberg et al., 2004; van Knippenberg & Schippers 2007; Rijamampianina & Carmichael, 2005); 3) a sokféleség fogalmi felfogásának sokfélesége (Qin et al., 2014); 4) a sokféleségkutatások sok esetben nem adaptálták az információk feldolgozásának háttérfolyamatait, így azok moderátor szerepét sem vették górcső alá (van Knippenberg et al., 2004).

Az ellentmondások leküzdésének céljával van Knippenberg és munkatársai (2004) létrehozták a kategorizálási-elaboráció modellt (Categorization– Elaboration Model, továbbiakban: CEM). A CEM integrálja a diverzitás elméletéhez kapcsolódó pesszimista és optimista perspektívákat, nevezetesen a relációs demográfiai és az információs döntéshozatal elméletet, továbbá egységes keretbe foglalja a közvetítő és moderátor változókat annak érdekében, hogy a sokféleség ellentmondásos nézőpontjait enyhítse (van Knippenberg et al., 2004).

Yadav és Lenka (2020) szakirodalmat áttekintő munkája során számos közvetítő és moderátor változót<sup>33</sup> azonosított a sokféleség kettős aspektusának integrálásával, ugyanakkor kiemelik, hogy egyik tanulmány sem vizsgálta a HR-gyakorlatokat és a sokszínűség-menedzsment gyakorlatokat, mint moderátorokat a munkahelyi sokszínűségben a sokszínűség negatív aspektusainak kiküszöbölése és a szervezeti

---

<sup>33</sup> „Feladatok kölcsönös függősége; Csapatvezetés; Etnikai státusz; Feladatok rutinszerűsége; Transzformációs vezetés; Üzleti stratégia; Feladatok összetettsége; Csapat mérete; Közös célkitűzések; Feladat-specifikus képesség; Csapatorientáció; Társadalmi kontextus; Motiváció; Szervezeti kultúra; Hibahatár; Sokszínűséggel kapcsolatos meggyőződések; Sokszínűségi klíma” (Yadav & Lenka, 2020, p. 920)

teljesítmény növelése érdekében (Yadav & Lenka, 2020). A közvetítő hatások logikája arra a gondolatmenetre épül, hogy a diverzitás társadalmi kategorizálásokhoz vezet, mely al csoportok közti elfogultságokhoz vezet. Ennek eredményeként alakulhat ki a csapatok közti rossz kommunikáció és konfliktusok (4. sz. ábra). Jelen feltételezésre azonban a szakirodalom továbbra sem fordít kellő figyelmet, ezért Beauregard is (2019) kiemeli annak szükségességét.



4. ábra: Diverzitás és negatív csapat eredmény közvetítő hatásai

Forrás: Beauregard (2019) és van Knippenberg & Schippers (2007) alapján saját szerkesztés

## 2.5 A diverzitás kategóriái

A diverzitás kapcsán fontos megemlíteni, hogy koncepcionális szempontok alapján végtelen számú dimenziója van (Prasad & Mills, 1997), ugyanis magában foglalhat bármilyen olyan dimenziót, illetve kategóriát, amelyben az emberek ennek a dimenzióknak egy meghatározott megnyilvánulási formáját osztják meg egymással, vagy ennek ellentétjeként, a dimenzió sajátos megnyilvánulása tekintetében különböznek egymástól. Mint a korábbiakban láthattuk, ennek azért van jelentősége, mert egy adott környezetben, vagy kontextusban a különböző dimenziók hatást gyakorolnak a befogadás, kirekesztés és az ehhez kapcsolódó hierarchikus felépülés folyamatára (Shore et al., 2009). Ugyanakkor az a sajátosság is megfigyelhető a témába folytatott akadémiai és a gyakorlati diskurzusokon belül, hogy a dimenziók száma általában néhányra lecsökken. Ennek oka olyan különböző polgári jogi és társadalmi mozgalmak eltérő érdekérvényesítő erejében és hatalmában keresendő, melyek elősegítették és napjainkban is támogatják a társadalmi integrációt (Köllen, 2021) és a törvénymódosítás mozgatórugóit (Nkomo & Cox, 2006).

A diverzitás kategóriák európai tekintetben fontos állomásának tekinthető a diverzitáskategóriák megalkotása, melyek a Közösség általános antidiszkriminációs



politikáját megvalósító jogszabályából, az Amszterdami Szerződés 13. cikkelyéből nőtték ki magukat, mely szabályzat tiltja a diszkriminációt nemi, faji és etnikai, vallási és hit alapon, fogyatékoság, kor és szexuális-orientáció alapján (Claes, 2019). Ez a hat kategória vált az európai diverzitásmenedzsment alapjává, melyet más néven „Big six”<sup>34</sup>-nek is szokás nevezni (Primecz, 2019), ezért az Európai Unióban a társadalmi és szervezeti gyakorlatban ezzel a hat diverzitáskategóriával szoktunk foglalkozni (Primecz et al., 2019).

Hazánkban a diverzitáskategória fogalma kevésbé ismert (Primecz et al., 2019). Az indokolatlanul, a társadalmi-gazdasági élet számtalan területén relatív hátrányt szenvedő, kirekesztettség és diszkrimináció által fenyegetett társadalmi csoportok helyzetének leírására gyakran a depriváció fogalmának magyar fordításaként a „hátrányos helyzet” fogalma használatos. Tehát nem csak jövedelmi, de egyéb hátrányokra is vonatkozik (Andorka, 2006; Forray, 2013). A fogalom jogszabályi szinten hátrányos helyzetű és a sajátos nevelési igényű tanulóra vonatkoztatva az oktatás terén értelmezhető (lásd 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről) (Primecz et al., 2019). Továbbá beszélhetünk földrajzi és karakterisztikus hátrányról is. Utóbbi csoportba szerzett, vagy veleszületett egészségkárosodással, illetve fogyatékosággal élő emberek tartoznak. Ezen túlmenően léteznek a munkaerőpiacon is hátrányos helyzetű csoportok is. Ebbe a csoportba tartoznak a pályakezdő és tartósan munkanélküliek, a romák, egészségkárosodottak (Kenderfi, 2011). A többszörösen hátrányos helyzet pedig „az olyan személyekre és családokra utal, akiknél egynél több hátrány (pl. alacsony jövedelmi helyzet és rossz egészségi állapot) jelentkezik” (Andorka, 2006, p. 60). A hátrányos helyzetű csoport mellett olykor a sérülékeny társadalmi csoport és az esélyegyenlőség fókuszában lévő csoport is használatos fogalom (Varga, 2013).

A fentiek alapján általánosan elmondható, hogy attól függően, hogy mely identitáscsoport kerül a vizsgálat középpontjába, a diverzitás következő szegmenseit különböztethetjük meg: származás és etnikum, rassz, nem, társadalmi osztály, szexuális-orientáció, fogyatékoság, kor, kulturális és nemzeti hovatartozás, fizikai adottságok/képességek, vallás és hit (Toarniczky, 2008). Például Acker (2006) a

---

<sup>34</sup> Amerikai kontextusban Plummer (2003) alkotta meg a „Big 8” kifejezést, mely mindazon diverzitáskategóriákat foglalja magába, melyek az USA-ban a leggyakrabban vannak nevesítve. Ide tartozik a rassz, nem, kor, etnikai/nemzeti hovatartozás, szellemi/fizikai képességek, szervezeti szerep/funkció, szexuális irányultság és vallás.

származást, a nemet és az osztályt, míg Litvin (1997) esetében az etnikum, nem, szexuális orientáció, kor és a fizikai adottságok, képességek kerültek kiemelésre. Emellett Shore et al. (2009) a globalizációra való hivatkozással a fajt és etnikumot, társadalmi nemet, kort, fogyatékossgot, szexuális-orientációt, valamint a kulturális és nemzeti hovatartozást emeli ki. A korábban említett „Big six” középpontjában pedig a nem, a faj és etnikum, vallás és hit, fogyatékossg, kor és szexuális-orientáció áll (Primecz, 2019), (6. sz. táblázat).

	Acker (2006)	Tatli & Özbilgin (2012)	Litvin (1997)	Shore et al. (2009)	Amszterdami Szerződés (1999)
Faj és etnikum	Származás	Etnikum	Etnikum	Etnikum	Faj és etnikum
Nem	Nem	Nem	Nem	Társadalmi nem	Nem
Társadalmi osztály	Társadalmi osztály	Társadalmi osztály	-	-	-
Szexuális-orientáció	-	Szexuális-orientáció	Szexuális-orientáció	Szexuális-orientáció	Szexuális-orientáció
Fogyatékossg	-	Fogyatékossg	-	Fogyatékossg	Fogyatékossg
Kor	-	Kor	Kor	Kor	Kor
Kulturális és nemzeti hovatartozás	-	-	-	Kulturális és nemzeti hovatartozás	-
Fizikai adottságok/ képességek	-	-	Fizikai adottságok/ képességek	-	-
Vallás és hit	-	-	-	-	Vallás és hit

6. táblázat: A legfontosabb diverzitás kategóriák szerzők szerint és az Amsterdami szerződés alapján

Forrás: Acker (2006), Tatli-Özgilgin (2012), Litvin (1997), Shore et al. (2009), Claes (2019)

## 2.6 A diverzitás szintjei

A diverzitás fogalmaknak a fentiekben bemutatott szűkebb meghatározásán túl léteznek olyan szélesebb körű definiálások is, melyek olyan tulajdonságokat foglalnak magukban, amik kevésbé láthatók, változatosabb befolyást gyakorolnak az önzonosságra. Amint azt már a diverzitás fogalmi meghatározásánál jeleztem számtalan tipológiája létezik a diverzitásnak. A teljesség igénye nélkül ide sorolható például Hambrick és Mason (1984), Jackson és szerzőtársai (1995)<sup>35</sup>, Harrison és munkatársai (1998)<sup>36</sup>, Gardenswartz és Rowe (2003)<sup>37</sup> Rijamampianina és Carmichael

<sup>35</sup> Jackson és szerzőtársai (1995) a diverzitás attribútumokat könnyen észlelhető és mögöttes csoportokba sorolták. A könnyen észlelhető tulajdonságok gyorsan és konszenzussal meghatározhatók, általában megváltoztathatatlanok. A mögöttes attribútumok jobban ki vannak téve a konstruálásnak és változtathatók.

<sup>36</sup> Harrison és szerzőtársai (1998) a heterogenitás két szintjét különböztették meg, ahol a felső szintű diverzitás azokat a dimenziókat foglalja magába, amelyek láthatóak, biológiai jellegűek. Ezzel szemben a mély szintű diverzitás az egyének értékeire, meggyőződéseire és attitűdjére koncentrálnak. A diverzitás ezen típusa közvetlenül nem látható, de verbális és non-verbális interakciókon keresztül idővel megfigyelhető.

(2005) csoportosítása. A szakirodalom (például Harrison et al., 1998; Claes, 2019; Tajfel és Turner, 1979; Byrne, 1971; Turner et al., 1987; van Knippenberg et al., 2004) szinkronizálásával meglátásom szerint összességében mindegyik tipizálásról elmondható, hogy 1) bármennyi réteget is hoz létre, alapvetően két jól elhatárolható szintet különböztet meg, melyek közül az első a könnyen felismerhető, látható elemeket, míg a második a nem látható, hosszabb-rövidebb idő alatt megismerhető komponenseket foglalja magába; 2) ebből következően az első szint – az adott szerző kulturális gyökereitől függően - leginkább azon diverzitáskategóriákhoz tartozó csoportokat foglalja magába, melyek a történelem során szisztematikus hátrányt szenvedtek; 3) az első szintű összetevők az emberekről alkotott első benyomások alapjául szolgálnak, míg a mélyebbek ezeket az impulzusokat tudják módosítani; 4) ebből kifolyólag a relációs demográfiai elméletek leginkább az első, míg a feladatorientált elméletek a második szintű összetevőkhöz kapcsolhatók; 5) következésképpen minél hosszabb távon dolgoznak együtt a csapatok, annál több információhoz jutnak, így észleléseik inkább a megfigyelt viselkedésen, és kevésbé a nyílt jellemzők által kiváltott sztereotípiákon alapulnak.

A továbbiakban csupán az első és utolsó tipizálásra térek ki részletesebben, mivel ezen két elmélet képezi munkahelyi diverzitáshoz kapcsolódó elméleti modellem alapját. Azért esett erre a két modellre a választásom, mert egyrészt Rijamampianina és Carmichael (2005) szerzőpárosához, Mazurhoz (2010) és Thomashoz (1991) hasonlóan úgy gondolom, hogy a diverzitás alapja minden emberi különbözőség és hasonlóság kollektív keveréke, mivel a dimenziók összefonódása, szintézise alapján jön létre az egyén egyedi profilja, ami a másik emberhez hasonlóvá teszi, vagy megkülönbözteti tőle (Mazur, 2010). Ugyanakkor osztom azon nézetet, hogy az egyes dimenziók fontossága és hangsúlya időtől, tértől (Nagy & Primecz, 2010), kontextustól (Jackson et al., 1995), szituációtól, körülményektől (Rijamampianina & Carmichael, 2005) és környezettől (Pringle & Strachan, 2015) függően is különböző fajsúllyal bír. Ezért nem tekinthetjük azokat statikusnak és egyenlő súlyúnak (Rijamampianina & Carmichael, 2005), inkább dinamikusnak (Mazur, 2010; Zapata-Barrero, 2009), ezzel elkerülve a

---

<sup>37</sup> Gardenswartz és Rowe (2003) megközelítése alapján a sokféleségnek négy rétege van, mely magrétegében a személyiség található, amit a belső, külső, majd a szervezeti dimenziók vesznek körül. A modell középpontjában tehát az egyén személyisége áll, mely idővel formálódott és különböző jellemvonásokból áll. A belső dimenziókat rögzített jellemzőnek feltételezzük. Ezzel szemben a külső dimenziók nem rögzítettek és nem döntőek. A negyedik réteget a szervezeti dimenziók alkotják, tehát mindazon jellemzőket magába foglalja, melyek az egyén munkahelye által vannak meghatározva.

hatalmi vakság csapdáját (Prasad et al., 2006). Másrészt Hambrick és Mason (1984) kutatására és számos későbbi kutatás (Mor Barak et al., 2021; Flores, 2016; Mor Barak et al., 2021 Tatli & Özbilgin, 2009) eredményeire támaszkodva úgy vélem, hogy 1) a felsővezetésnek a szervezet diverzitáshoz kapcsolódó szemléletében; míg 2) a középvezetőknek a gyakorlati implementálásában meghatározó szerepe van; 3) mely döntéseket és cselekedeteket nagy mértékben befolyásolja az adott vezető diverzitásának kollektív keveréke, ami 4) a helyi kontextusok függvényében formálódik.

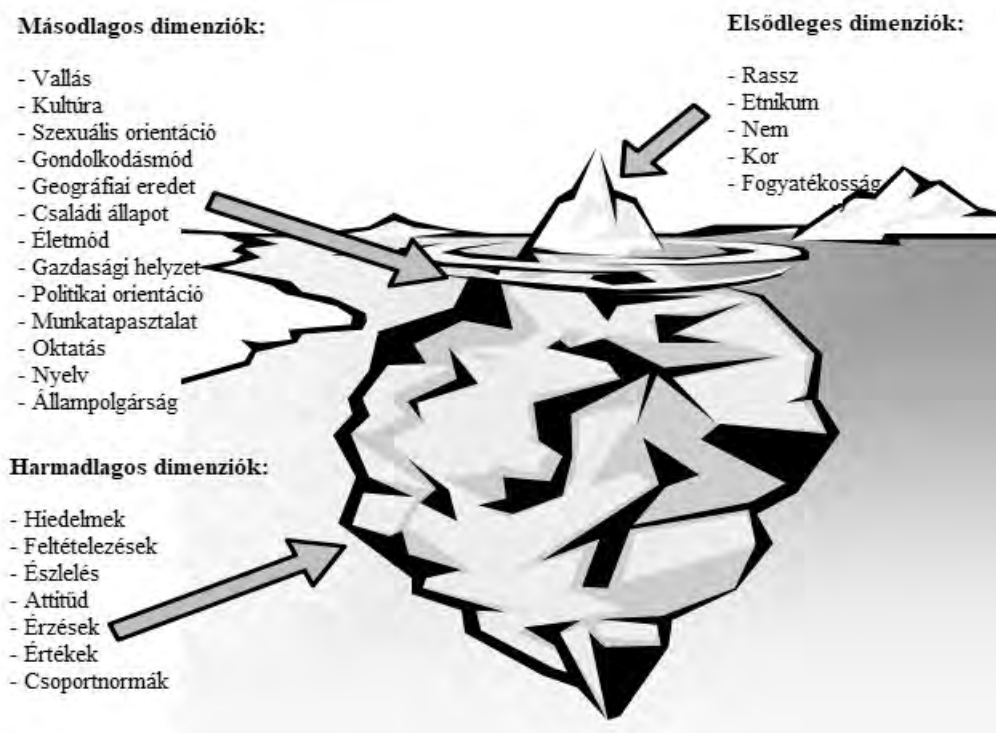
### 2.6.1 Rijamampianina és Carmichael tipizálása

Rijamampianina és Carmichael (2005) keretrendszere négy fő folyamat egymás közötti kapcsolatán és integrációján alapul: motivációs, interakciós, jövőképzési és tanulási folyamatok az irányítási rendszeren belül. Kutatásukban arra mutatnak rá, hogy a sokszínűség ezen folyamatokon keresztül, tehát közvetetten hat a csoport- illetve szervezet teljesítményére. Az egyes folyamatok szoros kapcsolatban állnak egymással, így, ha az egyikben változás történik, akkor az összes többire hatást gyakorol, majd a csoport/szervezet teljesítményének valamely irányú eltolódásához vezet (Rijamampianina & Carmichael, 2005).

Megközelítésük Thomas (1991) diverzitás definíciójára épít, miszerint a sokszínűség „az emberi különbségek és hasonlóságok kollektív keveréke bármely adott dimenzió mentén”. Érvelésük szerint ezek a dimenziók egy egységbe fonódva az emberi profil egyedi szintéziseit hozzák létre, mely alapját képezi a másoktól való különbözőségnek, illetve másokhoz való hasonlóságnak (Rijamampianina & Carmichael, 2005).

A szerzőpáros tovább viszi a diverzitás látható és láthatatlan elemekre bontásának gondolatmenetét, melyet a jéghegy metaforával ábrázol. A kultúramenedzsmentben Hall nevével fémjelzett iceberg modell analógiájára itt is három réteg jelenik meg. A „víz feletti” rész mutatja a diverzitás látható, míg a „víz alatti” szektor a láthatatlan elemeit. Az elsődleges dimenziókhöz mindazon nyilvánvaló jellemzők tartoznak, melyek a világ minden táján számos alkotmány, illetve diszkriminációellenes jogszabály alapját képezik. A másodlagos dimenziók közé az első látásra nem felfedhető, felszín alatti jellemzők tartoznak, melyeket idővel fel lehet tárn.

Ugyanakkor képlékenyebbek és az ide tartozó elemek közül idővel több is változik. A harmadik dimenzióba tartoznak a mély felszín alatt található jellemzők, melyek az egyéni identitás magját adják, ezáltal biztosítják a diverzitás valódi lényegét. Ebbe a csoportba tartoznak például a hitek, hiedelmek, feltételezések, észlelés, attitűd, érzések, értékek, csoportnormák stb. A szerzőpáros diverzitás fogalmának megfelelően a lehetséges dimenziók közül csak néhányat nevesít és ábrázol a jéghegy modellben, ugyanakkor kiemelik, hogy az egyes dimenziók fontossága szituációtól és kontextus függvényében alakul (Rijamampianina & Carmichael, 2005).



5. ábra: Rijamampianina és Carmichael sokszínűség dimenziói

Forrás: Rijamampianina & Carmichael (2005)

## 2.6.2 A felsővezetői csapat elmélete

Hambrick és Mason (1984) „Upper Echelon Theory (UET)”, azaz felsővezetői csapat<sup>38</sup> (Top Management Team, TMT) elmélete a stratégiai menedzsment

<sup>38</sup> Felsővezetői csapat alatt a szervezet csúcán álló legbefolyásosabb vezetők viszonylag kis csoportját, nevezetesen a vezérgazgatót és azokat a szenior vezetőket értjük, akik felelősek a vállalattal kapcsolatos fontos döntések meghozatalában (Carmeli & Halevi, 2009; Mihalache et al., 2014; Hortoványi et al., 2019; Taródy et al., 2021; Finkelstein et al., 2009). Ennek megfelelően a TMT a vállalati döntéshozók felső két rétegeként határozható meg (Wiersema & Bantel, 1992).

szakirodalom egyik legbefolyásosabb perspektívájának számít. Felsővezetői csapat (Top Management Team, TMT) alatt a CEO-t és azokat a szenior vezetőket értjük, akik felelősek a vállalattal kapcsolatos fontos döntések meghozatalában (Wiersema & Bantel, 1992; Mihalache et al., 2014; Hortoványi et al., 2019; Taródy et al., 2021).

Az elmélet megszületése azon fontos, a diverzitás történeti fejlődésének részénél már említett 1980-as években zajló társadalmi jelenséghez köthető, hogy a legjelentősebb üzleti folyóiratok egyre nagyobb figyelmet fordítottak a vezetők szociodemográfiai jellemzőire. Hambrick és Mason figyelme a jelenség okainak vizsgálatára és a miértek megválaszolására terjedt ki (Abatecola & Cristofaro, 2020). Kutatásaik eredményeként olyan koncepcionális keretet hoztak létre, melynek lényege, hogy "a szervezetek a felső vezetőik tükörképeivé válnak" (Hambrick & Mason, 1984, p. 193.), mivel a TMT határozza meg a vállalat fejlődési pályáját a stratégiai döntéseikbe burkolt preferenciákon, viselkedésmódokon és képességeken keresztül (Cyert & March, 1963; Hambrick, 2007; Heyne, 2012).

A létrehozott keretrendszer nagy mértékben támaszkodik a Carnegie Iskola teoretikusainak munkásságára, nevezetesen Simon korlátozott racionalitás (1976), valamint Cyert és March (1963) domináns koalíció modelljére. Simon koncepciója szerint bár az egyén szándéka szerint racionálisan cselekszik, kognitív korlátai megakadályozzák abban, hogy objektív értelemben racionális döntéseket<sup>39</sup> hozzon (Simon 1976, p. 80). Cyert és March (1963) a szervezetet egyének koalíciójának tekintik. Ebben a megközelítésben az egyének részkoalíciókat hoznak létre és különböző elvárásokat támasztanak a szervezettel szemben. A domináns koalíció azon elit hálózatát foglalja magába, mely a legnagyobb hatással van a szervezeti célokra, szervezetalakításra és stratégia kiválasztására. Ennek megfelelően a legfőbb koalíció kollektív választásának eredménye a szervezet teljesítménye (Cyert & March, 1963).

Hambrick és Mason (1984) a fenti két koncepció összevonásával hozta létre saját modelljét, melynek alappillérei: 1) a vezetők a valóság személyes értelmezése alapján hozzák meg döntéseiket; 2) a valóság személyes értelmezése a vezetők kognitív folyamataiból, hiedelmeiből, személyiségjegyeiből, tapasztalataiból és etikai magatartási normáiból ered. Érvelésük szerint a stratégiai döntés tipikus példája a

---

<sup>39</sup> Az objektív racionalitás a neoklasszikus közgazdaságtan és a normatív-analízis döntésmélet kiindulási pontja. Feltevése szerint a döntéshozók minden döntési alternatívát ismernek, következményeik vonatkozásában minden változatot megvizsgálják és végül azt választják, amelyik számukra a legnagyobb cél-elérési fokot biztosítja (Simon 1976, p. 80).

komplex döntésnek, melyet a döntéshozók korlátozott racionalitása, az összetettség, a többirányú célok, valamint számos jelentéstartalom és alternatíva jellemez. Ezen két alappillérre építve alkották meg keretrendszerüket, mely szerint: 1) Cyerthez és Marchoz (1963) hasonlóan úgy látják, hogy a felsővezetői csapat profiljának elemzése a vállalati stratégia jobb megértését teszi lehetővé, mint csupán a vezérigazgató egyéni profiljának elemzése (Hambrick & Mason, 1984); 2) bár hiányos és pontatlan módon (Hambrick, 2007), de a vezetők szociodemográfiai jellemzői reprezentálják kognitív sémáikat.

A korai modell szociodemográfiai sajátosságnak tekinti a kort, funkcionalitást, szakmai tapasztalatot, iskolai végzettséget, társadalmi-gazdasági gyökereket, pénzügyi helyzetet, csoport jellemzőket. Pszichológiai elemnek pedig a kognitív alapot és az értékeket tekinti (Hambrick & Mason, 1984) (lásd 7. táblázat). Az egyes ismérveket szemügyre véve kirajzolódik, hogy ezek az alkotórészek a diverzitás tipizálás modelljeinek pontjaival, köztük Rijamampinina és Carmichael (2005) jéghegy modelljének számos elemével megegyeznek. Ez alapján Hambrick és Mason (1984) modellje szerint a vezetői karakter megfigyelhető és pszichológiai elemekből épül fel.

<b>Felsővezetés jellemzői</b>	
<i>Pszichológiai</i>	<i>Megfigyelhető</i>
Kognitív alap	Kor
Értékek	Funkcionalitás
	Szakmai tapasztalat
	Iskolai végzettség
	Társadalmi-gazdasági gyökerek
	Pénzügyi helyzet
	Csoport jellemzők

7.táblázat: Hambrick és Mason sokszínűség dimenziói

*Forrás: Hambrick & Mason, 1984*

Ennek megfelelően a vezetők profilja a fenti elemek egyedi keverékéből adódik, ami meghatározza a szervezetek által választott irányokat, célokat (Heyne, 2012) és stratégiát (Dobák, 2008), ugyanis a vezetők választásai és döntései ezen összetett jellemzők mentén, személyes értelmezéseik által alakítva fejtik ki hatásukat a szervezet egészére (Hambrick, 2007). Következésképpen a vezetők az előttük álló helyzetekben szűrt értelmezési rendszereik alapján hozzák meg döntéseiket és olyan értékeket,

valamint meggyőződéseket, azaz kognitív alapot visznek formális szerepükbe, amelyek révén a megértés és a cselekvés beágyazódik a kialakult társadalmi világba (Heyne, 2012). Ez a kognitív alap arra szolgál, hogy „szűrje és eltorzítsa a döntéshozó felfogását arról, hogy mi történik, és mit kell ellene tenni” (Hambrick & Mason, 1984, p. 195). Ugyanis a kognitív sajátosságok egyrészt magukba foglalják a döntéshozók 1) a jövőről alkotott elképzeléseit és feltételezéseit; 2) az alternatívák és 3) az alternatívákhoz kapcsolódó következmények ismeretét. Másrészt tükrözi a vezető értékrendszerét, megmutatja, hogy milyen preferenciák alapján hozza meg döntését, mi fontos számára és mi nem. Harmadrészt, a szervezet külső és belső környezeti hatásai folyamatosan formálják. Negyedrészt, szűrik és torzítják a döntéshozó megértését arról, hogy mi történik és mit kell tennie (March & Simon, 1958).

Ennek megfelelően az elmélet feltételezi, hogy a vezetők rendelkeznek mindazon készségekkel és képességgel, tehát olyan kognitív alappal<sup>40</sup> és kognitív képességgel<sup>41</sup> mely a döntések meghozatalához szükséges. Így adaptív módon az összes alternatíva felismerését, racionális értékelését követően a szervezet számára legmegfelelőbb cselekvési tervet közösen tudják kiválasztani. Az akcióterv kiválasztását követően megszerzik a szükséges erőforrásokat, majd azokat a versenyelőny érdekében bevetik (Volberda & Lewin, 2003). Ennek értelmében stratégiai szempontból a középvezetők és a szervezet alsóbb szintjein lévő tagok a végrehajtó szerepét töltik be (Flores, 2016; Mor Barak et al., 2021 Tatli & Özbilgin, 2009). Tehát a sikeresség szerves részét képezik a szervezet tagjainak olyan jellemzői is, mint például a szakmai felkészültség, a vezetési ismeretek, az autoritás, a konfliktustűrő és -feloldó képesség, a kommunikációs és együttműködési hajlam, valamint képesség (Dobák, 2008). Másképp fogalmazva: a TMT kognitív alapja alapján adja meg a szervezet működéséhez szükséges mindazon bázist, mely meghatározza a stratégiai választás útját, a szervezeti célokat, közös víziót, érdekeltségi és értékelési rendszereket és így a szervezet teljesítményére is hatást gyakorol (Taródy et al., 2021). A fentiek alapján elmondható, hogy az UET egy

---

<sup>40</sup> Wiersema és Bantel (1992, p:94) szerint a kognitív alap magában foglalja a jövőbeli eseményekre vonatkozó feltételezéseket, az alternatívák ismeretét és az alternatívákhoz kapcsolódó következményeket.

<sup>41</sup> A vezetői kognitív képesség a vezető azon képességére utal, hogy részt tud venni a tudásstruktúrák létrehozásában, lekérdezésében és módosításában, azaz a "mentális tevékenységekben". A mentális tevékenységek kölcsönhatásba lépnek egymással, de el is választhatók. Pszichológiai tanulmányokra támaszkodva az információ mentális feldolgozásának két módját különbözteti meg, melyek az 1) automatikus és 2) ellenőrzött mentális tevékenységek. Az automatikus mentális tevékenységek külső ingerekre és adatokra való gyors reagálást tesznek lehetővé. Ezzel szemben az ellenőrzött mentális tevékenységek lassabbak, és támogatják a körülményekre adott tudatosabb választ (Helfat & Peteraf, 2015).



információfeldolgozási elmélet (Heyden, 2012), mely az információs/döntéshozatali perspektívához hasonlóan a diverzitást optimista szempontok alapján közelíti meg (Yadav & Lenka, 2020) és amellet érvel, hogy a sokszínű csapatok nagyobb innovációs potenciállal rendelkeznek és a különböző nézőpontok összeegyeztetése szélesebb körű perspektívát nyújt a szervezet számára (Manata, 2021). Ugyanakkor Hambrick (2007) kiemeli, hogy a TMT csapat diverzitása önmagában nem elég a szervezet hatékonyságának és teljesítményének növeléséhez. Meglátása szerint a TMT csapat sokszínűsége csak akkor lehet hatékony, ha a vállalatok sokszínű csapatokat hoznak létre, majd ezt követően a tudás, az információ és a döntések megosztásával hatékonyan irányítják őket.

A szakirodalomban kérdésként merült fel a vezetők által felhasznált információk forrása. Heyden (2012) kutatásában a környezeti szintre való összpontosítás során arra a következtetésre jutott, hogy gyorsan változó dinamikus környezet esetén a vezérigazgató hajlamos külső forrásból tanácsot kérni. Eredményei összhangban vannak a hazai és nemzetközi szakirodalom eredményeivel, megállapításaival (Csedő et al., 2019; Taródy, 2012; Arendt et al., 2005). Ugyanakkor Heyden (2012) nem tapasztalt olyan tendenciát, hogy a vezetők alacsony környezeti dinamizmus esetén csak belső forrásból kérnek tanácsot. Meglátásom szerint ennek oka az lehet, hogy ha a tanácsadás valóban egy indukált problémamegoldó magatartás a megítélés pontosságának javítása érdekében történik, akkor a stabil környezetben működő vezérigazgatók támaszkodhatnak a kialakult folyamatokra és rutinokra, és bízhatnak megítélésükben a tapasztalatok alapján.

Az elmélet katalizátorként szolgált számos, a menedzsment tudományának hatókörén belüli és azon túli kutatási terület számára (Abatecola & Cristofaro, 2020). Ide sorolható mindazon kutatás, melyek azt vizsgálták, hogy a vezetők jellemzői és tapasztalatai hogyan alakítják a vezetők észleléseit, választásait és cselekedeteit oly módon, hogy azok végső soron különböző vállalati eredményeket befolyásolnak (Neely et al., 2020). Az UET népszerűségének exponenciális növekedése a szakirodalom alapján magyarázható 1) az emberi viselkedés szerteágazó aspektusának feltárási céljával (Abatecola & Cristofaro, 2020); 2) a korábbiakhoz képest a vezetők szerepének és jelentőségének növekedésével (Neely et al., 2020); 3) a környezeti, technológiai, politikai és gazdasági változások által nyitott új lehetőségekkel (Hambrick, 2019); 4) a korábbi modell összefüggéseinek validálásával (Abatecola & Cristofaro, 2020).

A fentieknek köszönhetően az 1984-es modell elemei folyamatosan ki lettek bővítve. A szociodemográfiai jellemzők halmaza bővült például a nem, származás, a nemzetközi hivatali idő, a katonai szolgálat, a nemzetiség és a vallás (Abatecola & Cristofaro, 2020), továbbá a szexuális orientáció és a gender reprezentáció (Neely et al., 2020) komponensekkel. Az emberi döntések megértéséhez kapcsolódóan pszichológiai változókat is elkezdtek vizsgálni. Ezen kutatások közé tartozik többek közt a felsővezetői személyiségjegyek tipológiája<sup>42</sup> (Lovelace et al., 2018) és a felsővezetés Nagy Ötök (Big Five) szerinti személyiségmodell<sup>43</sup> (Barrick & Mount, 1991; Harrison et al., 2019). Például a Nagy Ötök kapcsán arra mutat rá számos kutatás, hogy a vezérigazgatók személyiségjegyei többek közt befolyásolják a vezető szervezeti magatartását (Chatterjee & Hambrick, 2007; Harrison et al., 2019). Harrison és munkatársai (2019) kutatása arra mutat rá, hogy míg a vezetői nyitottság növeli a szervezetek stratégiai változásának mértékét, addig a barátságosság csökkenti azt. Ugyanakkor arra jutottak, hogy a jól teljesítő vállalatok esetén míg a vezetői lelkiismeretesség és érzelmi stabilitás növekedésével párhuzamosan csökken, addig az extrovertáltság növekedésével párhuzamosan nő a stratégiai változás mértéke.

Hambrick és Mason (1984) kutatásai alapján kialakult az a nézet, hogy a felsővezetői csapat tagjai olyan orientációt hoznak munkájukba, amely általában valamilyen elsődleges funkcionális területen szerzett tapasztalatból alakult ki. A vizsgálatok ugyanis azt mutatták, hogy amikor különböző funkcionális területen lévő vezetőket kérdeztek meg egy adott, szervezet egészét érintő probléma kapcsán, az egyes vezetők saját területük tevékenysége és célja szerint elemezték a helyzetet. Kutatási eredményeik alapján a vezetői funkcionalitásnak három típusát különböztették meg: 1) kimeneti funkció; 2) átmeneti funkció; 3) perifériális funkció. A kimeneti funkciók a növekedést és az új lehetőségek felkutatását helyezik előtérbe, és felelősek a termékek és piacok nyomon követéséért és kiigazításáért. Átmenő funkciók azon munkálatokat

---

<sup>42</sup> A felsővezetői személyiségjegyek a következők: Alkotó (Creator), Átalakító (Transformer), Lázadó (Rebel) és Megmentő (Savior). Az alkotó új üzletet/új termékeket hoz létre. Az átalakító a jövőbeli problémák elkerülése érdekében radikálisan átalakítja a cég stratégiáját/kultúráját. A lázadó olyan új stratégiai irányt alakít ki, amely ellentétben áll az iparági normákkal/konvenciókkal. A megváltó megmenti a céget a kudarctól, jellemzően fegyelmezett megszorításokkal és konszolidációval (Lovelace et al., 2018). Mivel ezen témakör nem képezi jelen disszertáció hatókörét, ezért további részletezésétől eltekintek.

<sup>43</sup> A Big Five tulajdonságok a következőkből áll: Nyitottság (Openness), Lelkiismeretesség (Conscientiousness), Extrovertáltság (Extraversion), Barátságosság (Agreeableness), Érzelmi stabilitás (Neuroticism). Mivel ezen témakör nem képezi jelen disszertáció hatókörét, ezért további részletezésétől eltekintek.

foglalja magába, melyek célja folyamatok optimalizálása. A perifériális funkció pedig a szervezet fő tevékenységi fókuszát nem képező feladatokat foglalja magába. García-Granero és kutatótársai (2018) arra mutatnak rá, hogy bár a funkcionális sokféleség feladatkonfliktusokat válthat ki a TMT tagjai között, jobb problémamegoldó képességgel jár.

A felsővezetéssel kapcsolatos tanulmányok (pl. Hambrick & Mason, 1984) állítása szerint a vezetők hivatali ideje hatással van a szervezeti eredményekre. Hambrick (2007) tanulmánya szerint a vezetők tapasztalata, értékrendszere és személyisége hatást gyakorol arra, hogy az előttük álló helyzeteket hogyan értelmezik, így azok döntéseiket is befolyásolják. A vezetők kognitív és érzelmi adottságaik részeként hordozzák magukban azt, amit pályafutásuk során megtapasztaltak. Az adottságok arra szolgálnak, hogy megsűrjék és torzítsák a döntéshozó felfogását egy adott helyzetről és arról, hogy hogyan kell azt kezelni (Hambrick, 2007). A hivatali idő diverzitás változó evolúciója figyelhető meg az UET születése óta, mely jelölheti a vállalaton belüli egyetlen pozíciót, illetve egyetlen vállalatban/iparágban betöltött tisztséget (Abatecola & Cristofaro, 2020). Wang és szerzőtársai (2012) arra mutatnak rá, hogy a hivatali idő pozitív vagy negatív hatással is lehet a szervezeti teljesítményre. Egyrészt a hosszabb hivatali idő nagyobb ellenállást, stratégiai/szervezeti tehetetlenségre való hajlamot (Hambrick (2007) eredményezhet a változásokkal szemben és kisebb innovációs hajlandóságot; másrészt nagyobb tapasztalattal és hírnévvel járhat együtt (Wang et al., 2012); harmadrészt pozitív hatással van a felsővezetők azon képességére, hogy egy integrált csapat részeként működjenek (Hambrick, 2007). Ugyanakkor Harrison és munkatársai (1998) empirikus tanulmányukban kimutatták, hogy a csoporttagok minél hosszabb távon működnek együtt annál gyengébb a demográfiai sokféleség munkacsoport kohéziójára gyakorolt negatív hatása (Harrison et al., 1998). A szakirodalom arra is rámutat, hogy a hosszabb hivatali idővel rendelkező domináns koalíciók könnyebben találnak külső támogatást (Tang et al., 2015) és nagyobb csapatkoherenciával rendelkeznek (Finkelstein & Hambrick, 1996).

Heyden (2012) kutatása a munkatapasztalat diverzitásra vonatkozóan arra mutat rá, hogy minél nagyobb a TMT munkatapasztalati diverzitása annál nagyobb mértékben befolyásolja az innováció irányát. Empirikus tanulmánya azt is alátámasztja, hogy míg a

kiseb TMT diverzitás a kiaknázó innovációt, addig a diverzitás magasabb aránya elősegíti a felderítő innovációt (Heyden, 2012).

A TMT iskolai háttérének diverzitása arra utal, hogy sokszínű tantervi háttérrel rendelkeznek (Hambrick et al., 1996). A felsővezetők tantervi háttere alakítja a vezető megismerését, mely hatással van a stratégiai helyzetek és környezet értelmezésére (Eggers & Kaplan, 2013). A képzések során a vezetők mentális sablonjai fejlődnek ki, melyek hatással vannak arra, hogy a vezető hogyan dolgozza fel az információt (Finkelstein & Hambrick, 1996; Hambrick & Mason, 1984). Milliken és Martins (1996) alapján a különböző iskolai háttérrel rendelkező TMT nagyobb eséllyel alkalmaz változatos mentális sablonokat, ami növeli a kollektív információkeresési és -feldolgozási kapacitást. A turbulens környezeti változások időkorlátokat támasztanak a „győzni vagy veszíteni” döntések meghozatalában (Eisenhardt, 1989; Prasad & Junni, 2017; Yoon et al., 2016). Ilyen környezetben a döntéshozatal összetettebbé válik, ugyanis szükségessé teszi, hogy a TMT egyidőben értékelje ki a problémát és számos különböző információt dolgozzon fel és értelmezzen egy időben (Kauer et al., 2007). A különböző edukációs háttérrel rendelkező TMT eltérő módon interpretálja a valós idejű eseményeket és azokhoz kapcsolódó információkat. Ugyanakkor bár az oktatási háttér diverzitása fokozza a TMT képességét a valós idejű információ összegyűjtésében és feldolgozásában, a turbulens környezet valószínűleg akadályozza a releváns információk hatékony megvitátását (Parola et al., 2015; Prasad & Junni, 2017).

A TMT iskolai végzettsége kapcsán Tihanyi et al (2000) arra jutottak, hogy a mintában részt vett átlagnál magasabb iskolai végzettséggel rendelkező vezetők hatékonyabban jutnak információhoz, ami a vállalkozás fejlesztését segíti elő. Ugyanis minél magasabb a TMT iskolai végzettsége, annál magasabb a kognitív komplexitása és annál nagyobb a hírneve. A szerzők arra is rámutatnak, hogy minél nagyobb a TMT iskolai végzettsége annál pontosabban meg tudják határozni a vállalkozás helyzetét egy összetett környezetben, ami pozitív hatást gyakorol a szervezet stratégiai fejlődésére. Jahanshahi és Brem (2017) eredményei azt mutatják, hogy a TMT-n belüli alacsonyabb átlagéletkor, a kutatási mintában szereplő alanyok átlagánál több hivatalban eltöltött idő és nemzetközi tapasztalat, továbbá magasabb iskolai végzettség hatással vannak a vállalat nemzetközivé válására. Ezzel szemben Xu és szerzőtársai (2019) arra mutatták rá, hogy nincs kapcsolat a szervezetek teljesítménye és a TMT iskolai végzettsége közt. Wiersema és Bantel (1992) kutatásai alapján pedig a magasan képzett menedzserek több

forráshoz és támogatáshoz jutnának a társadalmi kapcsolatokon keresztül, és diverzifikálják vállalkozásukat.

Kokot és szerzőtársai (2022) szakirodalmi áttekintése alapján a felsővezetői csapatok iparági háttérének heterogenitása lehetővé teszi más iparágakkal való a hálózatbővítést és magába foglalja annak lehetőségét, hogy a vállalat stratégiai orientációja eltér a meglévő iparági szabványoktól. Kiemelik azt is, hogy a felső vezetés iparági háttérének nagyfokú heterogenitása összefügg a magas szintű stratégiai dinamikával. Érvelésük szerint a heterogén csapatok tagjai új perspektívákat és szélesebb látókört hoznak be korábbi tapasztalataiknak köszönhetően, mely új lehetőségek és piacok feltárásához vezethet.

A kulturális diverzitást számos tanulmány kutatta (Lo et al., 2020), ugyanakkor a TMT kulturális sokszínűségének teljesítményre gyakorolt hatására hosszú ideig kevesebb figyelmet fordítottak (Nielsen & Nielsen, 2013). Ezért ezen tanulmányok a koherens elmélet és konszenzus hiánya miatt nem tekinthetők kellőképpen megalapozottnak (Lo et al., 2020). Ezen kutatások jellegzetessége, hogy a kulturális sokszínűség alapjának a nemzetiséget tekintik. Következésképpen a TMT akkor tekinthető kulturálisan diverznek, ha tagjai minél nagyobb számban más nemzetiségből származnak (Lo et al., 2020). Hambrick (2007) kiemeli, hogy a TMT kulturális sokszínűsége csak akkor gyakorol pozitív hatást a hatékonyságra, ha a cégek kulturálisan sokszínű csapatokat hoznak létre, majd a tudás, az információ és a döntések megosztásával hatékonyan irányítják őket. Ugyanakkor azt is kiemeli, hogy bár kulturális diverzitás fontos előfeltétele az összetett üzleti helyzetek hatékony kezelésének, olyan személyiségbéli különbözőségeket eredményezhet, melyek növelik a kommunikációs és koordinációs költségeket (Hambrick, 1995). Nielsen és Nielsen (2013) arra is rámutatnak, hogy a különböző regionális családi háttérrel rendelkező vezetők fontos szerepet játszhatnak olyan tudásbázis kialakításában, mely lehetővé teszi a szervezet számára a nemzetközivé válás lehetőségét. Eerola és szerzőtársai (2021) arra mutattak rá, hogy az életről alkotott jelentéseket alapvetően olyan intézmények és azokban megszerzett tapasztalatok határozzák meg, mint például az iskola, a munkahely, az egészségügy és a vallási közösségek.

Hambrick és Mason (1984) korábbi kutatásokra támaszkodva arra is rámutatnak, hogy a szociális háttér hatással van a szervezetek stratégiai irányaira. Annak megfelelően, hogy az adott szervezet felsővezetői milyen rétegből kerültek ki 1)

vállalkozói, 2) családi és 3) professzionálisan menedzselt cégeket különböztették meg. A kutatások eredményei alapján a vállalkozói csoportba tartozó szervezetek vezetői alacsonyabb, maximum gimnáziumi végzettséggel rendelkeztek, szemben a családi és professzionális vezetéssel, ahol a vezetők magasabb társadalmi rétegekből származtak és presztízs értékű egyetemeken végezték felsőfokú tanulmányaikat. A szerzőpáros Harris (1979) kutatását is bemutatja, mely szerint a vasútnál dolgozó felsővezetők átlagéletkora magasabb, mint más iparágakban, illetve a TMT jellegzetessége, hogy az adott szervezeten belül építettek karriert. Ezzel szemben az elektronikai cégek vezetői fiatalok voltak és rövid hivatali időt töltöttek be az adott szervezeten belül (Hambrick és Mason, 1984).

A modell evolúciója során a prediktív hatókörök lehetséges moderátorai közé beemelésre kerültek a vezetői diszkréció és a vezetői munkaköri követelmények<sup>44</sup>. A menedzseri diszkréció a vezetők cselekvési szabadság fokát jelöli, melynek mértéke országonként változik (Abatecola & Cristofaro, 2020) és olyan tényezők befolyásolják, mint például a környezeti, ipari determinánsok, a vezető kétértelműség toleranciája (Hambrick, 2009). Hambrick (2009) azt is kiemeli, hogy csupán a menedzseri diszkréció meglétekor tükröződik a vezetői karakterisztika a stratégiában és teljesítményben. Továbbá kiemeli, hogy a munkaigény csökkenésével párhuzamosan nő a Abatecola és Cristofaro (2020) arra mutatnak rá, hogy minél összetettebb egy piac annál nagyobb a diszkréció foka és a vezetők kockázatvállalása, ugyanakkor kiemelik, hogy a témában további kutatásokat szükséges végezni. A vezetői munkaköri követelmények pedig arra utal, hogy a vezető milyen mértékben éli meg munkáját nehéznek vagy kihívásnak. Ezen moderátor a feladatkihívások, a teljesítménykihívások és a vezetői törekvések tényezőcsoportból tevődik össze.

Jelen közvetítők szerepe kettős. Egyrészt megváltoztathatják a rendelkezésre álló információkra való odafigyelést és a kockázati preferenciákat, így megnehezítik a döntési feladatot; másrészt lehetővé teszik a vezetők számára, hogy innovatív alternatívákat hozzanak létre a problémákra (Hambrick, 2007). Ugyanakkor az UET tudósok arra is rámutattak, hogy 1) minél nagyobbak a vezetői munkaköri követelmények, a domináns koalíció annál inkább hajlamos döntési heurisztikát alkalmazni, mely nagymértékben tükrözi a tagok szakmai hátterét és

---

<sup>44</sup> A vezetői munkaköri követelmények nem egyenlő a vezetők által tapasztalt stresszrel, mert „a munkaköri követelmények számos meghatározó tényezők mellett a stressz potenciális forrásai, vagy meghatározói (stresszor)” (Hambrick et al., 2005, p. 475).

munkatapasztalatait, azonban ez számos esetben elfogultságokhoz és torzulásokhoz vezethet; 2) alacsony munkakényszer és határidők esetén a domináns koalíciók objektívebbek és racionálisabb elemzéseket végeznek (Abatecola et al., 2018). Ugyanakkor Hambrick (2009) arra is felhívja a figyelmet, hogy a fenti két moderátor ellentétes konstrukciót jelöl, ugyanis a vezetői diszkréció arányával párhuzamosan nem minden esetben változnak a vezetői munkaköri követelmények.

Az UET és diverzitás szakirodalmi eredményei az egyes, jelen disszertáció szempontjából jelentős dimenzióknál kerülnek majd bővebb kifejtésre. Ugyanakkor fontos itt kiemelni két jelentős aspektust:

Egyrészt meglepő módon a TMT irodalma elhanyagolja a diverzitás menedzselésének formális és informális mechanizmusainak vizsgálatát. Kutatásom során csupán egyetlen olyan kutatást találtam, mely az erőforrás-alapú szemléletet és a tranzakciós költségeket a sokszínűségi irodalommal integrálva vizsgálta a sokszínűségmenedzsment folyamatainak és eljárásainak a TMT kulturális sokszínűsége és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolatra gyakorolt hatását. A kutatás eredményei azt mutatták, hogy a szocializáció, mint informális mechanizmus fontos szerepet játszik a kulturális sokszínűség teljesítményre gyakorolt pozitív hatásának erősítésében. Ezzel szemben nem találtak kapcsolatot a munkában töltött időhöz kapcsolódóan (Lo et al., 2020).

Másrészt a szakirodalom (Taródy et al., 2021; O'Reilly & Tushman, 2004, Garcia-Granero et al., 2018) hangsúlyozza, hogy versenyelőny hosszú távú megteremtéséhez a szervezeteknek egyszerre kell folytatni feltáró és kiaknázási tevékenységet. A szakirodalom ezt a tevékenységet kettős képességnek (ambidexterity) nevezi. Ugyanakkor azt is kiemeli, hogy a kettős képesség legnagyobb kihívása az alapvetően eltérő stratégiák, kompetenciák menedzselése, mely paradoxonokhoz vezethet (Garcia-Granero et al., 2018). Míg a felfedezés a kísérletezéssel, rugalmassággal és sokszínű gondolkodással, addig a kiaknázás hatékonysággal, finomítással és fókuszálással jár (March, 1991). Ezért a sikeres együttműködéshez fontos a TMT csapat magatartásbéli integráltsága (Taródy, 2021), a vállalkozói, tervezői és megvalósító képességekkel való rendelkezése (Hortoványi, 2012), valamint a szervezet különböző hierarchia szintjeinek bevonása a stratégiai megújulás folyamataiba (Schmitt et al, 2018).

### 2.6.3 A felsővezetői elmélet kritikája

Az elmélethez kapcsolódóan hosszú ideig nem született átfogó kritikai vizsgálat, mely azzal magyarázható, hogy az egyes kritikai kutatások eltérő jelentéstartalommal használtak egy-egy kritikai fogalmat (Neely et al, 2020). Például a „fekete doboz probléma” minden kritikai tanulmányban megtalálható, ugyanakkor nem teljesen világos, hogy mit jelöl a „doboz” kifejezés. Léteznek olyan kutatók, akik a fekete dobozt a TMT interakcióinak, kognitív folyamatainak, viselkedési mintáinak (Hambrick, 2007) tekintik, míg mások olyan eltérő terminusokat használnak, mint például "ok okozati összefüggés" (Hoskisson et al., 2017), "meg nem figyelhető heterogenitás" (Hiller et al, 2011), melyek kapcsán Neely és szerzőtársai (2020) arra mutatnak rá, hogy mindegyik fogalom valójában a modellel kapcsolatos bizonytalanságokhoz kapcsolható. Meglátásuk szerint a teljes áttekintő kritikai irodalom szegénységéhez hozzájárul a szisztematikus áttekintés és a legjobb gyakorlatok hiánya, melyek az elmélet teljeskörű megértését segítenék. Ezen hiányosságok pótlására a kapcsolódó irodalmak szintetizálásával megalkották a felsővezetés elméletének metakritikai keretrendszerét, mely három koncepcionális és két metodológiai elemet foglal magába. A koncepcionális komponensek közé tartozik a 1) fekete doboz nem megfelelő feltárása; 2) a relációs fekete doboz nem megfelelő feltárása; és 3) a kritikus helyzetek szisztematikusabb értékelése, míg a módszertani kritériumokhoz a 4) konstrukciók és intézkedések meg(nem)felelése, valamint 5) az endogenitásra fordított figyelem fokozásának szükségessége tartoznak.

A kognitív fekete doboz nem megfelelő feltárása arra utal, hogy az elméletet alkalmazó kutatások korábban nem fordítottak kellő figyelmet azokra a folyamatmechanizmusokra, amelyek közvetítik a vezetői orientáció és a vállalati eredmények közötti kapcsolatot. Ezek a fekete doboz kritikák valójában két különböző koncepcionális kérdésre vonatkoznak: 1) a vezetők megismerési folyamatainak explicit feltárásának hiányára; és 2) a folyamatok kapcsolatára (Neely et al, 2020). A hiányosságok kiküszöböléséhez a kognitív folyamatok közvetlenebb és mélyebb vizsgálatára van szükség, amely összekapcsolja a vezetői kogníciót a vállalat stratégiai cselekvéseivel (Neely et al, 2020). Másképp fogalmazva: a vezetői jellemzők és tapasztalatok hatásának mélyebb szintű vizsgálata segít az olyan kognitív folyamatok alaposabb megértésében, mint például a vezetők információkeresési mintáinak (pl.



korlátozott látómező), információ fókuszainak (pl. szelektív észlelés) és információ súlyozásának (pl. értelmezés) feltárása. Neely és szerzőtársai (2020) arra is felhívják a figyelmet, hogy a tanulmányok jelentős többsége nem használ azonos fogalmi kereteket, nem integrálja a legfrissebb jelentésalkotásokat és nem vizsgálja a szervezeti élet társadalmilag beágyazott természetét.

A relációs fekete doboz nem megfelelő feltárása a vezető, a vezetői csapat és az érdekelt felek interakciójára, mint fontos folyamatközvetítőre hívja fel a figyelmet. Érvelésük szerint nagyobb fókuszáltsággal a relációs fekete doboz akkor bontható ki, ha mélyebben megértjük a vezetők szervezetben belüli tényleges és elvárt működését. Tehát ebben az esetben elsődlegesen arra kell koncentrálni, hogy miként tudnak, illetve hogyan kell működniük a sikeres eredmények elősegítése érdekében. A megvalósítási javaslatok közé tartozik például az új módszerek alkalmazása, az érdekelt felek körének kiterjesztése, a kapcsolatrendszerek oda-vissza történő vizsgálatának mélyebb elemzése és a relációs dinamika hatékonyságra gyakorolt vizsgálata (Neely et al, 2020).

A kritikus helyzetek szisztematikusabb értékelése esetén Neely és szerzőtársai (2020) a fekete dobozhoz kapcsolódó empirikus eredmények és megállapítások vonatkozásában fejtik ki aggodalmukat, ugyanis a korai tanulmányok gyakran használtak ismeretlen proxy változókat. A szerzők a kontextuális tényezők figyelembevételét hangsúlyozzák, ugyanis érvelésük szerint ezek az elemek mérsékelhetik a vezetők vállalati eredményekre gyakorolt hatását. Ilyen tényező lehet például a kultúra, illetve intézményi környezetet, a vállalatirányítási gyakorlatok és a felsővezetői csapat háttere. Kutatásra vonatkozó javaslataik közé tartozik például 1) a vezetői nézeteket és döntéseket meghatározó jellemzők egymásra és folyamatokra gyakorolt hatásának vizsgálata; 2) a TMT alapelvek tanulmányozása összehasonlító kultúra elemzéssel; 3) a TMT csoportokon belüli törésvonalak megállapítása, az alsócsoportok diverzitásának vizsgálatával (Neely et al, 2020).

A konstrukciók és intézkedések meg(nem)felelése kapcsán a kritikusok a mérés tudatosabb megközelítésére szólítanak fel, amely nagyobb bizalmat ébreszthet a vizsgálati eredményekben, és lehetővé teszi a felsővezetői elmélet általánosabb, szisztematikusabb értékelését. A demográfiai változók helyett olyan kevésbé látható, nem önbevalláson alapuló tulajdonságok elemzését javasolják, mint például a személyiség, megértés és értékek. Az önértékelésen alapuló felmérések torzító hatására mellett arra hívják fel a figyelmet, hogy mélyebb rétegű személyiségjegyek elemzése

segít a vezetők társadalomról, világról alkotott megértésében. Továbbá olyan egyéni különbözőségeket is fel lehet vázolni, mint például a nyitottság, kockázatvállalási hajlam, értelmi/érzelmi problémák és autonómiaigény (Neely et al, 2020).

Az endogenitásra fordított figyelem fokozása kritikusai olyan mély jelentésű okozati összefüggések vizsgálatát szorgalmazzák, melyek hatással vannak a döntéshozatalra. Ezért azt javasolják, hogy a kutatási horizontot szélesebbre kell tární és 1) olyan szereplőket is be kell vonni a kutatásokban, akik a vezetőkről pontosabb képet mutatnak be, mint ő maguk az önbevallások során; 2) a szélesebb kontextuális hatások megértése érdekében olyan eseményeket kell elemezni, amelyek az egyes stratégiai helyzetekben befolyásolják vezetők profilját. Azonban arra is felhívják a figyelmet, hogy az endogenitás (endogeneity) fogalmi keretei nem konzisztensek. Ha nem ellenőrzik vagy rosszul kezelik, az endogenitás torzíthatja a nem kísérleti empirikus vizsgálatok eredményeit és értelmezéseit, ami hibás összefüggések feltárásához vezethet (Neely et al, 2020).

## 2.7 A kutatásban használt dimenziók és elemek

Az eddigi diverzitás, diverzitásmenedzsment meghatározásai alapján disszertációmban Rijamampianina és Carmichael (2005), valamint Hambrick és Mason (1984) munkásságára támaszkodva a munkahelyi diverzitást a következő módon definiálom:

*Munkahelyi diverzitás alatt „a különbözőségek és hasonlóságok kollektív keverékét”, tanult, örökölt és átörökített viselkedési, cselekvési és kognitív mintákat, megnyilvánulásokat és ennek következtében elért eredményeket értem, melyek az egyén és környezete külső és belső viszonyát, közösen osztott nézeteit írja le, bármely adott dimenzió mentén, amit generációkon át örökölt eszmék és értékek rendszere jellemez.*

Amint azt a fentiek is mutatják, meglátásom szerint minden diverzitáskategória részét képezi az emberi természetnek. Ugyanakkor a hatalmi vakság elkerülésének céljával fontos azt szem előtt tartani, hogy az egyes dimenziók fontossága és hangsúlya több körülménytől, például időtől, tértől, kontextustól szituációktól és környezettől is függ.

Megközelítésem szerint a fogalom fontos összetevői:

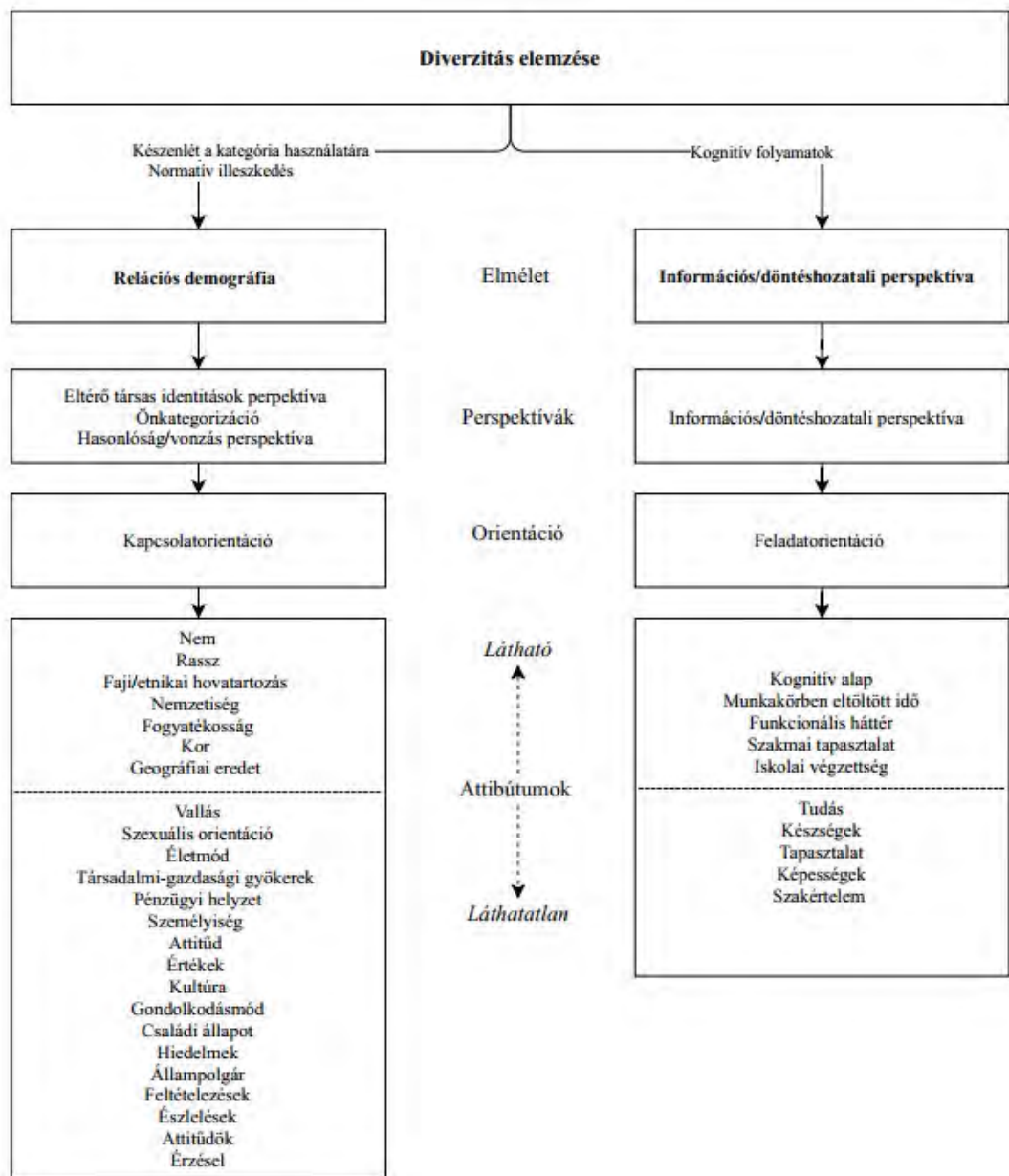
- 1) Rijamampianina és Carmichaele (2005) modelljével ellentétben nem három szintű elemből álló halmaznak tekintem a diverzitás összetevőit, hanem látható és nem látható elemekre osztom, melyek száma meglátásom szerint szintén végtelen.
- 2) Munkahelyi környezetre implementálva a kérdéskört és Hambrick és Mason (1984) felosztását is felhasználva eljutunk a következő modellhez:

<i><b>Pszichológiai</b></i>	<i><b>Megfigyelhető (látható)</b></i>
Kognitív alap	
Értékek	
Vallás	
Kultúra	
Szexuális orientáció	
Gondolkodásmód	
Geográfiai eredet	Rassz
Családi állapot	Etnikum
Életmód	Nem
Gazdasági helyzet	Fogyatékoság
Politikai orientáció	Kor
Nyelv	Funkcionalitás
Állampolgárság	Szakmai tapasztalat
Hiedelmek	Iskolai végzettség
Feltételezések	Társadalmi-gazdasági gyökerek
Észlelés	Pénzügyi helyzet
Attitűd	
Érzések	
Tudás	
Készségek	
Tapasztalat	
Képességek	
Szakértelem	

6. ábra: A disszertáció sokszínűség felosztása

*Forrás: Rijamampianina & Carmichaele, 2005 és Hambrick & Mason, 1984 alapján saját szerkesztés*

- 3) A fentiek felosztást a relációs demográfia és az információs/döntéshozatali perspektíva elemeivel ötvözve a további elemekkel tudjuk finomítani:



7 ábra: Diverzitás további elméletek szerinti felosztása

*Forrás: Rizamampianina & Carmichael (2005); Hambrick & Mason (1984); Yadav & Lenka (2020) Tajfel & Turner (1979); Turner et al., (1987); Byrne (1971); Williams & O’Rielly (1998); van Knippenberg et al. (2004); Qin et al (2014), van Knippenberg & Schippers (2007) alapján saját szerkesztés*

Amint azt a fentiek is mutatják, kutatásom alapját az iceberg és UET modellek adják. Kutatásom kezdeti szakaszában az volt a tervem, hogy a nemi, a kor és a kognitív diverzitást helyezem vizsgálatom középpontjába. Ugyanakkor a vizsgálatok során olyan hasznos információk, illetve kutatási eredmények birtokába jutottam, hogy azt mindenképp szerettem volna megjeleníteni kutatási eredményeim közt. Ebből kifolyólag kutatási eredményeim a diverzitáspolitiká tekintetében a nem, kor és kognitív

diverzitásra korlátozódik leginkább, ugyanakkor a TMT diverzitása, a szervezeti megújulás és kettős képességek tekintetében minden, a kutatásnak által rendelkezésemre álló információt felhasználtam. A fentiekből kifolyólag a következőkben csupán a nem, kor és kognitív diverzitás részletes szakirodalmi bemutatására keríték sort. Az olyan diverzitás elemek, mint például a szakmai tapasztalat, családi háttér, a hivatali idő, funkcionális diverzitás stb. részletezésére a felsővezetői elmélet, továbbá a kettős képességek aktuális szakaszánál térek ki.

### 2.7.1 Nemi diverzitás

A nemekkel kapcsolatos kutatásokban visszatérő kérdés, hogy mi lehet a két nem eltérő helyzetének az oka. Ezzel összefüggésben két markáns álláspont létezik. Az egyik a biológiai meghatározottságot (nature), a másik pedig a társadalmi környezet fontosságát (nurture) hangsúlyozza. A biológiai nem (sex)<sup>45</sup> mellett érvelők úgy gondolják, hogy a reprodukcióban betöltött szerep és az agyműködés határozza meg a nemek funkcióját, viselkedését és a társadalomban betöltött szerepét. Míg a társadalmi nem (gender) képviselői szerint a társadalom az elvárásaival, normáival, kulturális jellegzetességeivel és a szocializációs szabályrendszerével meghatározza, és egyben behatárolja a nemek számára a lehetőségek körét (Nagy, 2014; Nagy & Primecz, 2010). A nemhez kapcsolódó történeti áttekintések egyértelműen rámutatnak az utóbbi nézet létjogosultságára és bizonyítják, hogy a nemi szerepek a társadalmi elvárások szerint változnak. Nevezetesen a női szerepek annak függvényében alakulnak, hogy az adott társadalmi rend az anyai feladatok ellátását, vagy a munkát részesítik előnybe (Primecz & Farkas, 2019).

A fentiek alapján a biológiai és társadalmi nemek közti különbségeket az alábbiak szerint foglalhatjuk össze:

---

<sup>45</sup> A bináris skálán egyedi átmenetet jelentenek a transzneműek és a különböző szexuális orientációjú személyek (Nagy és Primecz, 2010). A transzneműek ellentmondást éreznek biológiai nemük és nemi identitásuk között. Esetükben különböző módon és mértékben igazodik a nemi identitás a nemi megjelenéshez. Az intersexuális személyek olyan nemi jellemzőkkel rendelkeznek, amelyek nem felelnek meg a férfi vagy nő közötti egyértelmű megkülönböztetés dichotóm megközelítésének. Ezért mindkét jelenséget a biológiai nem és társadalmi nem dimenzióhoz szokás sorolni. A gyakorlatban azonban szinte alig kerülnek szóba, sok esetben a szexuális irányultság csoportjába sorolják őket, azonban mivel az intersexualitás és a transzneműség nem szexuális irányultság, ez többnyire megerősíti marginalizált és elhanyagolt állapotukat (Köllen, 2021).

	<b>Biológiai nem</b>	<b>Társadalmi nem</b>
<b>Kialakulása</b>	Természetes	Társadalmi és kulturális képződmény
<b>Minek eredményeként jön létre?</b>	Biológiai reprodukció	Társadalmi reprodukció
<b>Alapja</b>	Genetikai, fizikai, biológiai anatómiai, fiziológiai, hormonális stb	Megállapodásszerű, társadalmi, kulturális és politikai
<b>Jellege</b>	Változtathatatlan, állandó, egyetemes	Változékony, bizonytalan, képlékeny; különböző korok és kultúrák szerint változik
<b>Nézet</b>	Objektív	Szubjektív
<b>Egyén meghatározottsága</b>	Külső	Belső
<b>Megközelítés</b>	Ágazati	Holisztikus

8.táblázat: Biológiai és társadalmi nemek közti különbség

Forrás: Peeters (2020) alapján

Ezzel összhangban van az a két meghatározó elmélet, melyek megkísérlik megmagyarázni a nők alulreprezentáltságát a technológia ezen belül az IT területén. Az esszencialista perspektíva azon a feltételezésen alapul, hogy a nők és a férfiak között jelentős eredendő különbségek vannak. Ez a nézet arra utal, hogy a férfiak olyan biológiai vagy pszichológiai jellemzőkkel rendelkeznek, amelyek alkalmassá teszik őket az informatikai munkára (Trauth, 2002). A második perspektíva az IT társadalmi felépítésére összpontosít, mely szerint a férfidominancia arra vezethető vissza, hogy az IT nem egyeztethető össze a női identitás társadalmi felépítésével. Ennek a perspektívának az egyik elsődleges támpontja, hogy az informatika a férfiak által uralt és általuk táplált kultúrák közé tartozik. Mindemellett a nők számos informatikai munkaszervezetben és oktatási programban találják a kulturális klímát „hidegnek” vagy akár „ellenségesnek”. Így vagy teljesen elkerülik az informatikai pályafutást, vagy más típusú munkát bíznak rájuk (Trauth, 2002; Nagy, 2014).

Anker és szerzőtársai (2003) munkássága szintén rámutat, hogy a nemek közötti szegregáció egyrészt visszavezethető társadalmi, gazdasági, kulturális és történelmi okokra, másrészt arra, hogy ezek az okok meghatározzák a foglalkozási szegregáció mértékét és mintázatait. A kutatók által kiemelt faktorok a 1) társadalmi normák és sztereotíp észlelések a férfiakkal és nőkkel, a családi étellel, a családi kötelezettségekkel és a munkával kapcsolatban; 2) oktatás és szakképzés; 3) adózás és társadalombiztosítás<sup>46,47</sup>; 4) a munkaerőpiac szerkezete; 5) a diszkrimináció a munkába

<sup>46</sup> A támogató kezdeményezések és politikák közé tartoznak a társadalombiztosítási és adózási politika, mely ösztönzően tud hatni a nőkre (Anker et al., 2003). A kutatók Chang (2000) munkássága alapján szemléltetik, hogy a formális-jogi törekvések és a támogató szolgáltatások kapcsolatának erőssége alapján milyen megnyilvánulásai vannak a női munkavállalók munkaerőpiaci szegregációjának.

<sup>47</sup> Chang (2000) tipológiája összekapcsolja az állami gender politikát és a foglalkozások nemi szegregációját.

lépés és munkavégzés során (Anker et al., 2003: p. 1). A továbbiakban jelen disszertáció szempontjából lényeges elemekre térek ki csupán, így az adózáshoz és társadalombiztosításhoz kapcsolódó kérdésekre nem térek ki részletesen.

A társadalmi normák és sztereotipikus elvárások már gyermekkorban előírják, hogy milyen professzionális, illetve családi karrierút megfelelő a lányoknak és a fiúknak. Egyrészt sok esetben ezekből a normákból fakadnak azok a sztereotípiák, amikkel a lányok már a gyermekkorban, a korai szocializáció idején a családi, iskolai közegben találkoznak, és amik többek közt felelősek a műszaki tudományterületek, illetve szakmák iránti érdeklődésük csökkenéséért (Paksi, 2014; Maji & Dixit, 2020). Másrészt sok esetben ezek a normák erősítik a nőkről és férfiakra kialakított képet, miszerint a férfiak feladata a család anyagi biztonságának biztosítása, míg a nők a család ellátásáért felelősek. Ezek az utak ellentétes jellemzőket társítanak a lányokhoz és fiúkhöz, ami szintén meghatározza érdeklődésük irányát. Például a nőkhöz kapcsolják a természetet, az érzelmet, a szubjektivitást, míg a férfiakhoz a racionalitást, a tudományt és a természetfelettit (Nagy & Primecz, 2010; Paksi, 2014; Maji & Dixit, 2020). A nőies foglalkozások jellemzőjének tekintik többek közt a hallgatás képességét, a másokkal való törődést, az érzelmek magas szintű kifejezésének a képességét, vagy az esztétikai érzéket. Ezzel szemben a férfias foglalkozási területekhez olyan maszkulin definíciók társulnak, mint például az asszertivitás, technikai képességek, ok-okozati összefüggések magyarázata és a fizikai erő (Nagy & Primecz, 2010).

Az iskolai végzettség, vagy a szakképzés hiánya hátráltatja a munkaerőpiacra lépést, az előmenetelt, illetve a nők által megszerzett iskolai végzettségeket sem értékelik nagyra (Anker et al., 2003). A nők iskolai végzettségének egyenlőtlensége pedig erősíti a nemi alapú foglalkozási szegregációt (Anker, 1997). A fennálló szegregációs mintát megváltoztató akciók közé tartoznak például a Nyugat-Európából átvett Lányok napja, mely egy napos betekintést enged fiatal lányok számára a tudományos, technológiai és műszaki szakmákba azzal a céllal, hogy felkeltse érdeklődésüket ezen területek, foglalkozások iránt<sup>48</sup>. Hasonló törekvés a férfiak aktívabb gyermeknevelési részvételét ösztönző néhány hónapos gyermeknevelési szabadság, illetve a pedagógus, óvodapedagógusi pálya vonzóbbá tételét célzó programok (Nagy & Primecz, 2010).

---

<sup>48</sup> <https://nokatud.hu/lanyok-napja/>

A munkaerőpiac szerkezete szintén befolyásolja a nemek szerinti szegregációt. Világszerte jellemző jelenség, hogy a közsféra jelentős munkáltatót jelent a nők számára. Bár szektorális sajátosság a biztonság, ebben a szegmensben igencsak csekély az esélye a magasabb fizetéssel járó állásokba való továbblépésre (Anker et al. 2003; Geraldine, 2015). A diszkrimináció a felvételnél és a munka során a nemek szerinti szegregációt közvetett és közvetlen módon is erősítheti. Közvetlen diszkriminációnak minősül például a férfiak előnyben részesítése a toborzási, képzési és előléptetési folyamatok során (Anker et al. 2003; Nagy & Primecz, 2010). Nagy és Primecz (2010) kiemelik, hogy bár létezik példa a férfiak munkából való kizárására, rámutatnak, hogy nem ugyanolyan presztízs értékkel rendelkező munkából (pl. pultoslány, hostess n) történik a kiszorításuk.

A nemek dimenziója szorosan összefonódik a sztereotípiákkal, munkahelyi diszkriminációval, előítéllettel<sup>49</sup> és szegregációval<sup>50</sup> (Köllin, 2019). Az „üvegplafon”<sup>51</sup> és „üvegfal” metaforák ezt a diszkriminációt vizuális akadályként tükrözik, ahol az első a vertikális, a második pedig a horizontális szegregációt jelöli (Nagy, 2017). A vertikális szegregáció a nemek elhelyezkedését a foglalkozási, beosztási hierarchia különböző szintjein jeleníti meg (Koncz, 2010). Tehát a nők aránya exponenciálisan csökken a szervezeti hierarchia magasabb szintjein (Nagy & Primecz, 2010). A jelenség vizsgálatai arra mutatnak rá, hogy a nők korlátozott lehetőséggel rendelkeznek a szervezeteken belüli megjelenésre (Nagy, 2017), illetve éppen ezért elsősorban a nők vezetésben téma kapcsán merül fel, hiszen egyértelműen rámutat arra, hogy a nők karrierjük során egy ponton elakadnak (Nagy & Primecz, 2010). A szervezeten belüli akadályok nem minden esetben jelentenek külső, objektív gátat (Nagy & Primecz, 2010), magukban foglalják azt a folyamatot, melyben a nők „öndiszkrimináció” áldozatai lehetnek azáltal, hogy az akadályokat erősen viselkedési szabályaikká alakítják, ezzel is gátolva saját előre jutásukat (Nagy, 2017). Acker (1997) tovább megy és kiemeli, hogy

---

<sup>49</sup> Az előítélet legjelentősebb forrásai egy csoport jellemzőiről kialakított hiedelmek, melyek lehetnek negatívak vagy pozitívak. Gyökerei legtöbb esetben szekunder tapasztalaton, olyan sztereotípiákon alapulnak, melyek előre kidolgozott merev elképzelések adott egyénről, csoportról, sok esetben a jellegzetességeket felszínesen túláltalánosítva. Bár léteznek pontos sztereotípiák is, egy-egy csoportra vonatkoztatva szubjektív, túlzó, egyéni rossz tapasztalaton alapuló általánosítást jelent. Ilyen például az a megállapítás, hogy a női vezetők nem jó vezetők (Laki, 2012).

<sup>50</sup> A munkaerőpiaci szegregáció alatt az ágazatok, foglalkozások, munkakörök és beosztás nemek szerinti elkülönülésének általános jelenségét értjük (Laki, 2012).

<sup>51</sup> Eagly és Carli (2007) arra hívják fel a figyelmet, hogy az üvegplafon metafora nem elegendő leírása a folyamatoknak, ugyanis a női vezetők előre jutása nem lineáris folyamat, hanem állandó útvesztőben találják magukat.



a nemi alapú foglalkozási szegregáció több szempontból is káros a társadalomra, mivel a nők önértékelésén túlmenően befolyásolja a férfiak nőkkel kapcsolatos megítélését is.

Maji és Dixit (2020) szerint a fenti folyamat meghatározza a nők munkaerő-képviselésének hiányát, mely tetten érhető a tudományos, technológiai, mérnöktudományi, illetve matematikai (STEM, Science, Technology, Engineering, Mathematics) területeken. Nagy (2017) kiemeli, hogy a nők számára csupán két opció adott a jelenség által generált körülmények közt. Egyrészt felvállalják a támogató háttérszerepeket, egyfajta háztartási szerepet vállalva, másrészt a vezetői szerep esetleges elérésekor férfi szerepet öltve vannak jelen a szervezetben belül.

A horizontális szegregáció a foglalkozások nemek szerinti elkülönülését jelöli (Nagy & Primecz, 2010), azaz a nemek részvételét méri egyes ágazatokban, foglalkozásokban és munkakörökben (Koncz, 2010). A szegregáció ezen típusa összekapcsolódik azon társadalmi értékítéllettel, mely szerint a nők által betöltött foglalkozások és pozíciók értéke és presztízse alacsonyabb, ezáltal kevesebb az általuk elérhető kereset. Ezzel ellentétben a férfiak foglalkozásai társadalmi és gazdasági elismertsége magasabbak, az őket foglalkoztató ágazatok, illetve állások magasabb bér- és kereseti viszonyokat kínálnak (Nagy & Primecz, 2010; Koncz, 2010).

Maji és Dixit (2020) szoftverfejlesztők körében végzett vizsgálata összhangban áll a fenti megállapításokkal. A kutatás eredményei azt mutatják, hogy horizontális és vertikális szegregáció is megmutatkozik az általuk vizsgált mintán. A vizsgálatban részt vett technológiai csapatok többségében a női szakemberek és menedzserek aránya minimális volt, a női vezető pedig egyáltalán nem szerepelt a mintában. A folyamatok azt eredményezték az éritettekben, hogy nőtt a sztereotípiák fenyegetettség, csökkent a várható teljesítőképesség és a szervezetbe vetett bizalom. A tanulmány arra is rámutat, hogy ezen szervezetekben a diszkrimináció szimbolikus módon is jelen van, ami megjelenhet szexista viccek, sztereotíp megjegyzések, továbbá a szervezet felvételi eljárása során alkalmazott finom megkülönböztető gyakorlatok formájában is. Mishra és szerzőtársai (2022) tanulmánya arra a következtetésre jutott, hogy bár az általuk vizsgált szervezetek semleges politikát folytatnak a nemi diverzitás tekintetében, a nők IT-béli szerepvállalása leginkább a társadalmi nézetekből és a családi hagyományokból ered, mely olyan akadályokat jelöl, amelyek visszafogják a nők virágzó karrierjét a szoftverágazatban. Hasonló eredményekre jutottam a hazai kis- és közepes méretű IT vállalkozások körében végzett kutatásom során (Olasz, 2021).

Az esszencialista női és férfi tulajdonságokat hangsúlyozók leggyakoribb ellenvetése, hogy a nőies területek, mint például az egészségügyi foglalkozás, pedagógus, adminisztratív tevékenység olyan női jellemzőket igényelnek, melyekben a férfiak hiányt szenvednek. Azonban ez a nézet egyrészt nagyon leszűkíti a társadalmi és pszichológiai tényezők mozgásterét, másrészt eltekint attól a tényről, hogy az alkalmasság sokkal inkább egyéni képesség, mintsem biológiai nem kérdése (Nagy & Primecz, 2010).

Alvesson és Billing, (2009) szerzőpáros Grant (1988) kutatására hivatkozva arra is rámutat, hogy a női vezetők különösen hozzá járulhatnak a szervezet számára előnyt jelentő környezet létrehozásához a kommunikáció, az együttműködés, a befogadás, a kötődés, hatalom, valamint az intimitás és a gondoskodás tulajdonságokkal. Grant (1988) érvelése szerint, a nők többsége jó kommunikátor és gyakorlott a másokkal való törődésben, mivel ezen képességeket gyermekkor óta gyakorolják. Ebből következik az együttműködő magatartás képessége, mely többek közt a tanácsadás, demokratikus döntéshozatal és a munkahelyi légkör szempontjából jelentős. A hatalmat a nők a férfiakétól eltérő módon élik meg (Gino et al., 2015). Ugyanis míg a nők leginkább a hatalmat az adakozással, törődéssel, gondoskodással és erővel azonosítják, addig a férfiak az agresszióval és az önérvényesítéssel (Grant, 1988). A nők hatalomfelfogása tehát inkább kapcsolati alapú és kevésbé tisztán individualista (Alvesson & Billing, 2009).

Mindez összhangban van Dobák és Antal (2010) nézetével, miszerint a vezetési stílus reprezentálja azt a „kapcsolatrendszert, melyből megállapítható, hogy mekkora a vezetés és a beosztottak ún. döntési játéktere, továbbá, hogy milyenek a vezetők személyiségjegyei”. Ennek megfelelően Lewin munkássága alapján megkülönböztethetünk autokratikus, demokratikus és laissez faire vezetési stílusokat<sup>52</sup>, melynek jellegzetességeit az alábbi táblázatba összegeztem:

---

<sup>52</sup> Számos szakirodalom foglalkozik a vezetési stílus témakörével. Ennek megfelelően több kategorizálás is létezik (Dobák & Antal, 2010). Amint azt a későbbiekben látni fogjuk, azért esett a választásom erre a tipizálásra, mert volt olyan interjúalanyom, aki saját bevallásán alapuló önkategorizálását is eszerint végezte.

	Autokratikus	Demokratikus	Laissez faire
A stílus mottója	Csináld ezt!	Ezt vagy azt csináljuk?	Rajtad múlik, hogy ezt vagy azt csinálod
Fontos kérdésekben	Vezető intézkedik	Csoport vita után dönt	Vezetői részvétel nélkül teljes szabadság
Tevékenység perspektíva	Egyes lépéseket vezető diktálja	Közös kialakítás az első megbeszélési szakaszban	Eszközöket és erőforrásokat rendelkezésre bocsátja
Feladatlépések	Vezető által diktált lépések utáni feladatlépések homályosak, bizonytalanok	Közös vázlatos kialakítás	Vezető távol marad, kérdés esetén kereshető
Csapattagok kijelölése, feladata	Vezető feladat	Csoporttagok jelölik ki	Vezető távol marad
Leadership orientáció	Direkt vezetés	Résztevő	Hiányzik
Fókusz	Feladat	Kapcsolat	Távolmaradás
Vezetői dicséret	Személyes vagy szubjektív	Objektív vagy reális	Munkavállalók fejlődése nem érdeklő
Vezetői részvétel aktív csoporttevékenységben	Csak ha valamit megmutat; távolságtartó	Csoporttagként beilleszkedik, túlzottan nagy rész vállalás nélkül	Nem próbál részt venni
Struktúra	Tekintélyelvű	Szervezett	
Hatalom	Felülről érkezik	Mindenki véleménye fontos	
Kommunikáció	Gyenge	erős horizontálisan és vertikálisan	Zavaros, nem egyértelmű
Szervezeti légkör	Agresszív, merev és korlátozó	Csoporttagok jól érzik magukat, nyugodt légkör, erős biztonságérzet	Meleg, a barátságos és a megértő

9.táblázat: Lewin vezetési stílusok

Forrás: Dobák & Antal (2010); Carlin (2019); Houlihan (2022) alapján saját szerkesztés

Eagly és Carli (2007) meta-analízise alapján arra a megállapításra jutott, hogy a nők inkább transzformációs<sup>53</sup> jellegű vezetők, mint a férfiak, ami megnyilvánul beosztottaik támogatásában, bátorításában és jutalmazásában. Ezzel szemben a tranzakciós stílus<sup>54</sup> korrekciós és fegyelmi intézkedésekkel járó aspektusaiban a férfiak erősebbnek bizonyultak. A szerzőpáros kutatása arra is rámutat, hogy a férfiak nagyobb valószínűséggel laissez-faire vezetők (Eagly & Carli, 2007).

Fontos itt kiemelni, hogy bár a gender-elmélettel szemben több kritika is megfogalmazódott, jelen tanulmány fókuszát nem képezi sem az LMBTQI (leszbikus, meleg, biszexuális, transznemű, queer, interszexuális, aszexuális) mozgalomhoz kapcsolódó napjainkban folyó gender-elmélet vitája, sem a megfogalmazott kritikák részletes ismertetése.

<sup>53</sup> A transzformációs vezetés olyan befolyásoló folyamat, amelyben a vezetők tudatosítják a követőkben, hogy mik a fontos dolgok, amelyek a környezetükben rejlő lehetőségek és kihívások másfajta megismeréséhez vezetnek. A transzformációs vezetők proaktívak. Céljuk az egyéni, csoportos és szervezeti fejlődés optimalizálása, a teljesítmény és önmegvalósítás iránti igény erősítése. A transzformációs vezetés nem helyettesíti, hanem kiegészíti és erősíti a tranzakciós vezetést (Filep, 2018).

<sup>54</sup> A tranzakciós vezető meghatározza az elvárásokat és ösztönzi a teljesítményt a célok elérése érdekében (Filep, 2018).

## 2.7.2 Életkor diverzitás

A kordiverzitáshoz kapcsolódó munkaerőpiaci feszültségek elsősorban a fiatalabb és idősebb korosztályhoz<sup>55</sup> kapcsolódnak (Köllen, 2021). Az életkor értéke társadalmi konstrukció kérdése (Tajfel & Turner 1986), mely jelentős hatással van a különböző korosztályok munkaerőpiaci sikerességére. Ennek megnyilvánulása lehet például a munkaerőpiaci belépés, illetve maradás lehetősége, a betöltött munkakör jellege és minősége, az előremeneteli lehetőség, a bérezés, a munka–magánélet egyensúlya és a foglalkoztatási viszony jellege (Tardos, 2016). Az életkorhoz kapcsolódó negatív sztereotípiák és előítéletek eredményeképpen hazai és uniós szinten is – különös tekintettel 55 év felettiekre – az életkor alapján történő diszkrimináció az egyik leggyakoribb fajtája a foglalkozási diszkriminációnak (EC, 2012a, b). Ennek eredményeként az aktív korú népességhez képest az idősebb és fiatal korosztály körében is alacsonyabb a foglalkoztatás mértéke és magasabb a munkanélküliségi ráta (Tardos, 2016). Mivel a jelenség a foglalkoztatáspolitikára is kihívásokat jelent, ezért az Európai Unió fiatalokat és időseket támogató programokat is indított. A fiatalok munkaerő-piaci integrációjára irányuló uniós intézkedések közt szerepel az ifjúsági garancia (Youth Guarantee) és az ifjúsági foglalkoztatási támogatás (Youth Employment Support) csomag. Az ifjúsági garancia intézkedés lényege, hogy a tagállamok kötelezettséget vállalnak, hogy minden 30 év alatti fiatal a munkanélkülivé válást vagy a formális oktatás befejezését követő négy hónapon belül állásajánlatot, oktatási lehetőséget vagy tanulószerződéses gyakorlati képzésben, illetve gyakornoki programban való részvételi lehetőséget kapnak. (EP, 2021). Erre a munkára épít az „Út a munka világába – Az ifjúsági garancia megerősítése” című tanácsi ajánlásra irányuló javaslat, mely támogatja a munkahelyteremtő intézkedéseket, az ehhez kapcsolódó olyan intézkedéseket, mint például a tanácsadás, a pályaorientációs segítség és az érdekérvényesítés. Ezen túlmenően a javaslat kitér a nemi, etnikai sztereotípiákra és a fogyatékkal élőkhez kapcsolódó kérdéskörökre, továbbá támogatóan lép fel a diverzitás és befogadás mellett (EC, 2021e). Az Európa 2020 stratégiája a fenntartható fejlődés erősítése érdekében 75%-os foglalkoztatási rátát tűzött ki célul tagállamai számára a 20-64 éves korosztályra vonatkozóan. Az Eurostat témára vonatkozó legfrissebb jelentése

---

<sup>55</sup> Adott korosztály tagjaiból létrejövő konkrét társulási formákat korcsoportnak nevezünk (Csutorás, 2020).

(2019) alapján elmondható, hogy: 1) az EU munkaerőpiaca a 2010-18 közötti időszakban pozitív dinamikát mutatott; 2) a vizsgált időszakban a 20 és 64 év közötti lakosság 73,2%-a volt foglalkoztatott, mely csupán 1,8%-kal marad el a kitűzött foglalkozási rátától.

Az életkori dimenzió dinamikus, hiszen a személy életkorának függvényében változik (Szászvári, 2011), így azon speciális diverzitás kategória, mely az egyén élete során általában végig megy (Primecz et al, 2019). Ugyanakkor az egyes korosztályok megítélése nem tekinthető univerzálisnak, mivel a nyugati és keleti társadalmak eltérő attitűddel rendelkeznek a fiatal és idős korosztállyal szemben. A nyugati társadalmi sztereotípiák eredete többek közt visszavezethető az öregkorról, az idősekről, a fiatalság kultuszáról alkotott elképzelésekre és arra a megközelítésre, hogy az idősök gazdaságilag terhet jelentenek (Szászvári, 2011). Ezzel egyúttal megfelelnek az idősök által képviselt humán tőke (szaktudás, munkatapasztalat) elpazarlásáról (Tardos, 2016). Ráadásul a demográfiai változások, mint például a születésszám csökkenése és az idős népesség részarányának növekedése negatív hatást gyakorol a munkaerő összetételére nemzetközi és hazai szinten egyaránt (Tardos, 2016). Ennek ellenére a 25 év alattiak és az 55 év felettiak munkaerő-piaci és társadalmi kirekesztésének jelenléte a legtöbb országban tapasztalható (Shore et al., 2009; Tardos, 2016).

Az idős és fiatal korosztály definiálása még az Európai Unión belül is eltér, ezért az egyes országok fiatal és idős fogalmai relatívak. Például az Európai Unióban átlagot tekintve 64 éves kortól, Magyarországon 58 éves kortól tekintünk valakit idősnek, míg hazai tekintetben 45-ig számít valaki fiatalnak, szemben az európai átlagnak számító 42-vel (Tardos, 2016). Ezek alapján elmondható egyrészt, hogy a kor társadalmi egyezségei mentén kialakult konstrukció által van meghatározva (Tardos, 2016; Szászvári, 2011). Másrészt arra enged következtetni, hogy a korosztályokhoz kapcsolódó attitűdöket, kategorizálást és percepciókat csupán nagyon összetett társadalmi folyamatok hatására lehet megváltoztatni (Tardos, 2016).

Az életkori sztereotípiák kutatásának munkahelyi vonatkozásai kezdetben a sztereotípiák tartalmára és az azokhoz kapcsolódó következményekre fókuszáltak (Warr, 1993, Tardos, 2016). Például Hambrick és Manson (1984) megállapítása szerint az eladások és bevételek volatilitása a fiatal vezetőkhez köthető. Tehát egy olyan kép rajzolódott ki kutatásaik során, hogy az idős vezetők konzervatív álláspontúak, míg a fiatal vezetők keresik az innovációt és mernek kockáztatni. Az idősebb vezetők

konzervatív álláspontját 1) gyengébb fizikai és mentális képességgel; 2) alacsonyabb tanulási hajlandósággal, illetve 3) anyagi és munkahelyi biztonság szükségességével magyarázták. Ugyanis úgy gondolták, hogy az életkor negatív kapcsolatban van az információintegrálás képességével és a döntési magabiztossággal. Ugyanakkor a kor és az alaposság, pontosság, hosszabb döntési idő közt pozitív kapcsolatot láttak (Hambrick & Mason, 1984). A fenti álláspontok szorosan összefüggenek a kockázatkerüléssel, mely korábbi életszakaszokhoz képest átalakítja az idős vezetők társadalmi csoportját, költekezési szokásait és nyugdíj jövedelemre vonatkozó elvárásait. Például általánosan elterjedt nézet, hogy a vezérigazgatók karrierjük végéhez közeledve kevesebb kockázatot vállalnak. Ebből kifolyólag kevésbé valószínű, hogy nagy beruházásokat hajtanak végre (Ortiz-de-Mandojana et al., 2019). Következésképpen a fiatal vezetőkkel rendelkező cégek nagyobb növekedést és jövedelmezőség béli eltéréseket tapasztalnak az iparági átlagokhoz képest, mint az idősebb vezetőkkel rendelkező cégek (Köllen, 2021), ugyanis a távolabbi jövőre összpontosító stratégiai döntések nagyobb innovációhoz és magasabb vállalati teljesítményhez vezetnek (Ortiz-de-Mandojana et al., 2019). Az idős korosztály pozitív megítélése a munkahelyi hatékonyság olyan tényezői mentén alakult ki, mint például a lelkiismeretesség, lojalitás, megbízhatóság, bölcsesség, keményen munka, hatékonyság és interperszonális készségekkel rendelkezés. A fiatal korosztályt az alkalmazkodó képesség tényezőiben értékelték pozitívabban. Ilyen tényező például az új gondolatok megragadásának képessége, változáshoz való alkalmazkodás, gyors tanulás, új technológiák iránti nyitottság és továbbképzés iránti érdeklődés (Warr, 1993). Fentiek kutatási eredményei alapján az életkori sokféleségről azt feltételezték, hogy elősegíti a sztereotípiák kialakulását és a csapat tagjai közötti érzelmi konfliktusokat (Dijk et al., 2016; Richard & Shelor, 2002).

A kritikai tanulmányok már a szervezeteken belüli hatalmi tényezőkre helyezik a hangsúlyt, azzal a céllal, hogy leleplezzék, hogy a munkáltatók ideális munkavállalóról alkotott elképzelései hogyan és miként erősítik a fiatalokról és idősebbekről alkotott kedvezőtlen sztereotípiákat és percepciókat (Primecz, 2018; Tardos, 2016). Tardos (2016) összegzése alapján az idősekkel szemben megjelenő életkori sztereotípiák közé tartozik a változással szembeni ellenállás, kreativitás hiánya, lassú és óvatos döntés, alacsony fizikai kapacitás, a technológiai változások iránti érdektelenség és a képezhetetlenség. A fiatalokat elsősorban túlzott karriervágygal és önbizalommal rendelkezőnek, kevésbé megbízhatónak, könnyebben munkahelyet tartónak tartják.

A fentiekhez szorosan kapcsolódik az önbesorolás, mint emberi szükséglet, mely kielégíti a valahova tartozás és a megkülönböztetés igényét (Tajfel, 1981). Hasonló megállapításra jut Szászvári (2012), aki kutatásában arra mutat rá, hogy a fiatalabbak kedvezőtlenül ítélik meg az idősebbeket. Azonban a kor előre haladtával minél közelebb kerülnek az adott korcsoporthoz annál kedvezőbben ítélik meg őket. Az egyén szintjén az egzisztenciális ellehetetlenülés mellett általános jelenség az önértékelés csökkenése, a depresszió megjelenése, az egészségi állapot romlása stb (Szászvári, 2011).

### 2.7.3 Kognitív diverzitás

A megismerés egyéneként változó tapasztalaton alapuló tudásfelhalmozást és gondolkodási folyamatot jelöl. A szakirodalomban számos fogalom létezik a kognitív sokféleség megragadására. Ennek oka, hogy eltérő szempontok alapján vizsgálják a mentális tevékenységek széles skáláját. Például ide sorolják az észlelést, érzékalkotást, kategorizálást, következtetést, értékítéletet, tapasztalatot, tudást, készséget és képességet, kognitív stílust, attitűdöket, perspektívákat és hiedelmeket, illetve ezek kombinációját (Dongrey, 2020, Pandolfo, 2017). Nooteboom (2005) szerint a kognitív szervezetelmélet a fejlődéslélektanig nyúlik vissza, mely szerint „az intelligencia internalizált cselekvés”. Értelése szerint a gyermekfejlődés során a tapogatás, bökdösés mutogatássá fejlődik, ami a nyelv hivatkozási alapját képezi és blokkokká alakulva alakítja a tanulási folyamatot és formálja a szerzett tapasztalatokról alkotott metaforikus képeket (Nooteboom, 2005). Azonban ezen elméleti keret komoly hiányossága, hogy időben a gyermekkorra vagy adott ciklusra koncentrálódik és azt feltételezi egyrészt, hogy a folyamat eredménye egy olyan felnőtt, aki nem szorul további szocializációra, másrészt a fejlődési folyamatot lineáris módon írja le (Toarniczky, 2012). Helfat és Peteraf (2015) ennél tovább megy és bevezetik a vezetői kognitív képesség fogalmát, amely a vezető azon képességére utal, hogy részt vesz a tudásstruktúrák (azaz a "mentális tevékenységek") létrehozásában, visszakeresésében és módosításában. Értelésük szerint a kognitív képesség formálja a vezetők észlelési képességét olyan módon, hogy a környezetben lévő lehetőségeket észlelni tudják és figyelembe veszik azokat. Nyilvánvalóan ezek a folyamatok befolyásolják a vállalatot érintő döntéseiket, így a stratégiai megújulásra vonatkozó irányokat is.

A kérdéskört szervezeti szintre emelve több kutatás is arra mutat rá, hogy a szervezetekre nehezedő megújulási kényszernek való megfelelés miatt egyre gyakrabban alkalmaznak kognitívan sokszínű munkacsoportokat a kreativitás növelésének és jobb döntés meghozatalának (Shore et al., 2009; Pieterse et al., 2011) céljával. Ezért a témában született tanulmányok feltételezése szerint megfelelő diverzitás menedzsment esetén a csapattagok közötti olyan diverzitások, mint például a tudás, a tapasztalatok és a nézőpont különbözősége pozitív gazdasági hatásokkal járhat a vállalatok számára (Knights & Omanović, 2015). Ugyanis a kognitívan diverz csoporttagok az eltérő elképzeléseket ütköztetve elősegítik az információfeldolgozást (Shin et al., 2012), ami magába foglalja a nézetbeli különbségek megvitatását, egyéni feldolgozását, visszacsatolást, majd annak megvitatását és ezek közös integrálását (Homan et al., 2007). Tehát, az egymásnak ellentmondó álláspontok összeegyeztetésének szükségessége arra kényszerítheti a sokszínű csoportot, hogy alaposabban dolgozza fel a feladathoz kapcsolódó információhalmazt, mely megakadályozhatja a tagokat abban, hogy túl könnyen jussanak a megszokott minták mentén konszenzusra (Williams & O'Reilly, 1998). Következésképpen, az információk ilyen jellegű feldolgozása kreatív megoldásokat eredményez a szervezeti problémák leküzdésében (van Knippenberg et al., 2004). Amint azt korábban láthattuk a szakirodalom arra is rámutat, hogy a sokszínű csoportok nagyobb innovációs potenciállal rendelkeznek (van Knippenberg & Schippers, 2007; Williams & O'Reilly, 1998), mivel a sokszínűség gazdagabb és színesebb ötletekhez vezet.

Reynolds és Lewis (2017) a kognitív diverzitást az információfeldolgozási stílusok különbségeiként határozták meg. Információ feldolgozás alatt azt a mértéket értették, hogy az egyének új helyzetekben inkább a meglévő tudás megszilárdítását és felhasználását, vagy inkább új tudás létrehozását részesítik előnyben. Perspektíva annak mértékét jelöli kutatásukban, hogy az egyének új helyzetekben inkább a saját szakértelmüket, vagy inkább mások ötleteit és szakértelmét használják fel. A kutatók megállapították, hogy a kognitív sokszínűség növekedésével párhuzamosan a vezetői csapatok teljesítménye is nő. A kognitív sokszínűségnek két akadályát azonosították: 1) a diverzitás típus kevésbé látható mivolta és 2) a kulturális akadályai. A kevésbé láthatóság arra utal, hogy kívülről nehezen vesszük észre, mivel ez egy olyan belső különbség, amit kemény munka árán tudunk a felszínre hozni. A kulturális akadály pedig azt tükrözi, hogy azokhoz vonzódunk, akik hozzánk hasonlóan gondolkodnak és



azonos módon fejezik ki magukat. Ennek eredményeként a szervezetekbe, csapatokba gyakran a hasonló gondolkodású személyek kerülnek, ami viszont a kognitív diverzitás behatárolásával jár (Reynolds & Lewis, 2017).

Khan (2018) kutatása Reynolds és Lewis munkásságát elemzi és kiemeli annak egyes elemeit és jelentőségét. Ennek megfelelően a kognitív sokféleség jellemzői közé tartozik, hogy kevésbé látható, nem lehet könnyen felismerni, megjósolni, vagy irányítani, és mivel belső különbségről van szó, ezért kemény munkát igényel, hogy felszínre kerüljön és hasznosítani lehessen előnyeit. A kognitív sokféleséggel rendelkező csoportokban olyan különböző problémamegoldó magatartásformák keveredése figyelhető meg, mint például az együttműködés, a problémák azonosítása, az információk alkalmazása, a fegyelem fenntartása, a szabályok megszegése és az új megközelítések kitalálása. Ahhoz, hogy a kognitív sokszínű csoportok jó teljesítsenek, bátorítani kell az embereket, hogy felfedjék különböző gondolkodásmódjukat. Ehhez a HR által biztosított pszichológiai biztonságérzet szükséges, mely azt a meggyőződést alakítja ki a munkatársakban, hogy nem fog büntetéssel, megalázással járni, ha hangot adnak ötleteiknek, kérdéseiknek, aggodalmaiknak, vagy, ha felhívják a figyelmet a hibákra (Khan, 2018). A pszichológiai biztonság a csapat kulcsfontosságú minősége és úgy definiálható, mint „az a közös meggyőződés, hogy a csapat biztonságos az interperszonális kockázatvállaláshoz” (Edmondson, 1999, p. 354), tehát azt írja le, hogy „az egyén hogyan érzékeli az interperszonális kockázatvállalás következményeit egy adott kontextusban” (Edmondson & Lei, 2014). Amennyiben a csoport tagjai „úgy gondolják, hogy fennáll annak az esélye, hogy sérelem éri őket (például zavarba hozzák, kritizálják, nevetségessé teszik őket), dönthetnek a cselekedettől való tartózkodás (Kark & Carmeli, 2009, p. 4). Következésképpen, ha a szervezetben nincs jelen a pszichológiai biztonság, akkor a kognitív sokszínűség ereje kihasználatlan marad (Khan, 2018). Jelen megállapításokat a Google-nél végzett Arisztotelész Projekt elnevezés alatt futó kutatás is hasonló megállapításokra jutott. A kutatócsoport eredményei ugyanis azt mutatták, hogy az egyes csoportokban hiába voltak összeválogatva a legjobban képzett szakemberek, ha a csoport normái nem tették lehetővé az egyenlőségen alapuló működést, a tagok szocializálását, ami a csoport gyengébb teljesítményéhez vezetett (Duhigg, 2016).

Reynolds és Lewis munkássága nyomán a kognitív sokféleség és a pszichológiai biztonság kapcsolata alapján megkülönböztethetünk védekező, ellenzéki, generatív és

uniformizáló típusokat (10.sz. táblázat). Az alacsony pszichológiai biztonság és magas kognitív diverzitás például hierarchikus, irányító és rugalmas működéssel, óvatos, megfontolt és ellenálló információfeldolgozással jár. A védekező típus esetén alacsony a pszichológiai biztonság és a kognitív diverzitás is. Ennek jellemzői a hierarchikus, kontrolláló, irányító működés, mely ellenálló információfeldolgozással jár. Az uniformizáló jellemzője a hierarchikus, kontrolláló közeg, ahol a tagok meg vannak megbecsülve. Ezen típus információfeldolgozása megfontolt. Magas pszichológiai biztonság és kognitív diverzitás esetén bátorító és tápláló közeg a jellemző, ahol az információfeldolgozás alapja a kíváncsiság, kísérletezés és érdeklődés (Khan, 2018). Hasonló eredményre jutottak Primecz és szerzőtársai (2008) munkavállaló-barát szervezetekre vonatkozó vizsgálatuk során. Interjúalanyaik közül többen pozitív gyakorlatként értékelték a nyílt és őszinte kommunikációt, az elvárások tiszta meghatározását, bizalmat, önállóságot és döntési jogokat. A szerzők ugyanakkor arra is felhívják a figyelmet, hogy a rugalmas és empátikus hozzáállás bonyolítja a munkaszervezést és állandó koordinációt igényel. Mor Barak és szerzőtársai (2021) arra mutatnak rá, hogy a befogadó környezetben a kreativitás és innováció mértéke nő. Kiemelik, hogy a szervezeti klímát - ugyanúgy, mint minden minket körülvevő környezetet – a belső kognitív folyamatokon keresztül észleljük. Ennek megfelelően az emberek szervezeti klímáról alkotott észlelése függ attól, hogy milyen impulzusok érik a felső- és a szervezet egyéb szintjein lévő vezetők, továbbá a szervezet alsóbb szintjein dolgozók által.

		Pszichológiai biztonság	
		Alacsony	Magas
Kognitív diverzitás	Magas	<b>ELLENZÉKI</b>	<b>GENERATIV</b>
		óvatos, irányító, rugalmas, hierarchikus, megfontolt, ellenálló	kíváncsi, bátorító, kísérleti, erőteljes, érdeklődő, tápláló
	Alacsony	<b>VÉDEKEZŐ</b>	<b>UNIFORMIZÁLÓ</b>
		óvatos, megerősítő, kontrolláló, irányító, hierarchikus, ellenálló	megbecsülés, megfontolt, kontrolláló, versenyképes, rugalmas, hierarchikus

10.táblázat: A kognitív sokszínűség és a pszichológiai biztonság kapcsolata

Forrás: Khan (2018) Reynolds & Lewis (2018) alapján

Simon (1976) korlátozott racionalitás modellje számos pszichológiai jellegű tanulmány alapjául szolgált, melynek alapja, hogy a megítélés a döntéshozatali folyamat kognitív aspektusaira utal. Ugyanis egy adott problémában az egyén saját kognitív

reprezentációja alapján képezi le a problémahelyzetet, mely azonban az elfogultságok és heurisztika nyomán torzításokhoz vezet. Ehhez kapcsolódóan Abatecola és szerzőtársai (2018) kutatása arra kereste a választ, hogy miért és hogyan fordulnak elő kognitív torzulások a vezetői döntéshozatalban. Heurisztikus gyémánt modelljük arra mutat rá, hogy a vezetőket ért hatások befolyásolják a pozitív és negatív kimenetek súlyát a kockázatos döntéseken belül. Ugyanakkor ennek torzító ereje függ a választási lehetőségek kialakításától és a döntéshozatali folyamat idején rendelkezésre álló információktól. Negatív vagy pozitív befolyástól függően alakul a keresési stratégia és az információgyűjtés metódusa is. Ennek következményeként a döntéshozó az önerősítő folyamatok megerősítési torzításának csapdájába eshet. A folyamat eredménye a túlzott magabiztosság lehet, ami alacsony észleléshez, megszokott sémákhoz és kapcsolódó rövidített eljárásokhoz vezethet. Hasonló megállapításra jutottak Lovelace és munkatársai (2018) is, ugyanis meglátásuk szerint a vezetői hírnév növekedésével párhuzamos nő a döntéshozó magabiztossága és csökken a megfontoltság mértéke.

A hosszú távú versenyelőny szerves része a feltáró és kiaknázási tevékenységet egyidejű alkalmazása, amit kettős képességnek nevezünk. March (1991) szerint a kiaknázás hatékonysággal, finomítással és fókuszálással jár. A felfedezés pedig magába foglalja a kísérletezést, innovációt, problémamegoldást és divergens gondolkodást. A felfedezés tehát minél több ötlet felvetését, kreativitást, új szempontok, módszerek figyelembevételét, eredetiséget, problémaérzékletet és több irányú, számos lehetőséget számba vevő gondolkodást követel és kognitív konfliktust teremt. A kognitív konfliktus olyan környezetet teremt, ahol egészséges viták zajlanak, az ötletek és információk teljes körűen értékelhetők, és többféle megoldás is mérlegelhető (Beauregard, 2019; Reynolds & Lewis, 2017). Ennek előnyei a reflexivitás és csoportgondolkodás elkerülése. A reflexivitás turbulens környezetben segíti a csapat tanulását, növeli a teljesítményt és innovációt. A csoportgondolkodás elkerülésének köszönhetően a csapat kiküszöböli a túlbecsülést és diszfunkcionális kognitív csapdát, ami gyengeséghez (Beauregard, 2019) vezethet. Ezzel szemben olyan környezetben, ahol a rutinfeladatok, meglévő tudás implementálása szükséges a kiaknázás kerül előtérbe, melynek fókusza a termelés, hatékonyság és konvergens gondolkodás (March, 1991) és a homogén csapatok nagyobb előnyt jelentenek (Beauregard, 2019). Következésképpen az ilyen helyzetekben a sokszínű csapatok nem jelentenek előnyt a szervezet számára. Sőt, előfordulhat, hogy alcsoportok jönnek létre, mely egyensúly hiány esetén

szegregációhoz vezethet (Qi et al., 2022). Azonban a versenyképes szervezeteknek és felsővezetőiknek képesnek kell lennie mindkét tevékenység egyidejű végrehajtására. Ugyanis míg a kiaknázás a jelenre koncentrálva a leghatékonyabb működést tűzi ki célul, addig a felfedezés a jövőre fókuszálva új lehetőségeket, innovatív megoldásokat keres a hosszú távú eredményes működés biztosítása érdekében (March, 1991, Duncan, 1976). A fentiek alapján Tarody (2021) kiemeli, hogy a sikeres együttműködéshez fontos a TMT csapat magatartásbéli integráltsága (Tarody, 2021), a vállalkozói, tervezői és megvalósító képességekkel való rendelkezése (Hortoványi, 2012), továbbá a szervezet különböző hierarchia szintjeinek bevonása a stratégiai megújulás folyamataiba (Schmitt et al, 2018).

## 2.8 Hazai és uniós munkaerőpiac a diverzitás tükrében

Az Európai Unió mottója az „Egyesülve a sokféleségben” azt a gondolatot kívánja tükrözni, hogy az Európában létező sokféle kultúra, hagyomány és nyelv plusz értéket jelent a kontinens számára, valamint, hogy az európaiak egyesülnek a béke és a demokrácia összeépítésében. Amint azt már korábban láthattuk, a diverzitás koncepciója a nemzetközi szervezetek leányvállalatain keresztül érkezett meg Európába. Annak ellenére, hogy a diverzitás fogalma, amerikai gyökerekkel rendelkező koncepciója és a diverzitás kategóriák újak voltak az európai szervezeteknek, számos európai ország már rendelkezett ebben az időben antidiszkriminációs jogszabályokkal és megerősítő intézkedésekkel. Az egységre törekvés ellenére azonban napjainkig országonként eltér a „Big six” diverzitás kategóriák védelmének mértéke, ráadásul nincs egységes antidiszkriminációs direktívája, illetve szabályozása az Uniónak (Mensi-Klarbach, 2019). A korábbiakban már érintettem a fejlődéstörténeti szempontból fontos EU-s és hazai állomásokat, ugyanakkor szükséges áttekintenünk mindazon intézkedéseket és kezdeményezéseket kiemelni, melyek jelen disszertáció diverzitás kategóriái szempontjából jelentősek.

### 2.8.1 A nemek jogegyenlősége

A történeti résznél említett ENSZ Világkonferenciák mellett az EU is kitüntetett figyelmet szentel a nemek közötti egyenlőség kérdésének. Ennek első megnyilvánulása

az 1957-es Római Szerződés volt, melyben rögzítették az egyenlő munkáért egyenlő bér elvét. Azóta számos gazdasági, társadalmi és szociálpolitikai okból fakadó intézkedés<sup>56</sup> született az EU-ban és az uniós intézmények folyamatosan arra hívják fel a tagállamok figyelmét, hogy a döntéshozatal minden pontján a nemek közötti esélyegyenlőség szempontjait érvényesítsék (Kiss, 2015). Tehát a gender mainstream gondolata horizontális elvvé vált. A folyamat egyik jelentős mérföldköve a nemek közötti egyenlőségre vonatkozó ütemterv kidolgozása volt (Gender Roadmap)<sup>57</sup>, mely kitér a nők foglalkoztatási arányának férfiak arányához való közelítésre, a napjainkban is fennálló jelentős bérezési aránytalanságok felszámolására, a nők szociális védelmére és a nők vállalkozóvá válásának<sup>58</sup> támogatására (Kiss, 2015).

Az Európai Unió azon célkitűzése, mely szerint minden tőzsdei cégénél el kell érni a női vezetők 40%-os arányát (BÉT, 2021), még 2020-ban is jelentős célkitűzésnek tűnt hazánkban, ugyanis ezen ráta csupán 7 körül alakult ezen időszakban<sup>59</sup>. Ugyanakkor a hazai fogadtatás pozitív képet mutat. Például a Richter Igazgatóságában jelenleg 25% a női vezetők aránya, a Felügyelőbizottságban pedig meghaladja a 30 százalékot. A vállalat sokszínűségi politikájának céljai között szerepel, hogy 1) a vezető testületek tagjai közt a nők összesített aránya legalább a 30 %-os mértéket elérje; 2) a tagok életkorbeli megoszlása kiegyensúlyozott legyen (Richter, 2020). A Magyar Telecom esetén a felsővezetés nemi aránya kiegyensúlyozott, a társaságirányítás esetén pedig 32 százalék a nők aránya. Fenntarthatósági stratégiájuk kiemelten foglalkozik a sokszínűség kérdésével. Esélyegyenlőségi tervük többek közt magába foglalja a nők mentorálását és a vezető beosztású nők számának növelését (Telekom, 2021). A MOL Igazgatósága nem rendelkezik női taggal, felügyelő bizottságának 20 százaléka nő (MOL, 2021a). A MOL Csoport Enter Tomorrow Stratégiájának célja, hogy 2030-ra a MOL Magyarország a nemi, életkori és nemzetiségi diverzitás csoporthoz tartozó

---

<sup>56</sup> Például az Európai Unióról szóló szerződés (2012/C326/01) 8. cikke kimondja, hogy „az Unió tevékenységeinek folytatása során törekszik az egyenlőtlenségek kiküszöbölésére, valamint a férfiak és nők közötti egyenlőség előmozdítására”. A 9. cikk rendelkezése alapján pedig a Közösség politikai és tevékenységei meghatározása és végrehajtása során figyelembe veszi a foglalkoztatás magas szintjének előmozdítására, a megfelelő szociális védelem biztosítására, a társadalmi kirekesztés elleni küzdelemre, valamint az oktatás, a képzés és az emberi egészség védelmének magas szintjére vonatkozó követelményeket. Szintén jelentős lépés volt, hogy megújította és megerősítette a nők és férfiak közötti egyenlőség iránti fokozott elkötelezettséget, s ezen alkalomból a nők chartáját (2010) (COM(2010)78), amely fel kívánja számolni a meglévő bérszakadékokat, ezáltal megerősítve a nők férfiakéval egyenlő mértékű gazdasági függetlenségét.

<sup>57</sup> COM/2006/0092

<sup>58</sup> Uniós szinten a nők alig 10%-a tekinthető önálló vállalkozónak (Kiss, 2015).

<sup>59</sup> <https://www.pwc.co.uk/services/economics/insights/women-in-work-index.html>

munkavállalók és potenciális kollégák első számú választása legyen. Ennek jegyében a teljes Csoportra vonatkozóan azonos toborzási, kiválasztási és előléptetési folyamatokat implementáltak, mely többek közt magába foglalja annak biztosítását, hogy: 1) a pozíciók 50%-ára legalább egy női jelöltet kell interjúztatni; 2) munkaerőközvetítő ügynökségektől csak abban az esetben fogadnak el jelölt-listát, amennyiben az legalább egy női jelöltet tartalmaz; 3) minden interjúpanelnek legalább egy nő és egy férfi pályázót kell tartalmaznia, ellenkező esetben nem lehet döntést hozni; 4) azonos pozícióban lévő kollégák nemre való tekintet nélkül azonos fizetést kapnak (MOL, 2021b).

Magyarországon – a többi szocialista országhoz hasonlóan – a szocializmus (1948-1989) időszakában erőltetett központi emancipáció is hatással van a nők speciális helyzetére. A teljes foglalkoztatásra való törekvés jegyében minden nő a munkaerő piacra lett kényszerítve, még azok is, akik háztartásban szerettek volna dolgozni. A gyermekellátó rendszer kiépülése ekkor vette kezdetét, így a többi szocialista országhoz viszonyítva a nők munkaerő-piaci helyzete és szerepvállalása kevesebb akadályba ütközött. Az időszak hagyatéka kettős. Egyrészt a nők számára lehetőség nyílt annak bizonyítására, hogy ugyanolyan értékes munkaerők, mint a férfiak. Olyan területeken is megjelentek a női alkalmazottak, mint például a más országokban nemileg szegregált foglalkozásnak számító mérnöki, vegyész, illetve építészmérnöki területek. Ebből kifolyólag a keleti blokkban lényegesen nagyobb számban képviseltették magukat a nők a vezetői pozícióban, mint nyugaton (Fodor, 2004). Másrészt a rendszerváltást követően a szocializmus elve negatív konnotációt kapott és delegitimizálta a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos politikai kérdéseket és intézkedéseket. Előtérbe kerültek a nők hagyományos szerepei, a munkaerő-piaci elvárásokat a családi feladatok ellátásának elvárása váltotta fel. Ennek eredményeként a nők foglalkoztatása jelentősen visszaesett Magyarországon. A folyamatot refamilizációnak nevezzük (Primecz et al., 2019), mely egy paradox helyzetet eredményezett. Ugyanis bár egyre több nő jelenik meg a munkaerőpiacon, ugyanakkor jelentős mértékű a tradicionális nemi elvárások elfogadottságának aránya. Ennek következménye az lett, hogy a nők megrekedtek azon a karrierszinten, ahol a megfelelés struktúrájának még eleget tudnak tenni (Nagy, 2014).

A magyarországi helyzetkép azt mutatja, hogy a 20-64 éves nők foglalkozási rátája 2020-ban 67%, a férfiaké 72% volt (Eurostat, 2020). A PricewaterhouseCoopers (2017) OECD-országokat vizsgáló felmérése szerint, ha Magyarországon a nők

foglalkoztatottsága elérné a svéd szintet (81%), akkor az a GDP 9%-os növekedését eredményezné, és amennyiben a férfiak és nők közötti bérszakadék megszűnne, a nők keresete 18%-kal emelkedne (Teow & Jain, 2017). Szintén 2020-ra vonatkozó adatok alapján a 25-34 éves fiatalok csupán 31%-a rendelkezett diplomával, mely eredmény jelentősen elmarad a sereghajtó Luxemburgtól (61%), Írországtól és Ciprustól (58-58%), Litvániától (56%) és Hollandiától (52%) (Eurostat, 2021a). A 30 év alattiak körében első diplomát szerzett nők aránya 2019-ben 27,9%<sup>60</sup>, a férfiaké 18,7% volt (OECD, 2021, p.201), az összes vezetői pozícióból pedig (az összes szinten, az állami és magánszektorban) 42%-ot foglaltak el a nők 2020 harmadik negyedében (Eurostat, 2021b).

Az Európai Bizottság 2014 óta teszi közzé a digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő mutatóról (DESI) szóló éves jelentéseit. A riport eredménye szerint hazánkban bár az IKT-szakemberek aránya a foglalkoztatottakon belül emelkedett (3,8%), továbbra is elmarad a 4,3 százalékos uniós átlagtól. Az IKT-diplomások aránya az összes diplomás körében 4,9% volt, ami meghaladja az uniós átlagot (3,9%), de a női IKT szakembereink 12%-os aránya még mindig nagyon alacsony (EC, 2021a). Bár az európai átlagtól (19%) el vagyunk maradva a jelenség Európa-szerte általánosnak mondható. A Bizottság 2021-es "Nők a digitális szakmában" eredménytáblája arra mutat rá, hogy a nemek közötti szakképzettségek terén még mindig jelentős a nemek közötti szakadék. Az utóbbi években stagnáló eredményt mutató adatok alapján az IKT-szakembereknek mindössze 19%-a, a természettudományi, technológiai, mérnöki és matematikai diplomásoknak pedig körülbelül egyharmada nő. A Digitális Iránytű azt a célt tűzte ki, hogy 2030-ra az EU-ban 20 millió IKT-szakembert foglalkoztassanak, és a nők és a férfiak száma közelítsen egymáshoz (EC, 2021 b). A PwC (2019) jelentése a mesterséges intelligencia (MI) munkaerőpiacra gyakorolt hatásait vizsgálta, mely szerint a következő 15 évben csak Magyarországon 900 ezer munkahelyet is érinthetnek a technológiai változások (ITM, 2020).

Hazánkban több kezdeményezés is irányult a női IKT szakemberek szakmák növelésére, azonban ezen pálya még mindig nem elég vonzó a lányok körében. Ilyen kezdeményezés például a Programozd a Jövő! projekt<sup>61</sup>, melynek célja az informatikai szakmák elismertségének és népszerűsítésének növelése. A felsőoktatás szakpolitikai

---

<sup>60</sup> A női hallgatók többsége a kilencvenes évek óta állandó, mely nemzetközi szinten is jellemző tendencia (Eger et al., 2012).

<sup>61</sup> <https://programozdajovod.hu/>

stratégiája az esélyteremtést, társadalmi felemelkedést, széleskörű hozzáférést biztosító oktatási rendszer kialakításának részeként célul tűzte ki a 6. osztálytól kezdődő pályaorientációs és készségfejlesztő programok indítását, különös tekintettel a lány diákok MTMI / STEM szakokra való felkészítésére<sup>62</sup>. Az EU-stratégiák, kormányzati politikák, szakmai szervezetek és egyetemek kezdeményezései, valamint a „jó gyakorlatok” ellenére a nők alulreprezentáltságát mutatják mind a statisztikák, mind a jelentések. Tehát alig történt jelentős változás a területen (Paksi, 2014). Paksi (2014) arra mutat rá, hogy a természet- és műszaki tudományok területen lassabban reagálnak azokra a társadalmi hatásokra, amelyek más foglalkozásokban már kedvezően hatottak a nemek egyenlőségére. Meglátása szerint a szervezeteket érdekeltté kell tenni a nők magasabb arányú foglalkoztatásában.

### 2.8.2 Kor szerinti egyenlőség

Magyarországon az életkoron alapuló hátrányos megkülönböztetés szabályozási környezetének alapját az Alaptörvény XV. cikkelyének (1) – (3) bekezdése<sup>63</sup> fekteti le, majd külön intézkedések<sup>64</sup> által védi a nőket, családokat, gyerekeket, időseket és fogyatékkal élőket. A Polgári Törvénykönyvről (továbbiakban: Ptk.) szóló 2013. évi V. törvény alapján az emberi méltóságot és az abból fakadó személyiségi jogokat mindenki köteles tiszteletben tartani. A személyiségi jogok a Ptk. védelme alatt állnak<sup>65</sup>. Ez követi a személyiségi jogok katalógusának nevesítése, melynek megsértését jelenti a személy hátrányos megkülönböztetése<sup>66</sup>. Majd az uniós csatlakozáshoz kapcsolódó jogharmonizáció eredményeként került megalkotásra a diszkrimináció tilalmáról rendelkező 2003. évi CXXV. törvény<sup>67</sup> (továbbiakban: Ebktv.), mely 20 védett tulajdonság közt az életkort és a nemet is nevesíti. A jogharmonizáció során a Munka

---

<sup>62</sup> 1359/2017. (VI. 12.) Korm. határozat a „Fokozatváltás a felsőoktatásban középtávú szakpolitikai stratégia 2016” 2016-2020 évekre vonatkozó cselekvési tervéről

<sup>63</sup> (1) A törvény előtt mindenki egyenlő. Minden ember jogképes. (2) Magyarország az alapvető jogokat mindenkinek bármely megkülönböztetés, nevezetesen faj, szín, nem, fogyatékoság, nyelv, vallás, politikai vagy más vélemény, nemzeti vagy társadalmi származás, vagyoni, születési vagy egyéb helyzet szerinti különbségtétel nélkül biztosítja. (3) A nők és a férfiak egyenjogúak

<sup>64</sup> Magyarország Alaptörvénye, XV. cikk (5)

<sup>65</sup> Ptk. 2:42. § (2) bekezdés

<sup>66</sup> Ptk. 2:43. § c) pont

<sup>67</sup> Az Ebktv. az egyenlő bánásmód követelményének betartására kötelezi az állami és közfeladatokat ellátó szervezetet, valamint adott jogviszony tekintetében a piaci szereplőket. A törvény a teljesség igénye nélkül kiemelt figyelmet szentel például a foglalkoztatás területén elkövetett közvetett vagy közvetlen diszkrimináció büntetésére.



Törvénykönyvében (továbbiakban: Mt.) is beépült, majd egyre hangsúlyosabbá vált az egyenlő bánásmód követelménye.<sup>68</sup>

Hazánk népessége folyamatosan csökkenő tendenciát mutat. Összehasonlítva az elmúlt tíz évvel 200 000 főnél magasabb létszámvesztést tapasztalhatunk. A népesség csökkenésének tényezői közt szerepel a születésszám-csökkenése és a természetes fogyás. Örvendetes tény, hogy az utóbbi évtizedben a születéskor várható átlagos élettartam növekvő trendet mutatott. Ennek értéke 2019-ben a férfiak körében 72,86 év, a nők esetén pedig 79,33 év volt<sup>69</sup>(Szellő, 2021). A népességcsökkenés várhatóan nem áll meg, a statisztikai előrejelzések alapján a népesség száma 2050-ben 8 és 9 millió fő között alakulhat. A prognosztizált adatok alapján jelentősen módosulhat hazánk korösszetétele is. Az alapszámítás alapján a népesség abszolút száma a 2011.-es évi értékhez képest 70-75%-ra eshet vissza a fiatal (0–14 éves) és a munkaképes korú (15–64 éves) népesség körében. Ezzel szemben a 65 évnél idősebbek abszolút száma a másfélszeresére nő (Honvári & Lados, 2015).

A demográfiai átalakulással párhuzamosan a munkaerő-piac is jelentős változásokkal néz szembe, ugyanis struktúrájának alkalmazkodnia kell az egyre idősödő és csökkenő létszámú munkaerő-állományhoz. Ezen változások hatására a munkaerőpiac kínálat vezérelt jellegét felváltotta a keresletorientáltság (Szellő, 2021). Hazánkban az idősödő nemzedék foglalkoztatási aránya európai viszonylatban különösen alacsony, annak ellenére, hogy az 1990-es évek óta a munkaerőpiacról kivált vagy kiszorult idősebb korosztály egy része vissza szeretne térni a munkaerőpiacra. Ismételt munkába lépésüket tovább bonyolította az uniós csatlakozás, ami új tudást és kompetenciákat igényelt, amivel az inaktívak minimálisan vagy egyáltalán nem rendelkeznek (Szellő et al., 2017).

A munkaerőpiaci elemzések szerint 45 éves kor felett nehezedik az elhelyezkedés, 50 éves kor felett pedig szinte ellehetetlenül (Szászvári, 2011). A folyamatok szoros összefüggésben állnak az életkori percepciókkal (Tardos, 2016). Az Eurobarometer vizsgálata szerint a népesség 74%-a gondolja úgy, hogy az idősek megítélése negatív Magyarországon (EC, 2012). A fiatalokkal kapcsolatos nézetek bár alacsonyabbak arányt értek el (27%), azonban ez is meghaladja az európai átlagot

---

<sup>68</sup> A 2012. évi I. törvény A Munka Törvénykönyvéről tiltja a munkavállalók közötti közvetlen és a közvetett megkülönböztetést. A törvény 12.§ (1) paragrafusa rendelkezik arról, hogy az egyenlő bánásmód elvét „különösen” a munka díjazásával összefüggésben kell megtartani.

<sup>69</sup> . Központi Statisztikai Hivatal. Népesség és népmozgalom. Születéskor várható átlagos élettartam. [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_hosszu/h\\_wdsd001b.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/h_wdsd001b.html)

(18%) (Tardos, 2016). Szintén az Eurobarométer felmérése mutat rá arra, hogy az emberek 21 %-a tapasztalt személyesen, vagy tanúként életkor szerinti megkülönböztetést (EC, 2012).

Tardos (2016) kutatása megállapította, hogy a generációs tudatosság gyerekcipőben járt az általa vizsgált magyarországi cégeknél. A fiatal korosztályhoz tartozók szükségleteit 40,5%, míg az 50 feletti korosztályét 33% térképezte fel csupán a vizsgált időszakban. A vizsgált szervezetek munkavállalói átlag életkora 36 és 45 közé esik. A vizsgálatok eredményei alapján elmondható, hogy a magyarországi munkáltatók inkább a fiatal generáció számára dolgoztak ki és vezettek be célzott gyakorlatokat (Tardos, 2016).

Pozitív példa a nemi kvóták kapcsán említett Richter (2020), ugyanis a fentiekén túl a szervezet sokszínűségi politikájának céljai közt szerepel a vezető testületi tagok életkorbeli megoszlásának kiegyensúlyozottsága, továbbá az 50 év alatti tagokkal való bővülése (Richter, 2020). A Telekom esetén az Esélyegyenlőségi terv rögzíti a vállalatcsoport általános emberi jogi alapelveinek implementációjára vonatkozó rendelkezéseket, mely kitér az 50 év feletti és 25 év alatti munkavállalókra. A pályakezdőket gyakornoki programmal, a fiatal munkavállalókat családbarát környezettel és olyan támogató intézkedésekkel segítik, mit például a távmunka lehetősége. Az idősebb kollégák számára pedig horizontális karrierlehetőséget biztosít, melyet képzésekkel, vállalaton belül meghirdetett állásokkal támogat (Telekom, 2021). A MOL Growww programja a frissdiplomás fiataloknak szóló egy éves lehetőség, mely során a résztvevők teljes munkaidős állást kapnak és mentorálásban részesülnek (MOL, 2021c). A MOL Csoport Enter Tomorrow Stratégiájának célcsoportja közé tartozik az életkori diverzitás is, melynek azt kívánja elérni, hogy a sokszínű csoport tagjainak első számú választása legyen a vállalat (MOL, 2021b).

## 2.9 A stratégiai megújulás

A történelem során talán sosem volt olyan lényeges a szervezetek számára a stratégiai megújulás, mint napjainkban. A verseny kiéleződött, jellege globálissá és jelentősen dinamikusabbá vált (Schmitt et al., 2018). A folyamatok hatására a piaci verseny olyan mértékben komplexé vált, hogy a piaci szereplők számára gyakran az sem egyértelmű, hogy kik a versenytársak. Az IBM által 60 országban végzett felmérés

alapján 1541 megkérdezett vezérigazgató 79%-a szerint a helyzet még összetettebbé válik a közeljövőben (Tuncdogan et al., 2019).

A XXI. század globalizált struktúrájában egyrészt az olyan robbanás-szerűen kialakult krízishelyzetekben, mint például a 2008-as gazdasági világválság, a 2015-ös migrációs válság és a 2020-as COVID-19 világjárvány minden országot és annak minden szervezetét érinthetik és kikényszeríthetik a stratégia gyors változtatását (Wenzel et al., 2020). Másrészt napjainkban trendjei, a digitalizáció és az innováció áthatják a szervezetek működési folyamatait és a vezetők tevékenységét is (Csedő & Zavarkó, 2019). Ezért a szervezeteknek törekedniük kell arra, hogy a túlélés és virágzás érdekében folyamatosan megújuljanak és ezáltal dinamikusan tudjanak illeszkedni a változó környezethez (Heyden, 2012). Azonban, amint azt a Nokia (Bouwman et al., 2014), a Kodak (Viki, 2017) és a Blockbuster (Baskin, 2013) esetében is láthattuk nem elég proaktívnak lenni (Gibson & Birkinshaw, 2004) és az sem mindig kézenfekvő, hogy mi a megfelelő irány, ugyanis a vállalatok környezete folyamatosan változik: a technológiai innováció üteme felgyorsult, a vásárlói preferenciák gyorsan változnak (Füzes, 2021), a belépési korlátok mértéke alacsonyabbá vált, így a piacon megjelenő versenytársak száma is nőtt (Heyden, 2012). Másképp fogalmazva: gyakran előfordul, hogy a szervezetek meglévő üzleti tevékenységeik folyamatos fejlesztése mellett kudarcot vallanak az áttörő innovációk megvalósításában (O'Reilly és Tushman, 2004).

Az események hatására a szervezetek túlélését biztosító stratégiai megújulási folyamat a kutatók figyelmének fókuszába került (Füzesi, 2021), különös tekintettel azon tényre, hogy nem csupán egyes vállalatokat, hanem teljes iparágra, sőt a teljes gazdaságra is hatást gyakorolhat (Agarwal & Helfat, 2009). Azonban a témára fordított nagyfokú figyelem ellenére a stratégiai megújulásnak nincs általánosan elfogadott definíciója. Ennek oka többek közt azzal magyarázható, hogy a téma iránti érdeklődés növekedésével párhuzamosan különböző elméleti és empirikus kutatások is napvilágot láttak (Schmitt et al., 2018), így az eltérő megközelítések más és más kutatási fókuszokat alakítottak ki (Füzesi, 2021).

Ezen különböző nézőpontú, perspektívájú kutatások vizsgálatának eredményeként született meg Schmitt és szerzőtársai (2018) munkássága alapján a stratégiai megújulás három elemre épülő definíciója, - melyet a későbbiekben fogok részletesen kifejteni. A definíció szerint a stratégiai megújulás azt a folyamatot jelöli, amely lehetővé teszi a szervezetek számára az útfüggőség megváltoztatását a stratégiai célok és képességek

átalakításával (Schmitt et al., 2018). Ennek a folyamatgyüttesnek az egyik és nagyon lényeges eleme a felsővezetői döntés, hiszen mint korábban láttuk az olyan nagy cégek, mint például az IBM, az Intel, a Nokia, a Kodak és a Blockbuster a felsővezetők által hozott jó, vagy kevésbé előnyös döntések eredményeként jutottak el egy adott szintre. Ugyanakkor fontos azt is szem előtt tartani, hogy az egyes történelmi időszakok más és más megújulási reakciót követelnek meg a vállalatoktól, így a megújulás megvalósítása is nagyon eltérő képet mutat (Heyden, 2012). Ezzel párhuzamosan minden szervezetről elmondható, hogy választott irányok, a stratégiai megújulásra tett erőfeszítések vezetői döntés eredményeként jöttek létre, hiszen a cégek önmaguktól nem képesek az alkalmazkodásra (Heyne, 2012), szükségük van iránymutatásra, vízióra, gyors adaptációra és egyéni motivációkra (Barakonyi, 2002). Az alkalmazkodás módját és mikéntjét, a megfelelő irányokat, az útfüggőség megszüntetésére tett lépéseket a kulcspozícióban lévő döntéshozók hozzák meg adott döntési mechanizmusokon keresztül (Garcia-Granero et al., 2018). A kulcsfontosságú döntéshozók viselkedése, preferenciái és választásai tehát meghatározzák a szervezeten belüli erőforrás-allokáció mértékét, kapcsolatrendszert, előírt viselkedési formákat, folyamatokat és cselekvési mintákat (Hambrick & Mason, 1984).

A következő alfejezetekben bemutatom a 1) stratégiai megújulás koncepcióját, perspektíváit; 2) kiemelem és részletesen reprezentálom témám szempontjából lényeges kettős képességek vonatkozó szakirodalmi részeit, különös tekintettel a felsővezetői elmélet (Upper Echelons Theory) keretrendszeréhez kapcsolódó aspektusokra.

### 2.9.1 A stratégiai megújulás koncepciója

A '90-es évek közepéig a stratégiai kutatás evolúciójában számos, részben versenyképes, részben kiegészítő paradigma, illetve modell megjelent, melyek attribútuma sokáig nem vette figyelembe a rugalmasság fogalmát. Kutatási fókuszuk középpontjában annak a kérdésnek a megválaszolása állt, hogy a vállalatoknak hogyan kell kidolgozniuk a megfelelő stratégiákat a szisztematikus előrejelzés, tervezés és ellenőrzés segítségével.

A fogalom „megújulás” része mindazon tevékenységre vonatkozik, amelyeket a vállalkozás a pályafüggőség megváltoztatása érdekében végez" (Volberda et al. 2001, p.160). Ezen megközelítés összhangban van Dobák (2008) változáshoz kapcsolódó

megállapításával, miszerint a szervezetek lényeges jellemzőiben bekövetkező átalakulás változásnak minősül, ugyanakkor az elemi attribútum meghatározása szubjektív értékelésen alapul. Dobák emellett kiemeli, hogy a technológia, a struktúra, a kultúra, a magatartás, valamint a hatalmi viszonyok ezen sajátossággal rendelkeznek (Dobák, 2008). Nem meglepő a fogalmi hasonlóság, ugyanis a stratégiai megújulás a stratégiai változás egy sajátos típusaként határozható meg, tehát a stratégiai változás egy olyan ernyő fogalomnak tekinthető, melynek részét alkotja a megújulás (Burgelman, 1991).

A „stratégiai” pedig azt jelöli, hogy a szervezetek megújítják „azon kulcsfontosságú ötleteiket, amelyekre épülnek” (Guth & Ginsberg 1990), tehát a stratégia a befolyásoló tényezők és a szervezeti struktúra közé beiktatott értékelési és célkitűzési tevékenységet jelöl (Dobák & Antal, 2010). Ugyanakkor a megújulás csakis abban az esetben tekinthető stratégiának, amennyiben az egész vállalatot érinti (Burgelman, 1991).

Első pillantásra a stratégiai megújulás a környezeti változásokra adott válaszként értelmezhető szervezeti változás. Azonban, ha egy szervezet a megszokott módon reagál egy adott környezeti változásra, akkor azt nem nevezhetjük stratégiai változásnak (Snow & Hambrick, 1980). March (1981) szerint a szervezeti változás jelentés-tartalma a bekövetkező folyamatok által fejlődik. Munkájában hangsúlyozza, hogy bár a folyamat egyes elemei szabványosíthatók, a folyamat nagyon lassú, sokszor észrevehetetlen. Mindemellett kiemeli, hogy sokszor úgy tűnhet, hogy a szervezet környezeti változásokra adott válasza a stratégiai változtatás. Azonban, ha egy szervezet rutinszerűen reagál egy adott környezeti változásra, akkor az a stratégia folytatása, nem pedig annak megváltozása (March, 1981). Jellemző példa, hogy azok a vezetők, akik egy korábbi fejlődési fázisban sikeressé tették a vállalatot, ragaszkodnak az általuk bevezetett struktúrákhoz és folyamatokhoz, még abban az esetben is, ha azokat a vállalat fejlődése már túlhaladta (Assink, 2006). Ennek megfelelően stratégiai megújulásról akkor beszélhetünk, ha új megoldásokat alkalmaznak (Snow & Hambrick, 1980).

Amint azt a fentiek mutatják, a stratégiai megújulásnak számos megközelítése és meghatározása ismert (Schmitt et al. 2018). Schmitt és szerzőtársai (2018) arra mutatnak rá, hogy a sokszínű megközelítések a tudományterület bizonyos fokú megrekedését hozták. Ennek oka egyrészt, hogy az elméleti pluralizmus nemcsak egymásnak ellentmondó definíciókhoz és különböző feltételezésekhez vezetett

(Agarwal és Helfat, 2009), hanem a terület fogalmi határait is összemosta (Schmitt et al. 2018). Másrészt az egymásnak feszülő és ellentmondó feltételezések eredményeként a fogalom központi fókusza is eltérő irányokat vett fel. Léteznek például a stratégiai megújulást céltudatos folyamatként, illetve szándékot és képességeket kiigazító keresésként leíró fogalmak (Schmitt et al. 2018). Ráadásul a megújulás szerves részét képezi az innováció, továbbá a kérdéskört stratégiai (March, 1991), strukturális (Dobák, 2008; Zanoni & Janssens, 2004; Csedő, 2007), képesség alapú (Grant, 1996; Teece, et al., 1997) és vezetői (Beer & Nohria, 2000; Dobák, 2008) dilemmák is nehezíthetik (Csedő & Zavarkó, 2019). Harmadrészt, Romani (2010) szervezeti kultúrára és diverzitásra vonatkozó megállapításaihoz hasonlóan - ezen terület tudósai is csak részben használják fel a korábbi eredményeket, ami jelentősen gátolja a terület egyöntetű fejlődését (Schmitt et al. 2018, Garretsen et al., 2020).

A kutatók gyakran stratégiai megújulás alatt a cégek alapvető kompetenciáinak megújítása, bővítése és átalakítása érdekében végzett tevékenységek folyamatát, tartalmát és eredményét értik (Volberda et al, 2001). Ez a kifejezés a szervezeti jellemzők felfrissítését vagy cseréjét takarja, és magában foglalja a szervezet erőforrás-mintáinak újrakonfigurálását, a stratégia, a versenyképes megközelítés vagy a termékpiaci terület megváltoztatását (Schmitt et al, 2018). A stratégiai megújulásnak tehát két fontos jellemzője van: 1) mindig változással jár; 2) egy folyamatot, kibontakozó utazást jelöl, amelyben a szervezet új ismeretek és innovatív magatartás megszerzésére és felhasználására törekszik, annak érdekében, hogy változásokat idézzon elő alapvető kompetenciáiban. A stratégiai megújulás tanulmányok jellemzően evolúciós perspektívákat alkalmaznak, hogy azonosítsák és vizsgálják a változást előidézők szerepét, cselekedeteit, továbbá azokat a különböző fázisokat, amelyeken keresztül a változás előrehalad (Müller & Kunisch, 2018).

Fentiek alapján a stratégiai megújulás alatt egyrészt a vállalatok azon képességét értem, hogy a környezeti változásra adott szervezeti válaszuk a stratégiai változás, mely stabilizálja az újonnan kialakuló folyamatokat és állapotokat. Másrészt a stratégiai megújulás alatt a vállalat kiaknázó és feltáró stratégiai megújítási fejlődési útját értem, ahol a March szerinti fogalomrendszer által használt kiaknázó változás az ismert, a feltárás pedig az ismeretlen változást jelenti (Mintzberg et al, 1998; March, 1981).

Schmitt és kutatótársai (2018) kutatásuk során mintákat kerestek a szakirodalomban fellelhető perspektívák tekintetében azzal a céllal, hogy a stratégiai

megújulásnak fogalmi keretet adjanak. Létrehozott definíciójuk folyamatszémleletű és azokra a tevékenységekre koncentrál, amelyek végül a sikeres megújuláshoz vezetnek. E szerint a stratégiai megújulás három lényeges elemre épül: 1) magában foglalja a vállalat versenyelőnyt biztosító alapképességeit, 2) az egész vállalatot érinti és hatással van valamennyi szervezeti szintre, és 3) megtöri az adott helyzetből fakadó függőséget, így biztosítja a vállalat hosszútávú túlélését (Schmitt et al., 2018, p.85). Meghatározásuk ezen elemekre építve olyan folyamatként határozza meg a stratégiai megújulást, amely lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy a stratégiai célok és képességek átalakításával megváltoztassák útfüggőségüket (Schmitt et al., 2018, p. 85). Ehhez kapcsolódóan az elméleti feszültségek alapját képező perspektívák áttekintését szükségesnek látom, mert a felsővezetői keretrendszer alapját az indukált perspektíva típus adja.

### 2.9.2 A stratégiai megújulás dimenziói

Schmitt és szerzőtársai (2018) munkássága alapján a stratégiai megújulásnak három dimenzióját különböztethetjük meg, melyek az 1) előzmény dimenzió, 2) eredmény alapú dimenzió és 3) folyamat dimenzió. Az egyes dimenziók két-két egymásnak feszülő perspektívából jöttek létre. Az előzmény dimenzió a stratégiai megújulás forrásait írja le, feszültsége a szervezeti tanulás<sup>70</sup> és az erőforrás-újra kombinációs<sup>71</sup> perspektívák közti ellentétekből fakad. Az eredmény dimenzió azokat a kimeneteket ragadja meg, melyeket a stratégiai megújulás által érnek el. Itt a feszültség alapja az összefogás<sup>72</sup> kontra együtt alkotás<sup>73</sup> dimenzió páros, mely perspektívák közötti feszültség a stratégiai megújulás céljának eltérő értelmezéséből adódik (Schmitt et al., 2018). A folyamatdimenzió áttekintésére a következő fejezetben keríték sort. Tekintettel arra, hogy PhD dolgozatom nézete az indukált folyamalapú dimenzióra támaszkodik, a többi dimenzió mélyebb szintű részletezésétől eltekintek.

---

<sup>70</sup> A tanulási perspektíva a szervezeti tanulás elméletét (March, 1991) használja a szervezeti szintű folyamatosság és változás összehangolásának alapvető kihívásának leírására (Schmitt et al, 2018).

<sup>71</sup> Ezen tábor követői úgy vélekednek, hogy a stratégiai megújuláshoz a dinamikus képességekre és a cég erőforrás bázisára kell fókuszálni (Schmitt et al, 2018).

<sup>72</sup> Ezen perspektíva követői a népszerűségelméletre és az intézményi elméletre támaszkodnak. Meglátásuk szerint a cégek passzívák és tehetetlenek, ezért a kontextuális változások hatására leginkább egymáshoz igazodnak (Schmitt et al, 2018).

<sup>73</sup> Az együtt alkotás dimenziót támogató kutatók azt állítják, hogy a vállalatok folyamatosan és proaktívan befolyásolják az iparági fejleményeket, azzal a céllal, hogy a jövőbeli versenyelőnyüket kiépítsék (Schmitt et al, 2018).

### 2.9.3 A stratégiai megújulás folyamatalapú perspektívái

A folyamatdimenzió a stratégiai megújulás tényleges megnyilvánulására utal. A dimenzió feszültsége azon nézőpontból származik, hogy ki kezdeményezi és hajtja végre a stratégiai megújulást a szervezeteken belül. Az egyik nézet szerint a folyamat indukált, míg a másik az autonómítás mellett teszi le a voksát (Schmitt et al., 2018). A két ellentétes nézet tehát aszerint különböztethető meg, hogy a megújulással járó változást fentről lefelé (top-down), vagy alulról felfelé (bottom-up) irányuló folyamatnak látja. Tehát, míg az első dimenzió arra helyezi a hangsúlyt, hogy a stratégiai megújulásban a felső vezetők azok, akik kulcsfontosságú szerepet töltenek be a stratégiai megújulásban (pl.: Taródy et al., 2021; Hortovány, 2012; Hortoványi et al., 2021), addig az autonómítás tábora (pl. Rydland, 2020; Flores, 2016; Volberda, 2017; Volberda et al., 2001; Ateş et al., 2020) szerint az alacsonyabb szintű vezetők és alkalmazottak a mozgatórugói a szervezeteken belüli stratégiai megújulási folyamatoknak. Az egyes perspektívák mellett szóló pro és kontra érveket a következőben mutatom be hazai és nemzetközi kutatások felhasználásával.

Az autonómítás perspektíva elsősorban a stratégiai folyamatok szakirodalmára támaszkodik (Schmitt et al., 20018), nézetének alapja az alulról felfelé irányuló társadalmi tanulás (Burgelman, 1991). Volberda és szerzőtársai (2001), majd később Volberda (2017) is arra mutatnak rá, hogy extrán versenyképes környezetben a sikeres megújuláshoz aktív középvezetői rétegre van szükség. Ezt az elgondolást erősítik Ateş és szerzőtársai (2020), akik azzal érvelnek, hogy még a jól megfogalmazott stratégiák esetén is szükség van középvezetőkre, ugyanis nekik kell értelmezni a stratégiát a napi működés kontextusában, azonosítani a végrehajtásához szükséges intézkedéseket, valamint azt kommunikálni és tisztázni a beosztottakkal. Ennek megfelelően a középvezetői réteg aktív szerepet játszhat a stratégiai megújulásban, ráadásul az ilyen jellegű tudásáramlás által a felsővezetők is jobban megértik a technológiákkal, termékekkel és piacokkal kapcsolatos változásokat, ami stratégiai döntéseik felülvizsgálatára készítheti őket (Floyd & Lane, 2000).

A perspektíva önmagával szemben is fogalmaz meg kritikákat (Schmitt et al., 2018). Például Floyd és Lane (2000) arra mutatnak rá, hogy az elsődlegesen alulról felfelé építkező megújulási kezdeményezésekre támaszkodó szervezeteknél fennáll annak a kockázata, hogy koordinálatlan erőfeszítésekre támaszkodnak, amelyek végül



nem tudnak a szervezet egészén belül érvényesülni. A perspektíva szakirodalma arra is felhívja a figyelmet, hogy ez a megközelítés magában hordja annak a veszélyét, hogy az alsó vezetés a helyi hibák jelentőségét eltúlozza, a divat hullámokra túl érzékenyen reagál, továbbá a környezeti kihívásokra adott kiigazító intézkedéseik túlzott erőforrást vehetnek igénybe (Schmitt et al., 2018). Ennek eredményeként olyan szervezet jöhet létre, amit olyan súlyos problémák terhelnek, mint például a hatáskörök közötti konfliktusok, a tisztázatlan felelősségi körök, a nem megfelelő ellenőrzés, az irányítás hiánya. Ezáltal a szervezeten belül megnő a káoszra és a hatékonyság hiányára való hajlam (Schmitt et al, 2018).

A top-down perspektíva szerint a megújulással járó versenyelőny úgy érhető el, ha a piaci fókuszra megfelelően a szervezet erőforrást allokal, majd védhető pozíciót alakít ki (Flores, 2016). Ez a kutatói hagyomány abból a koncepcióból származik, mely szerint a stratégiát és a vállalati magatartást a felsővezetők vezérik (Cyert & March, 1963, March & Simon, 1958). Stratégiai választás alatt mindazon formális és informális döntések összességét értik, melyek a döntéshozók kognitív sajátosságait tükrözik. Ezek a kognitív sajátosságok egyrészt magukba foglalják a döntéshozók 1) a jövőről alkotott elképzeléseit és feltételezéseit; 2) az alternatívák ismeretét és 3) az alternatívákhoz kapcsolódó következmények ismeretét. Másrészt tükrözik a vezető értékrendszerét, megmutatják, hogy milyen preferenciák alapján hozza meg döntését, mi fontos számára és mi nem. Harmadrészt, a szervezet külső és belső környezeti hatásai folyamatosan formálják. Negyedrészt, szűrik és torzítják a döntéshozó megértését arról, hogy mi történik és mit kell tennie (March & Simon, 1958).

Hambrick és Mason (1984) kutatása arra mutat rá, hogy a felsővezetés feladata és elsődleges felelőssége a munkakörnyezet működését és hatékonyságát befolyásoló döntések meghozatala és politikák kialakítása. Ezeken a politikákon keresztül kommunikálják többek közt a szervezeti célokat, a víziót és értékeket. Ebből kifolyólag a felsővezetők értékrendszerének elemei a szervezet által képviselt értékekké válnak azokon a politikákon, folyamatokon és jutalmazási struktúrákon keresztül, amelyek irányt mutatnak és protokollt nyújtanak a szervezeti tagjainak, hogy a szervezetben hogyan kell eljárni (Mor Barak et al., 2021). Hortoványi és szerzőtársai (2021) pedig azt emelik ki, hogy 1) extrán versenyképes környezetben stratégiai megújulás szempontjából kifizetődő a szervezeti struktúra szétválasztása; 2) a felülről lefelé irányuló erős ösztönzés jelenléte esetén a középvezetők passzív szereplői maradhatnak a

megújulási stratégia kialakításának; 3) a megújulás egy "irányított utazás" erősen centralizált jelleg mellett.

Volberda és Lewin (2003), valamint Schmitt és szerzőtársai (2018) is az indukált és autonóm megújulási perspektíva kiegyensúlyozott megközelítése mellett érvel. Arra hívják fel a figyelmet, hogy a hierarchia szintek bevonásával kell meghozni a döntéseket, ugyanis ennek hiánya feszültséghez, információ hiányhoz vezethet. Diverzitásra és befogadó környezetre való tekintettel hasonlóan érvelnek Mor Barak és szerzőtársai (2021). Kutatásuk arra mutat rá, hogy a szervezeti légkör kulcsfontosságú szereplői mind a felső, mind az alsóbb szinteken dolgozók vezetők. Meglátásuk szerint míg a felsővezetés kialakítja és fejleszti saját értékei alapján a szervezeti politikákat, addig a középsővezetők ezen politikák napi gyakorlataért és végrehajtásáért felelősek. Másképpen fogalmazva, míg a felsővezetés a struktúrák és folyamatok fejlesztésén keresztül kommunikálja a szervezet értékeit (Hambrick & Mason, 1984), addig a középsővezetők magatartáson, viselkedésen, cselekvésen, attitűdön és szavakon keresztül közlik, hogy ezek az értékek mit jelentenek a csoporttagok mindennapi tevékenységeire vonatkozóan (Mor Barak et al., 2021; Tatli & Özbilgin, 2009).

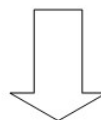
## 2.10 Kettős képességek

Napjainkban kritikus fontosságú a szervezetek versenyelőnyének megteremtéséhez, hogy egyidejűleg képesek legyenek felderítő és kiaknázó tevékenységet végezni, amelyet kettős képességnek nevezünk (Duncan, 1976; March, 1991). A fogalmat Duncan vezette be a tudományos irodalomba, amit az angol szakirodalom az „ambidexterity” kifejezésként használ, mely a latin ‘ambi’ (mindkettő) és ‘dexter’ (képeség, jártasság) szóból ered (Chermack et al., 2010). A felderítéshez olyan tevékenységek köthetők, mint a kutatás, kockázatvállalás, felfedezés, rugalmasság és innováció, így kísérletezést, rugalmasságot, decentralizált struktúrát, autonómiát, kockázatvállaló kultúrát és divergens gondolkodást foglal magába (March, 1991; Reeves et al., 2013). A kiaknázáshoz kapcsolódó tevékenységek a hatékonyság, megvalósítás, végrehajtás, finomhangolás, ami hatékonysággal, kifinomultsággal, rövid távú célokkal, centralizációval, szabványosítással, végrehajtási fegyelemmel, valamint összpontosítással jár (March, 1991; Reeves et al., 2013). Vezetői szemmel a kettős képesség úgy határozható meg, mint az új lehetőségek felé való gyors elmozdulás, a

versenypiacokhoz való alkalmazkodás és a komfortzónák elkerülése. Ezek az elemek alapozzák meg a környezethez való alkalmazkodás képességét és fejlesztését (Gibson & Birkinshaw, 2004).

March (1991) a szervezeti tanulás kontextusában vizsgálta a kiaknázási és a felderítési tevékenységet. A korszakalkotó tanulmány egyrészt arra mutat rá az alkalmazkodási folyamatok kapcsán, hogy azok a kiaknázást jobban segítik, mint a felderítést. Másrészt kiemeli, hogy bár rövid távon az alkalmazkodási folyamatok hatékonyak lehetnek, de hosszú távon romboló hatással vannak a szervezet jövőjére (March, 1991). Ugyanakkor a vezetők hajlamosak azt hangsúlyozni, ami tegnap sikert jelentett (Reeves et al., 2013) és az útfüggőség miatt hajlamosak inkább a kiaknázó rutinokat követni (Sydow, et al., 2009; Burgelman, 1991). Ráadásul a stratégiai kettős képesség implementálását bonyolítja egyrészt, hogy a felfedezés és a kiaknázás ugyanazokért az erőforrásokért versenyez és egymással ellentétes gyakorlatokat igényel (Gibson & Birkinshaw, 2004). Másrészt a két tevékenység alapvetően eltérő stratégiák, architektúrák és kompetenciák kezelésével jár (García-Granero et al., 2018). Ehhez kapcsolódóan Füzesi (2021) kiemeli, hogy ha a felderítés nincs jelen a szervezetben, akkor az a szervezet csődjéhez vezethet. Következésképpen a felderítés és kiaknázás közt meg kell találni a kompromisszumot oly módon, hogy a szervezeteknek mindkét tevékenységet párhuzamosan folytatni kell annak érdekében, hogy maximalizálják teljesítményüket (Kostopoulos & Bozionelos, 2011). Ugyanakkor hatékonyan kell működniük a jelenben meglévő üzleti területeiken, illetve a jövőre fókuszálva új üzleti területeket kell keresniük (Duncan, 1976; March, 1991). A felfedezés és kiaknázás ellentétét az alábbi táblázat foglalja össze:

	Kiaknázás	Felfedezés
Stratégiai cél	Költség, nyereség	Innováció, növekedés
Kritikus feladatok	Működéshez kapcsolódó tevékenységek, hatékonyság	Alkalmazkodóképesség, új termékek
Kompetenciák	Operációhoz kapcsolódó	Vállalkozói
Struktúra	Formális, mechanisztikus	Adaptív, laza
Kontroll, jutalmak	Marginok, termelékenység	Mérföldkövek, növekedés
Kultúra	Hatékonyság, alacsony kockázat, minőség, ügyfelek	Kockázatvállalás, gyorsaság, rugalmasság, kísérletezés
Vezetői szerep	Tekintélyelvű, felülről lefelé	Vizionáló, bevonás
Szervezeti eredmény	Működési hatékonyság növelése jelenlegi üzleti területeken	Megújulás, új üzleti területekre való belépés
Időhorizont	Jelen	Jövő
Innováció	Inkrementális	Radikális (vagy diszruptív)
Problémamegoldók száma	Sok, általában kiterjedt hálózatokban	Kevés, gyakran egyetlen innovátor
Megoldáskeresés módja	Széleskörű kooperáció	Stratégiai előrelátás, kíváncsiság, egyedi ötlet
Tudáskeresés fókusza	Ismert üzleti területek	Ismertlen üzleti területek
Tudásbázis	Homogén	Heterogén
Kapcsolódás külső tudásforrásokhoz	Kevés	Sok



### Vezetői kettős képesség

Összehangoltság, amelyet a vezetői csapat integrációja, a közös jövőkép és értékek, valamint a vezetői csapat jutalmazása tart össze.

11.táblázat: A kiaknázás és felfedezés ellentéte

Forrás: O'Reilly & Tushman, 2004; Csedő & Zavarkó, 2019 alapján saját szerkesztés

A szakirodalomban a kettős képesség két legmélyebben tárgyalt és kutatott területe a szervezeti és a kontextuális kettős képesség (Taródy, 2016), melyeket az alábbiakban mutatok be.

#### 2.10.1 Szervezeti kettős képesség

A szervezeti kettős képesség (Tushman & O'Reilly, 1996) a szervezet azon képességére utal, hogy a szervezet feltáró és a kizsákmányoló képességek tekintetében is képes fejlődni (Blarr, 2012). Tehát azt mutatja meg, hogy hogyan valósítható meg a feltáráson és a kizsákmányoláson alapuló kultúra közötti egyensúly és egyidejűség (Park et al., 2020). Ennek megfelelően célja a szervezet teljesítményének növelése azáltal, hogy párhuzamosan dolgozik a fokozatos minőségi előre lépésen és új utakat, lehetőségeket keres az innovatív fejlesztések érdekében (Khan & Mir, 2019; Martínez-Climen et al., 2019).

A piaci változások arra kényszerítik a szervezeteket, hogy olyan stratégiákat valósítsanak meg, melyek célja a hatékonyság és rugalmasság (Blarr, 2012).

Mindazonáltal az erőforrás-elosztás dilemmái, az egyensúly megtalálása, az adaptációs képesség iránti igény újabb kihívást jelentenek a szervezetek számára, mivel, a két folyamat eltérő struktúrákat, kompetenciákat, megoldási módokat, folyamatokat és kultúrákat igényelnek (O' Reilly & Tushman, 2004).

Mihalache és szerzőtársai (2014) a vezetést olyan alapvető tulajdonságként azonosította, amely képes kezelni azokat a kompromisszumokat, amelyeket a szervezeti kettős képesség megkíván. Mivel a szervezet stratégiai irányaira, és erőforrás-allokálására vonatkozó döntéseket a felsővezetés hozza meg, ezért a TMT-nek tulajdonítják a feltáró és a kiaknázó tevékenységek közötti feszültségek feloldásának főszereplőjét. Azonban ezek a folyamatok konfliktusokhoz vezethetnek a felsővezetők körében, mivel azok különböző funkcionális egységekhez tartoznak, melyek eltérő prioritásokkal és célkitűzésekkel rendelkeznek. Ennek megfelelően a kettős képességek folyamatainak támogatása érdekében a felsővezetőknek kezelnie kell mind a funkcionális előítéleteket, mind a vélt érdekellentéteket (Deveaux, 2021).

Park és szerzőtársai (2020) a konfigurációs elmélet perspektívájából kiindulva vizsgálta a digitalizáció szerepét a strukturális kettős képesség<sup>74</sup> elérésében. Kutatásuk arra mutat rá, hogy a kettős képességek eléréséhez elengedhetetlen a szervezeten belüli együttműködés. Ehhez megfelelő szervezeti kultúra kialakítása szükséges, amit olyan alapvető meggyőződések, normák és értékek határoznak meg, amelyek alapot nyújtanak a szervezet irányítási rendszeréhez és az ezeket az értékeket prezentáló, erősítő és támogató politikákhoz. A szervezeti kultúra fogalma a szervezeti kontextus alkalmi, interaktív részét emeli ki és teljessé teszi a szervezeti rendszereket és folyamatokat, ugyanis segítségével a szervezetek képessé válnak az irányítás és a rugalmasság kettős problémájának kezelésére, a külső környezethez való alkalmazkodásra és a belső integrációra (Warrick, 2017). Lényeges alkotóelemei a diverzitás és a közös jövőkép, melyek kölcsönösen erősítve egymást egyrészt biztosítják a jelenre koncentráló, rövid távú sikerekhez szükséges képességeket, másrészt megadják annak az irányát, hogy milyen új képességeket kell keresni a hosszú távú siker érdekében (Gibson & Birkinshaw, 2004).

---

<sup>74</sup> A strukturális kettős képesség (Tushman & O'Reilly, 1996) során a szervezet eltérő szervezeti egységben valósítja meg a felderítő és kiaknázó tevékenységet.

### 2.10.2 Kontextuális kettős képesség

A kontextuális kettős képesség azt jelöli (Gibson & Birkinshaw, 2004), hogy a kiaknázási és felfedezési tevékenységek egyéni szinten, összeegyeztető magatartással megvalósítható. Tehát „olyan folyamatok vagy rendszerek felépítését jelöli, amelyek lehetővé teszik a vezetők számára és arra ösztönzi őket, hogy maguk döntsenek arról, hogyan osszák be idejüket az összehangolás és alkalmazkodóképesség egymásnak feszülő igényei közt” (Gibson & Birkinshaw, 2004, p. 211). Ugyanis, ha a vezetők képesek a teljesítménymenedzsment és a társadalmi fenntarthatóság megfelelő egységével kialakítani a szervezet kontextusát, akkor létrejön a kontextuális kettős képesség. A szakirodalom azt is kiemeli, hogy a teljesítménymenedzsment-kontextus és a társadalmi támogatás megléte olyan szervezeti kontextust hoz létre, amely növeli a vállalat teljesítményét (Gibson & Birkinshaw, 2004). A két folyamat azonban kontextusfüggő, amit a szervezeteknek ellenőrizni, kezelni és irányítani kell. Ugyanis ezáltal tudják leküzdeni a strukturális tehetetlenséget és megvalósítani, hogy a szervezetre gyakorolt hatások és előnyök mérlegelésével a változás irányába mozduljanak (Levinthal & March, 1993). Ebben a tekintetben a kontextuális kettős képesség egy olyan többdimenziós konstrukció, amelynek a feltáró és a kiaknázó tevékenységek különálló, de egymással összefüggő és nem helyettesíthető komponensét alkotják (Gibson & Birkinshaw, 2004).

A fentiek alapján megállapítható, hogy a TMT-nek fontos szerepe van a szervezeti kontextus kialakításában, ami a tevékenységi lánc cselekvéseinek és döntési mechanizmusain keresztül valósul meg. A legnagyobb kihívás az, hogy hogyan és miként lehet olyan kontextusokat létrehozni és támogatni, melyek a lehető legjobb eredmények elérését teszik lehetővé. A vezetés ebben marginális szerepet tölt be, ugyanis ők határozzák meg azokat az irányokat, értékeket és irányelveket, melyek alakítják a szervezeti tagok munkatevékenységekkel kapcsolatos felfogását és viselkedését (Levinthal & March, 1993). Ennek elérése érdekében a vezetők viselkedési mintákat adnak, hiedelmeket és értékrendszereket közvetítenek magatartásukon és megnyilvánulásaikon keresztül, amit az alkalmazottak észlelést követően sajátjukként implementálnak, ami alakítja felfogásukat és viselkedésüket (Deveaux, 2021).

A legfrissebb tanulmányok (Khan & Mir, 2019; Martínez-Climen et al., 2019) arra mutatnak rá, hogy a kontextuális kettős képesség kulcsfontosságú összetevői a

decentralizáció és a folyamatos innováció. Ennek megfelelően a szervezeteknek törekedniük kell arra, hogy tagjaik önálló döntéseket hozzanak, ami segít az új utak és lehetőségek feltárásában, növeli a kreativitást, csapatkohéziót, az információfeldolgozási és multitasking képességeket (Gibson & Birkinshaw, 2004). Hasonló megállapításokra jutottak Martínez-Climent és szerzőtársai (2019), akik arra mutatnak rá, hogy egyrészt a felfedezés és a kihasználás kombinációja növeli az innovációt, másrészt a kettős képességeken alapuló vezetési gyakorlatok támogatják és ösztönzik az alkalmazottak innovációs és felfedező tevékenységét.

### 2.11 Diverzitás és kettős képesség

A különböző megújulási pályák turbulens környezetben a váratlan események miatt eltérő módon alkalmasak a szervezet túlélési valószínűségének növelésére. Az egyes eshetőségekre való felkészülés, a megújulásra vonatkozó megfelelő döntések meghozatala a felsővezetés feladata. Ezek a döntések szólhatnak többek közt a szervezeti, illetve folyamat struktúráról, a meglévő tudáselemek újrakombinálásáról, a piaci megközelítések finomításáról (Burgelman, 1991; Heyden, 2012). Ennek megfelelően a felsővezetői csapatnak nagy szerepe van abban, hogy segítsék a csapattagokat a paradox követelmények összeegyeztetésében, valamint az integráció és a differenciálódás kihívásainak kezelésében (Smith & Tushman, 2005), mivel a TMT valósítja meg ezeket a potenciálisan ellentétes stratégiai menetrendeket (O'Reilly & Tushman, 2004). Quigley és Hambrick (2015) ennél is tovább megy. Kutatásukban amellet érvelnek, hogy a szervezetek teljesítményének eltérő képe sokkal inkább magyarázható a vezetők hatásaival, mintsem a kontextuális azaz külső tényezőkkel. Meglátásuk szerint bár számos vállalatspecifikus jellemző hatással van a szervezet életére, de a legnagyobb hatással egy olyan megmagyarázhatatlan reziduum bír, melyet "vezérigazgatói hatásnak" neveztek.

García-Granero és szerzőtársai (2018) arra mutatnak rá, hogy nemcsak a TMT-ken belüli sokféleség különböző típusait kell megvizsgálunk, hanem a kettős képességek teljesebb megértéséhez figyelembe kell vennünk azokat a fontos esetleges tényezőket is, amelyek befolyásolhatják a sokszínű TMT azon képességét, hogy a felfedezés és a kiaknázás folytatásával kapcsolatos paradox feszültségeket inkább elfogadják, mint elkerülik. Kutatásuk során két olyan tényezőt - a TMT megosztott

felelőssége<sup>75</sup> és a vezérigazgató kognitív bizalma<sup>76</sup> - azonosítottak, amelyek formálhatják a TMT sokszínűsége és a szervezet kettős képesség közti kapcsolatot. Meglátásuk szerint a két komponens oly módon támogathatja a diverzitás hatásait, hogy erősítik a TMT paradox igények összeegyeztetésének képességét. Ennek megfelelően a két mozgatóerő lehetővé teszi a TMT számára, hogy a sokféleségből szinergikus értéket teremtve csökkentsék a konfliktusokat, emellett egyidejűleg végezzenek felderítést és kiaknázást. Eredményeik azt mutatják, hogy az életkori diverzitás negatívan befolyásolja a TMT kettős képességét, melynek mértéke a döntéshozatali felelősség megosztás erősödésével párhuzamosan csökken. A kutatás arra is rámutat, hogy a funkcionális sokszínűség csak akkor növeli a TMT kettős képességét, ha a vezérigazgatói kognitív bizalom jelen van (García-Granero et al., 2018). Utóbbi eredmény összhangban van a szakirodalom (Reynolds & Lewis, 2017, Kostopoulos & Bozionelos, 2011, Edmondson, 1999, Kark & Carmeli, 2009) azon kimeneteivel, mely szerint, ha a szervezeten belül hiányzik a pszichológiai biztonság érzete, akkor a sokszínűség ereje kihasználatlan marad. Edmondson (1999) kutatása szerint a pszichológiai biztonság fokozza a felfedezés-orientált tanulási tevékenységeket, ugyanis olyan szervezeti környezetet hoz létre, amely lehetőséget nyújt a kritikus gondolkodásra és a kérdések nyílt megvitatására, szankciótól vagy büntetéstől való félelem nélkül. Ennek megfelelően a pszichológiai biztonság olyan környezetet teremt, melyben a tagok ösztönözve vannak a meglévő tudás és a kialakult előfeltevések közös fejlesztésére (Reynolds & Lewis, 2017). Kostopoulos és Bozionelos (2011) a kérdéskört szervezeti szintre emelve hasonló megállapításokra jutott. Hasonlóan érvel Li (2014) is, aki arra mutat rá, hogy a TMT sokszínűsége pozitív hatással van a szervezet kettős képességére, ugyanis az fejleszti a stratégiai tervezési folyamatokat, de a felmerülő konfliktusok révén nehézségeket is jelent. Meglátása szerint a szervezeti kettős képesség lehetővé teszi a társadalmi tőke kiépítését a TMT-n keresztül, és pozitív hatást gyakorol a vezetői csapatok információmegosztására és a tudás integrálására, aminek alapfeltétele a bizalom és a közös jövőkép (Li 2013). Az ehhez kapcsolódó viták, csapathoz való tartozás érzése teremtenek kapcsolatot a TMT diverzitása és a szervezeti kettős képesség közt, ami innovációt, hatékony összpontosítást eredményez (Li, 2014). Következésképpen a TMT diverzitása a feladathoz kapcsolódó információkon és a

---

<sup>75</sup> Arra utal, hogy milyen mértékű a TMT közös döntéshozatala és azokért való felelőssége. Tehát a vezetői befolyás csapattagok közti elosztását jelöli (Mihalache et al., 2014).

<sup>76</sup> Azt takarja, hogy a vezérigazgatói milyen mértékben bízik a csapatában (Ensley et al., 2003).



konfliktusok kidolgozásán keresztül javítja a csapat problémamegoldó, ítélő- és döntéshozatali képességét (van Knippenberg et al., 2004; van Knippenberg & Schippers, 2007). A feladathoz kapcsolódó konfliktus különösen abban az esetben előnyös, ha a munka összetett, nem rutinszerű, standard megoldások nélküli feladatokat foglal magába, tehát felderítő tevékenységet igényel. Ugyanis ezekben a helyzetekben a feladathoz kapcsolódó konfliktusok ösztönzik a feladat szempontjából releváns információk tudatos megvitatását és feldolgozását, ami elősegíti a tanulást és az új felismeréseket. Rutinszerű feladatok esetén viszont olyan kiaknázási folyamatok szükségesek, melyek megfelelnek a szabványos működési eljárásoknak, és szűk körű figyelemösszpontosítást igényelnek. Ezért ezekben a helyzetekben a feladathoz kapcsolódó konfliktus nagy valószínűséggel zavarja ezeket az eljárásokat (Koryak et al., 2017).

Ahhoz, hogy a szervezeti kettős képesség kialakuljon a felsővezetésnek részt kell vennie a csapaton belüli differenciálásban és integrációban (Smith & Tushman, 2005). A differenciálás megvalósításának lehetséges módjai a TMT tagok konkrét feladatokkal való megbízása (Floyd & Lane, 2000; Jansen et al., 2008) és különböző demográfiai jellemzőik, valamint vezetői stílusuk alapján történő kijelölése (Håkonsson et al., 2012). Az integráció pedig a TMT azon képességével függ össze, hogy olyan paradox mentális modelleket, vagy kognitív kereteket építsen ki, amelyek lehetővé teszik az információ- és tudáscserét (O'Reilly & Tushman, 2004). Mihalache és szerzőtársai (2014) meglátása szerint amennyiben egy TMT közösen hoz meg döntéseket, akkor nagyobb potenciállal rendelkezik a stratégiai alternatívák generálásában és a felmerült ellentmondások kibékítésében. A TMT tagok közti felelősségmegosztás azzal jár, hogy a tagok autonóm módon tudják feladataikat elvégezni és a heterogén igényeket kezelni. Ez a megszerzett információ mennyiségének, minőségének és sebességének növekedésével jár (Jansen et al., 2012). Következésképpen a felsővezetőknek lehetősége nyílik információfeldolgozó kapacitásuk és problémamegoldó képességük fejlesztésére (Carson et al., 2007; Netemeyer et al., 1997).

Az életkori és a hivatali idő diverzitás kapcsán míg Wiersema és Bird (1993), valamint Bantel és Jackson (1989) arra jutott, hogy nincsenek hatással a szervezeti változásokra, addig García-Granero és szerzőtársai kutatása szerint (2018) negatívan befolyásolják a TMT kettős képességét. Ugyanakkor Yuan és szerzőtársai (2014)

pozitív kapcsolatot találtak a funkcionális diverzitás és az innovációs képesség között. Azonban García-Granero és szerzőtársai (2018) eredménye alapján a funkcionális sokszínűség csak akkor növeli a TMT kettős képességét, ha a vezérigazgatói kognitív bizalom jelen van (García-Granero et al., 2018). A szakirodalom arra is rámutat, hogy a kori diverzitás mérsékli azon döntések kockázatát, melyeket elfogultság és innovációtól való elzárkózás jellemez. Ezen túlmenően, amint azt már korábban kifejtésre került a kori diverzitás nagyobb információ- és erőforráskészletet biztosít a szervezetek számára, mint a homogén életkorú csapatok (Backes-Gellner & Veen, 2013; Wiersema & Bantel, 1992).

Campbell és Mínguez-Vera (2008) kutatása szerint a TMT nemi diverzitása jobb alternatívákat és megoldásokat kínál a váratlan változásokra, ami a szervezet alkalmazkodó képességének növekedéséhez vezet. jobb alkalmazkodást jelent a szervezetek számára. Eredményeik szerint a vezetők nemi sokszínűsége szintén pozitív hatást gyakorol a monitoringhoz kapcsolódó tevékenységekre, így javítja a pénzügyi kimutatások minőségét, mivel a nők általában jobban betartják a standardokat, hogy megfeleljenek az előírásoknak, mint a férfiak. Továbbá megfontoltabb döntéseket hoznak a hibák, illetve meggondolatlan döntések elkerülése érdekében. Ugyanakkor amint azt már korábban kiemelttem a nőknek több tényezővel is szembe kell nézniük a munka világában, melyek a ranglétrán való előrehaladásuk során egyre erősebbé válnak.

### 3 A diverzitást vizsgáló kutatások saját rendszerezése

Az elméleti résznél már kifejtettem kutatásom diverzitásra, megújulásra és kettős képességekre vonatkozó alapfeltevéseit, ugyanakkor a kutatási kérdések meghatározása előtt szükségesnek látom az elméleti lencse kutatói meglátásom szerinti interpretálását. Ezért a következőkben a szakirodalmi megállapítások és meghatározások segítségével bemutatom: 1) a dolgozatban használt fogalmi kereteket; 2) fő értelmezési folyamataim, 3) azok kapcsolódását, bővülését és 4) hatásmechanizmusait. Az egyes meglátások, fogalmak és megállapítások szükségszerűen visszatérnek rendszerezésemben, mellyel az egyes pontok és szakirodalmi tételek összekötése a céloom.

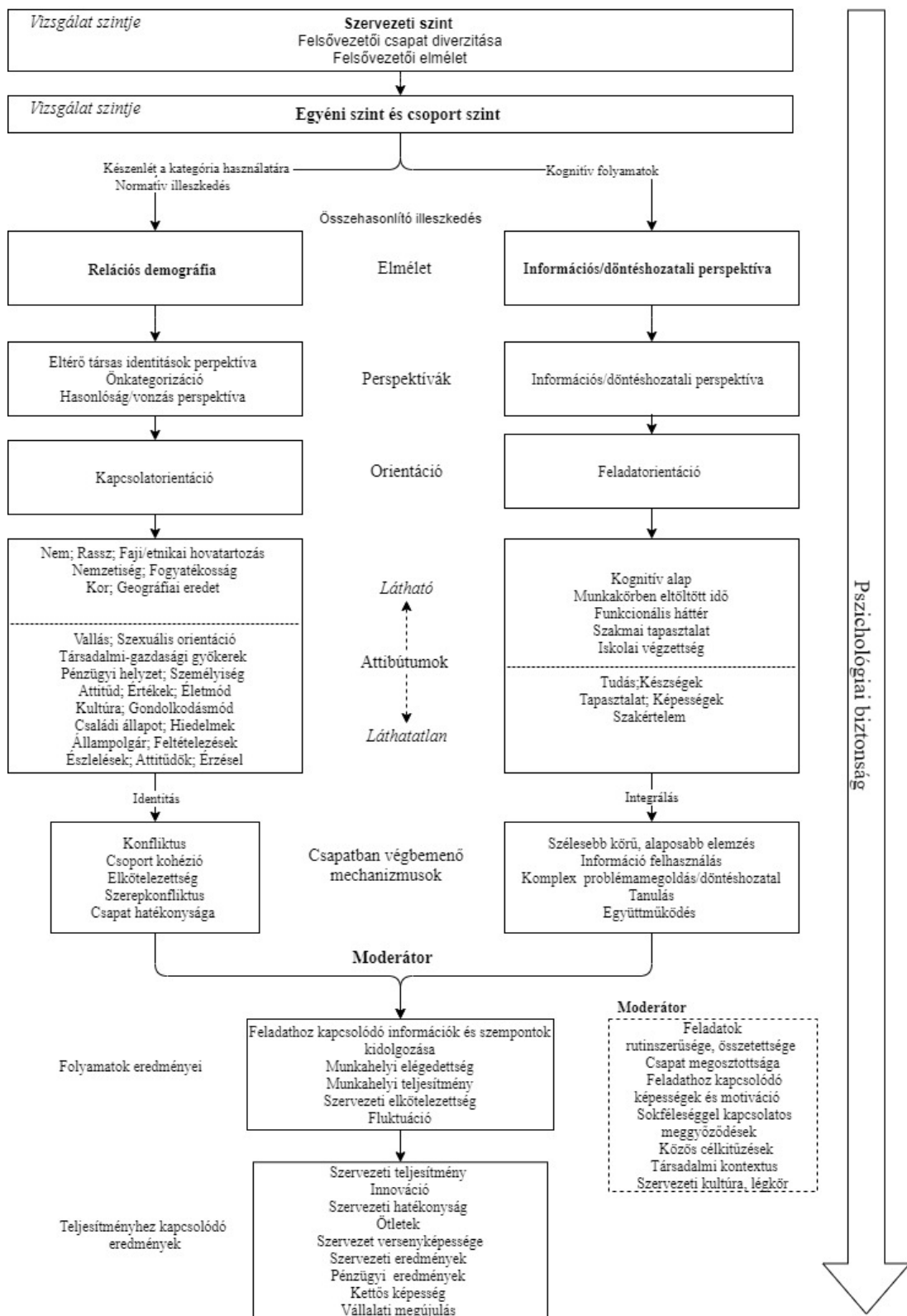
### 3.1 Alapfelvetések saját értelmezése

Kutatómunkám szakirodalmi áttekintések által meghatározott hiányosságra építem: Lo és munkatársai (2020) felhívták a figyelmünket arra, hogy még mindig keveset tudunk arról, hogy a felsővezetői elmélet alapjaira építve és annak kapcsán milyen szerepet tölt be és milyen jelentőséggel bír a sokszínűségmenedzsment. Az elhanyagolt terület kapcsán nem áll rendelkezésünkre elég adat arról, hogy a felsővezetők milyen információk, kognitív folyamatok és demográfiai jellemzők mentén járnak be az egyes döntési folyamatokat a diverzitáshoz és annak kezeléséhez kapcsolódóan. Tehát a diverzitás jelentésalkotásának és megértésének, mint folyamatnak a vizsgálata továbbra is a releváns kutatási területek közé sorolható.

A diverzitás fogalmát részben Rijamampianina és Carmichael (2005) munkásságára támaszkodva értelmezem (2.7. fejezet). Ezen nézet determinálja a diverzitásról alkotott nézetem és megértésem. Minden diverzitáskategóriát az emberi természet részének tekintek, ugyanakkor a kérdéskört a munkahelyi környezetre implementálva fontosnak tartom az egyes kategóriák kiemelését, hangsúlyozását. Ezzel összhangban egyetértek a szakirodalom azon megállapításával, hogy ennek mértékét meghatározza az idő, tér, kontextus, szituáció és környezet (Nagy & Primecz, 2010; Mazur, 2010; Rijamampianina & Carmichael, 2005). Ennek alapvető és kézzel fogható bizonyítékait a történelmi rész bemutatásánál mutattam be.

Megközelítésem az információ/döntéshozatali perspektívához, valamint a felsővezetői elmülethez hasonlóan optimista alapállású. Következésképpen alapelgondolásom szerint a diverzitás - különösen turbulens környezetben - potenciális előnyt jelent a szervezetek számára (Yadav & Lenka, 2020), mely azáltal valósul meg, hogy az információmegosztás során és összetett döntések meghozatalakor a heterogén tagok eltérő nézőpontokat integrálnak (Manata, 2021). Ugyanakkor van Knippenberghez és szerzőtársaihoz (2014) hasonlóan úgy gondolom, hogy ahhoz, hogy teljes képet kapjunk és kiküszöböljük a munkahelyi diverzitás kapcsán kialakuló ellentmondásokat az információ/döntéshozatali perspektívák mellett a társadalmi identitás, a hasonlóság/vonzás, az önkategorizáció megközelítések meglátásait is fel szükséges használnunk. Osztom van Knippenberg és szerzőtársai véleményét, miszerint az egyes folyamatok egymással párhuzamosan, illetve szekvenciálisan mennek végbe, melynek figyelembevételével kiküszöbölhető a diverzitás ellentmondásos mintázata.

Ennek megfelelően megközelítem szerint a diverzitás látható és láthatatlan elemeit munkahelyi környezetre implementálva szegmentálhatjuk relációs demográfiai és információs sokféleségre. Ennek eredményeként - az európai hagyományok Big six (Claes, 2019) felosztásának figyelembevétele és az eddig bemutatott szakirodalom integrálása mellett - Rijamampianina és Carmichael (2005), van Knippenberghez és szerzőtársai (2014), továbbá Hambrick és Mason (1984), valamint Yadav és Lenka (2020) munkássága alapján a munkahelyi diverzitás alábbi felbontásához jutunk (8. ábra).



8. ábra: Diverzitás dimenziói és perspektívái

Forrás: Rijamampianina & Carmichael (2005); Hambrick & Mason (1984); Yadav & Lenka (2020) Tajfel & Turner (1979); Turner et al., (1987); Byrne (1971); Williams & O’Rielly (1998); van Knippenberg et al. (2004); Qin et al (2014), van Knippenberg & Schippers (2007); Edmondsonhoz (1999) alapján saját szerkesztés

## 3.2 Fogalmi keretek

Egyetértek Beauregard (2019) azon megállapításával, hogy a közvetítő hatások feltárása segíthet a csapatokon belül végbemenő folyamatok megértésében, melyhez a diverzitásmenedzsment gyakorlatokat hívom segítségül. Ugyanakkor a diverzitásmenedzsment tekintetében fontosnak tartom a kifejezés tartalmi és gyakorlati részének kiegészítését a befogadás elemeivel. Ezt azért látom lényegesnek, mert véleményem szerint - nagyon leegyszerűsítve - míg a diverzitásmenedzsment üzleti, addig a befogadás társadalmi szempontból teszi érdekeltté a szervezeteket a gyakorlatok implementálásában. A kérdéskört közelebbről megvizsgálva a szakirodalom egyértelműen rámutat, hogy a diverzitás és befogadás két olyan szintre épül, ahol az első szint, mint diverzitás a felszíni és nem megfigyelhető különbségekre, a második szint, mint befogadás pedig a munkakörnyezetre utal (Mor Barak et al., 2021), ennek eredményeként egy olyan szervezet jön létre, mely támogatja és befogadja a különbözőségeket (Rijamampianina & Carmichael, 2005). Ez alapján úgy gondolom, hogy a befogadó környezet alapja olyan szervezeti kultúra, vezetési gyakorlat és interperszonális kapcsolatok, amelyek a diverz munkahelyet funkcionális és strukturális szempontok alapján is támogatják. Jellegzetessége a munkaerő tisztelete, megbecsülése (Shore et al., 2011).

Az eddigieket további két újabb fogalommal szükséges bővítenem:

Az egyik ilyen fogalom a pszichológiai biztonság, melyet egy szervezet kulcsfontosságú minőségének tekintek, továbbá Edmondsonhoz (1999) hasonlóan úgy definiálom, hogy egy pszichológiai tekintetben biztonságos környezetben a tagok nem tartózkodnak a cselekedetektől, véleménynyilvánításoktól és ötletelésektől. Azonban Reynoldstól és Lewistől eltérően (2017), Williams és O'Reilly (1998) kutatására alapozva úgy gondolom, hogy hiánya esetén nem csupán a kognitív sokszínűség, hanem minden típusú diverzitás ereje kihasználatlan marad, ami a kreativitás és innováció csökkenéséhez, végső soron a szervezeti megújulás és kettős képességek kudarcához vezethet. Ugyanis, meglátásom szerint a kognitív folyamatokra, viselkedési mintákra jelentős hatást gyakorol az egyén hovatartozása, ami eltérő mértékben és módon befolyásolhatja bizalmi szintjét, biztonságérzetét, tapasztalatait, meglátásait,

magatartását, így végül a szervezeten belüli tevékenységet is. Ezen nézetem a pesszimista perspektíva azon nézetére alapozom, mely szerint az egyén mind társadalmi, mind kognitív önmeghatározása során fizikai, illetve mélyszintű jegyek alapján kategorizálja környezetét, mely során önmagát egy adott csoportban sorolja. Ennek eredményeként „mi” és „ők” alcsoportokat hoz létre. A „mi” erősíti a hovatartozás érzetét, az „ők” viszont a burkolt, vagy tényleges diszkriminációt eredményező sztereotípiákat erősítheti. Következésképpen, ha egy szervezetben jelen van a pszichológia biztonsága, az támogatja a diverzitást, ami inkluzív környezetet hoz létre. A befogadó környezetben pedig a tagokat bátorítják, mernek véleményt nyilvánítani, hangot adni kérdéseiknek, aggodalmaiknak, ötleteket megosztani.

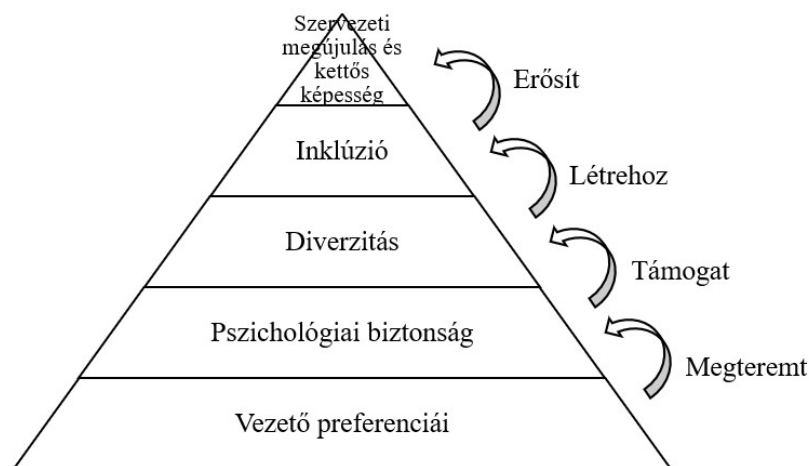
Ezzel összefüggésben van a másik fogalom, mely Dobák és Antal (2010) definíciójára, továbbá Hambrick és Mason (1984) elméletére épít. Egyrészt vezetési stílus alatt szintén egy olyan kapcsolatrendszer értünk „melyből megállapítható, hogy mekkora a vezetés és a beosztottak ún. döntési játéktere, továbbá, hogy milyenek a vezetők személyiségjegyei” (Dobák & Antal, 2010). Ennek megfelelően álláspontom szerint a kapcsolatrendszer és a döntési játéktér – amint azt Lewin vezetési stílusainál láthattuk – befolyásolja többek közt a szervezetet érintő struktúrákat, fontos kérdéseket, tevékenység perspektívákat, feladatlépéseket és kultúrát, aminek alapja a felsővezető karakterisztikája. Következésképpen Hambrick és Mason (1984) felsővezetői elméletével egyetértésben a szervezetet a vezetők tükörképének tekintem. Ennek lényeges vonása, hogy a vezető a valóság személyes értelmezései alapján hozza meg döntéseit, melynek alapja a vezető demográfiai diverzitása, kognitív folyamatai, hiedelmei, személyiségjegyei, tapasztalatai és magatartási normái. Mivel a felsővezetés elsődleges feladatai közé tartozik a döntéshozatal, a munkakörnyezet működése, továbbá a szervezeti politikák fő csapásirányainak meghatározása és ahhoz kapcsolódó inklúziót demonstráló szervezet kialakítása, ezért ezen intézkedéseken keresztül kommunikálja és szemlélteti a szervezet értékeit, mely nagy mértékben tükrözi saját értékrendszerét is (Hambrick & Mason, 1984, Mor Barak et al., 2021). A középvezetésre pedig ennek gyakorlati megvalósítójaként tekintek (Mor Barak et al., 2021; Tatli & Özbilgin, 2009). Így, amennyiben a TMT – különös tekintettel a CEO-ra – fontos szervezeti jellemzőnek tartja a diverzitást és eszközrendszerével támogatja annak megvalósulását, akkor az érvényesül a szervezet egyéb rendszereibe és megteremti a befogadó szervezetet. Az így létrejött befogadó klíma biztosítja a tagok

azon meggyőződését, hogy merhetnek véleményt nyilvánítani, hangot adni kérdéseiknek, aggodalmaiknak, és az információfeldolgozások során ötleteket megosztani. A folyamat tehát végső soron a szervezet megújulását és kettős képességét erősíti.

Következésképpen turbulens környezetben a szervezeti megújulás és a szervezet kettős képességének mértéke növelhető azzal, hogy a vállalatok:

- sokszínű csapatokat hoznak létre, tehát támogatják a diverzitást;
- befogadó szervezeti klímát hoznak létre, ami biztosítja az egyének azon meggyőződését, hogy negatív következmények nélkül hangot adhatnak véleményüknek, kérdéseiknek, aggodalmaiknak és mernek ötleteket megosztani;
- a keresési preferenciákon alapuló információ és a döntések megosztásával hatékonyan irányítják a szervezeti tagokat, melyhez kognitív bizalom társul.

A fentiek alapján a pszichológiai biztonság végső soron fundamentuma a vállalat hatékony működésének és távoli jövő béli sikerének.



9. ábra: A vezető preferenciái, pszichológiai biztonság, diverzitás, inklúzió, megújulás és kettős képesség kapcsolata

*Saját szerkesztés*

Kutatásom a felsővezetői elméletre, diverzitásra, megújulásra és kettős képességekre kiterjesztve azon szakirodalmi megállapításokon alapul, hogy

- 1) a szervezeti diverzitás és befogadás, továbbá annak kezelése a felsővezetés kognitív és demográfiai diverzitása, formált meggyőződései alapján jelenik meg a szervezetben. A vezetők víziójuk, a szervezeti struktúrák és folyamatok fejlesztésén keresztül kommunikálják saját értékrendszerük



szerint kialakított szervezeti értékeket. Ennek gyakorlati megvalósítása és implementálása a középvezetők feladata, akik az értékek jelentését az egyes csoportokon belüli magatartáson, viselkedésen, cselekvésen és szavakon keresztül közlik.

2) az egyes döntési mechanizmusok műveletei során a vezetők aktív információkeresést és feldolgozást végeznek. A keresés olyan adaptív problémamegoldó viselkedés, mely ingerek hatására aktiválódik az észlelési folyamat során és szekvenciális szemlélettel párosul. Az ingerek érkehetnek kívülről és a szervezeten belülről is és a megújulásra, illetve a kettős képességek párhuzamos végrehajtására ösztönöznek.

3) amennyiben egy szervezetben jelen van a pszichológiai biztonság, a vezetőség értéként kezeli a diverzitást, ami befogadó szervezetet hoz létre, akkor az növeli a szervezet megújulását és kettős képességét. Ugyanis ebben a környezetben a tagok mernek hangot adni véleményüknek, innoválni.

Amint azt már korábban jeleztem, mivel a szervezeti viselkedélmélet egy tág fogalom, disszertációmban ennek egy szeletére a keresés komponensre összpontosítok. Meglátásom szerint ez a folyamat a beavatkozás mechanizmusában nagyon fontos szerepet tölt be, ugyanis kapcsolatot teremt a felsővezetés és a stratégiai megújulási módok, továbbá a kettős képességek közt. Cyert és March (1963) és Heyden (2012) alapján a keresést olyan adaptív problémamegoldásként definiálom, amit a TMT viselkedése, preferenciái és elfogultságai vezérelnek, mely ingerek hatására aktiválódik az észlelési folyamat során és szekvenciális szemlélettel párosul (Hambrick & Mason, 1984). Ezek az ingerek külső és belső tényezők hatására is megnyilvánulhatnak (Dobák, 2008), melyek a szervezeteket kiaknázó és feltáró tevékenységek egyidejű végrehajtására ösztönzik (Csedő & Zavarkó, 2019). Ennek megfelelően a stratégiai megújulást egy folyamatnak (Schmitt et al. 2018) tekintem és olyan vállalati képességként értelmezem, mely a szervezet azon adottságát határozza meg, hogy kiaknázó és feltáró tevékenységek egyidejű végzésével képes választ adni a környezet jelenbéli a távolabbi változásaira (Csedő & Zavarkó, 2019). Ennek megfelelően kiaknázás és feltárás alatt March fogalomrendszerét használom, ahol az első egység ismert változást, a második elem pedig az ismeretlen változást jelenti (March, 1981). Kutatásom során nem vizsgáltam mélyen a megújulási folyamat teljes spektrumát,

csupán a keresés aspektusára összpontosítottam. Választásom azért esett erre a komponensre, mert meglátásom szerint a TMT kognitív folyamatai és a demográfiai jellemzői adják meg a szervezet mindazon bázisát, melyek meghatározzák a stratégiai választás útját, a szervezeti célokat, közös víziót, érdekeltségi és értékelési rendszereket, így magára a diverzitás menedzselésére is hatást gyakorol. Ennek megfelelően egyrészt úgy látom, hogy a TMT csapat diverzitása önmagában nem elég a szervezeti megújuláshoz és kettős képességek biztosításához, a diverzitás megfelelő menedzselésére és inklúzióra és a szervezet teljes egészére implementált diverzitásra is szükség van.

A szakirodalmi áttekintést követően azt találtam, hogy a TMT szakirodalmában egyetlen kutatás vizsgálta a diverzitás kezelésének mögöttes mechanizmusait, jelentését és működését. A kvalitatív kutatás azt vizsgálta, hogy 1) a TMT kulturális sokszínűsége milyen hatással van a szervezet teljesítményére; 2) diverzitáskezelési mechanizmusok milyen hatással vannak a szervezet teljesítményére. A kutatás eredményei arra mutattak rá, hogy a szocializáció fontos szerepet játszik a kulturális sokszínűség teljesítményre gyakorolt pozitív hatásának erősítésében. Ezzel szemben nem találtak kapcsolatot a szervezeti teljesítmény és a munkában töltött idő közt (Lo et al., 2020).

Várhatóan kutatásom hozzájárul a diverzitás kezelésének további megértéséhez, azáltal, hogy más kontextusban – szervezeti megújulást, kettős képességet és TMT elméletet vizsgálva – vizsgálódóm, amely a diverzitás új aspektusait hozhatja előtérbe azáltal, hogy a TMT diverzitás kezelésének folyamatára és kognitív, valamint demográfiai alapú információ keresési mintáira helyezem a hangsúlyt. A kutatásomban lehetővé válik a felsővezetői információfeldolgozási mintázatok több szempontból történő feltárása (mechanizmusok, orientációk, sémák) és a folyamat, továbbá mögöttes kognitív eljárások, demográfiai jellemzők és döntési mechanizmusok azonosítása. A kutatásom várhatóan információt nyújt a diverzitásmenedzsment eddig nem azonosított, további jellemzőit illetően. Disszertációm folyamat-szemléletének további megalapozásához érdemesnek tartottam a diverzitásról alkotott jelentések, hatások és folyamatok szakirodalmának feldolgozását. Ez alapján azonosítottam a vizsgálati módszertant, és az alkalmazott kutatási keretet, amely alkalmasnak bizonyult a diverzitáshoz kapcsolódó közvetlen és közvetett kérdések elemzésére.

## 4 A kutatási keretrendszer

Jelen fejezetben bemutatom kutatási stratégiám és modellem, mely megalapozta és irányította empirikus kutatásom tartalmi és technikai előkészítési munkálatait, az empirikus adatgyűjtést, majd adatelemzést. mutatom be. Továbbá bemutatom alkalmazott módszereim, valamint ismertetem az érvényesség, a megbízhatóság és az általánosíthatóság fejlesztése érdekében tett lépéseimet.

### 4.1 Kutatási stratégia megalkotását befolyásoló elemek

A kutatási stratégiámat meghatározó legfontosabb tényezők a következők:

- 1) Szervezetelméleti alapállásom alapján interpretatív eszközökkel funkcionalista célokat kívánok támogatni.
- 2) Abból kifolyólag, hogy a jelenben történő folyamatgyűttesek és események megértése a célom - amit a „Milyen...?”, és „Hogyan...?” típusú kérdések megválaszolásával kívánok elérni - indokolt a kvalitatív módszertan választása (Yin, 2003).
- 3) Kutatási kérdéseim részben általánosak
  - a. egyetlen szektorra, az informatikai megoldásszállítókra koncentrálnak;
  - b. helyi jelentéstartalmak megértését is célul tűzik ki;
  - c. a diverzitás menedzsment mély feltárásának célját szolgálják, melynek eléréséhez kvalitatív eszközökre támaszkodom. Ennek elméleti szintű megvalósítása kvalitatív adatelemzéssel, esettanulmány módszerrel, illetve kvalitatív tartalomelemzési kutatási stratégiával részben vagy teljesen lehetséges (Pataki, 2000). Ennek megfelelően kvalitatív módszertanomba beépítem a kvalitatív tartalomelemzés és az esettanulmány módszereket;
  - d. kutatási célom összetett interakciók, folyamatok, ok-okozati összefüggések megértése, mely eléréséhez az esettanulmányokon keresztüli megközelítés a kívánatos, ugyanis ennek elérésére a pozitivista metodológiák kevésbé alkalmasak (Pataki, 2000).

Jelen fejezetben azon kérdéseket érintem, amelyek segítségével be tudom mutatni azt az utat, melyet a kutatás során végig jártam a kutatási kérdés feltételétől az

adatgyűjtésen és elemzésen át a válaszok megadásáig. Bár ez az út egyenes irányúnak, akadályoktól mentesnek és lineárisnak tűnik, korántsem az (Maxwell, 1996, p. 7). Kutatásom kivitelezésének bemutatása során az alábbiakban részletezett Maxwell (1996) kutatási modelljére támaszkodom, ugyanis ezen elgondolás szemléletesen mutatja be a kvalitatív kutatás interaktív dinamikáját. Az egyes fejezeteket ennek megfelelően építem fel.

## 4.2 A kutatás kivitelezése

Kutatási fókuszom és kérdéseim megfogalmazásához, továbbá kutatási tervem kidolgozásához Maxwell (1996) modelljét használtam, mely öt fő összetevőből áll: Kutatási célok, Fogalmi környezet, Kutatási kérdések, Módszertanok és Érvényesség. Ebben az interaktív modellben, a fenti összetevők olyan integrált, kölcsönhatásban lévő egésznek alkotnak, ahol a kutatási kérdések központi szerepet töltenek be. A modell elemei szoros kapcsolatban állnak egymással és kölcsönösen hatnak egymásra. Tehát kapcsolódásuk nem lineáris, illetve ciklikus. Célja, hogy a menet közben tisztázódó definíciók, fogalmak, részeredmények beépülhessenek egy másik kutatási szakaszba. Ennek megfelelően lehetővé teszi, hogy 1) a kutatási kérdések az egyes lépések, intervallumok eredményei, tapasztalatai alapján módosuljanak; 2) az egyidejűleg és párhuzamosan futó kutatási szakaszok következtetéseit egy másik kutatási periódus felhasználhassa, továbbá 3) az út során felmerült új nézőpontok, információk kontrollált hasznosítását. Az egyes komponensek közötti kapcsolatot az alábbi ábrán szemléltetem (Maxwell, 1996, p. 5).

Kutatásom megvalósításának bemutatásához azért követem Maxwell (1996) interaktív kvalitatív kutatási modelljét, mert - amint azt majd a későbbiekben prezentálok - munkám során mélyült, következőképpen módosult a vizsgált jelentésekről alkotott megértésem. Ennek hatására változott a kutatás fogalmi környezete, prioritásaim módosultak abban a tekintetben, hogy mi fontos, illetve kevésbé fontos számomra, továbbá az általam választott módszertan is. Ez a folyamat egy kvalitatív kutatás során természetesnek tekinthető, ugyanis a kvalitatív kutatások elején még nem állnak a kutató rendelkezésére konkrét támpontok arra vonatkozóan, hogy valójában milyen jellegű adatokhoz fog hozzájutni az adatgyűjtés során (Gelei, 2006). A kvalitatív kutatás fontos jellemzője ez az interaktív dinamika, amit Maxwell

modellje tökéletesen reprezentál. Az egyes további fejezetek, illetve alfejezetek felépítése ennek megfelelően történik.



10. ábra: A kvalitatív kutatás kivitelezésének interaktív modellje

Forrás: Maxwell, 1996, p.5

### 4.3 Kutatási célok

Maxwell (1996) alapján a céloknak három csoportját különböztethetjük meg, melyek a személyes, praktikus és kutatási célok. A továbbiakban PhD kutatásomra vonatkozóan ezen célokat mutatom be.

#### 4.3.1 Személyes célok

##### *Témaválasztás.*

Az elmúlt 20 évben hazai és nemzetközi környezetben dolgoztam, melyből 8 évet töltöttem hazai informatikai vállalatoknál, kezdetben üzleti elemzőként, később középvezetői pozíciókban. A szektorban eltöltött évek során lehetőségem nyílt közelről megfigyelni és megismerni a meghatározó technológiai megoldásokat, piaci trendeket, vállalati stratégiákat, döntéseket és a szükséges képességeket, a vállalatok diverzitáspolitikáját és a munkahelyek tényleges diverzitását.

Középvezetőként többször tapasztaltam a külső környezet radikális változásához való alkalmazkodás kihívását a vezetők támogatása és az általam irányított fejlesztési projektek által. Így munkám során egyrészt tapasztalatot szereztem a sikeres és kevésbé

sikeres stratégiai megújulási kísérletek, az azok alapját képező keresési minták megfelelő, vagy nem elégséges választása során, továbbá a diverzitás és befogadást támogató, ezáltal ösztönző, illetve a toxikus környezet romboló és bomlasztó hatásairól. A hazai piacon működő közepes méretű szervezeteknél betöltött munkaköreim lehetővé tették, hogy mindezeket különböző látásmódot, eltérő demográfiai és kognitív diverzitással rendelkező cégeknél figyeljem meg és hasonlítsam össze. Másrészt sok esetben a fejlesztői csapat vonatkozásában kisebbségben lévő nőként többször kihívásokkal szembesültem a köztudottan férfiak által uralt területen.

#### *Módszertanválasztás.*

Mindig is vonzott olyan egyéni sajátossággal rendelkező kultúrák, közösségek megismerése, melyek értékei, eszmerendszere, működése, illetve tevékenysége révén viszonylag önálló egységet alkotnak. Ennek legmegfelelőbb eszköze az etnográfiai módszertan, ami lehetővé teszi a kultúrák, szubkultúrák, szervezetek, illetve szervezeti egységek megismerését. Ugyanakkor egyrészt a COVID-19 kapcsán kialakult helyzetben korlátozottá váltak a lehetőségeim, másrészt nem megfelelően mértem fel a módszertanban rejlő lehetőségeket és korlátokat, így helyette kvalitatív interjúkra alapozott, esettanulmányos módszertant választottam, amely meglátásom szerint megfelelőbben illeszkedik kutatási kérdéseimhez (erről a későbbiekben írok).

#### *Mintaválasztás.*

A karrierem utóbbi időszakában hazai és nemzetközi IT szervezeteknél dolgoztam projektvezetőként, illetve tanácsadóként. Ennek megfelelően az IT területe, mint szakterület érdeklődésem középpontjában áll. Ezen hasonló profilú, de eltérő struktúrájú és kultúrájú környezetben eltöltött évek során lehetőségem nyílt megismerni az egyes szervezetek döntési mechanizmusait, diverzitás kezelését, stratégiába építésének folyamatát és a szervezeti környezetbe való implementálásának mikéntjét. Nemzetközi környezetben szerzett tapasztalatom által lehetőségem nyílt arra, hogy ezeket a jelenségeket különböző kultúrájú országok képviselői mellett figyelhessem meg, és hasonlítsam össze. Az elmúlt évek során kialakult bennem annak igénye, hogy tudományos igénnyel és módszerekkel vizsgáljam meg, hogyan és milyen okokra vezethető vissza a változásokra adott válaszok, a diverzitáspolitikák különbözősége

annak fényében, hogy lokális piacról beszélünk. Ezen személyes érdeklődés és motiváció vezérfonalként segítette disszertációm témaválasztását.

#### 4.3.2 Praktikus célok

PhD kutatásom gyakorlati jellegű célokat is szolgált, motivációm kettős: egyrészt szeretném felhívni a hazai kis-és közepes méretű informatikai vállalatok figyelmét a hosszú távú fenntarthatósági célokhoz való hozzájárulás kiegészített, más megvilágításba helyezett gyakorlatokkal és koncepciókkal. Mindez azért fontos az IT szervezeteknek, - mint minden vállalkozás számára - mert egyszerre kell képesnek lenniük a jelenben, lehetőségeikhez mérten a leghatékonyabban működni (kiaknázás) és új lehetőségeket keresni és innoválni (felderítés) mellyel biztosítják a hosszútávú eredményes működést (Duncan, 1976; March, 1991). A hatékony működéshez stabilitás, a felderítéshez rugalmasság szükséges, ugyanis változást generál a szervezetben (Csedő, 2006). Ennek megfelelően a változásvezetés célja a szervezeti megújulás (Csedő & Zavarkó, 2019). A sikeres változásvezetéshez befogadó légkör, támogató vezetőség, a sokféleség tisztelete szükséges. Ennek hiányában a szervezeti megújulás kudarcot vall és káros következményekkel jár (Vito & Sethi, 2020). Másrészt bár a felsővezetői elmélet szakirodalma nagy figyelmet fordít a TMT diverzitására, a diverzitás és befogadás kezelésének, szerepének és jelentőségének mélyebb szintű elemzése eddig még kevésbé kutatott terület (Lo et al., 2020).

#### 4.3.3 Kutatási célok

Kutatási célom, a dolgozattal, hogy feltárjam, hogy 1) az IT szervezetek és a felsővezetőik értékrendszerében milyen jelentőséggel bír a diverzitás és ezt milyen mértékben befolyásolja (demográfiai és pszichológiai) diverzitásuk; 2) a munkahelyi diverzitás (mely magába foglalja a vezetői réteg diverzitásról alkotott elképzelését és megértését) hogyan befolyásolja a stratégiai megújulás és kettős képességek részét képező vezetői információ keresési mintákat a szervezeten belül és milyen minták szerint lehet ezeket a hatásokat megragadni. Ezáltal magának a felsővezetői munkának, a diverzitás, megújulás és kettős képesség szervezetekben betöltött kezelésének, továbbá mögöttes folyamatainak a mélyebb megértése.

A témaköröket szerteágazó jellege és sokszínűsége miatt számos tudományterület vizsgálja. Én elsősorban a vezetéstudomány lencséjén keresztül vizsgálom meg a kérdést, különös tekintettel annak fogalom- és eszköztára. Mivel a vezetéstudomány kutatói, azon belül a felsővezető elméletek és diverzitáskutató szakemberei nem szentelnek túl nagy figyelmet a kérdésnek, igyekszem megtalálni annak módját, hogy ebből az irányból is épüljön a híd a tudományterületek között.

Disszertációmmal a szervezetek diverzitásával kapcsolatos dialógust szeretném gazdagítani. Céлом annak elősegítése, hogy mindenki számára előnyöket jelentő „win-win” megoldásokat találjak. Ugyanis egy olyan jellegű világban hiszek, ahol az emberek kölcsönösen, sztereotípiáktól mentesen elismerik egymás képességeit és emberi kvalitásait, elfogadják egymás különbségeit szervezeti és csoport szinten is, hovatartozástól függetlenül, egyenlő eséllyel kapnak kinevezési, előléptetési lehetőséget, és a vezetői csapatok a kölcsönös előnyök alapján működnek együtt. Azonban, amint azt látni fogjuk a kezdeményezések ellenére hazai tekintetben van hová fejlődünk az általam vizsgált diverzitáskategóriák, a kor és a nemi diverzitás tekintetében. Éppen ezért szükségesnek látom megvizsgálni a vezetők diverzitásról alkotott felfogását és szervezeti megvalósítását.

Az eddigi kutatások leginkább arra koncentrálnak, hogy a vezetők diverzitása milyen kapcsolatban áll a vállalat teljesítményével, megújulási útjával és kettős képességével. Azonban egyetlen kutatás kivételével nem találtam olyan szakirodalmat, mely magának a felsővezetésnek a diverzitásmenedzsmentről alkotott véleményét és annak megvalósító elemeit vizsgálta volna.

A fentiek alapján a következőkben Maxwell (1996) modellje alapján mutatom be disszertációm fogalmi keretei, kutatási kérdéseim, a használt módszertanokat és az érvényességet.

#### 4.4 Kutatási kérdések és előfeltevések

Jelen fejezetben Maxwell (1996) modellje alapján áttekintem a fent bemutatott fogalmi keret előfeltevéseimre, így disszertációmra gyakorolt hatásait és a kutatási kérdéseim témáját. A kvalitatív kutatás jellegzetessége, hogy egy laza elméleti kerettel rendelkező nyitott kérdéssel indul, amihez közvetlen módon nem kapcsolódik konkrét feltételezés. Ezek a feltételezések a kutatói munka folyamata során, menet közben



alakulnak, formálódnak és fogalmazódnak meg. Jellemzője a progresszív fókuszálás, mely során a kutatás fókusza folyamatosan letisztul annak köszönhetően, hogy a kutatási problémához kapcsolódó kérdések menet közben fogalmazódnak meg. Éppen ezért bár a tervezés fontos szerepet tölt be ebben a kutatási típusban, de nem determinálja a kutatási lépéseket (Szokolszky, 2004). A szakirodalomban számos kvalitatív kutató proposíciókat fogalmaz meg az elméletalkotás és az elemzés során, melyek szerepe hasonló a kvalitatív kutatások feltételezéseéhez (Maxwell, 1996, Miles & Huberman, 1994).

#### 4.4.1 A kutatási kérdés megfogalmazása és pontosítása

A kutatási terv megfogalmazásakor a szakirodalmi áttekintést követően azt találtam, hogy a TMT elméletet vizsgáló szakirodalom kevésbé vizsgálta a diverzitásmenedzsmentet, a felsővezetés diverzitásról alkotott meglátásait és annak szervezeti megújulásra, kettős képességekre gyakorolt hatásait. Alapvetően mindhárom témakör felé nagy érdeklődéssel fordultam, melynek alapjait, - amint azt már korábban említettem – témavezetőim Dr. Dobák Miklós professzor emeritus és Dr. Primecz Henriett professzor ezen témakörökben született, illetve ezen témakörökhöz szorosan kapcsolódó kutatásai jelentették számomra.

A kutatás tervezésekor a kiinduló kutatási kérdéseim a következők voltak:

*KK 1: Hogyan kapcsolódik a vezetők diverzitása a stratégiai megújuláshoz és kettős képességekhez?*

*KK2: Hogyan kapcsolódik a felső vezetők diverzitása a döntési folyamatok alapját képező keresési mintákhoz?*

*KK3: Hogyan befolyásolja a diverzitás, mint szervezeti érték a stratégiai megújulást és kettős képességeket?*

Mindegyik kérdés a diverzitás szerepének és jelentőségének vizsgálatát tűzi ki célul, mégpedig a szervezeti diverzitásra, annak kezelésére, a megújulásra és kettős képességekre fókuszálva.

A cél az egyes kutatási területek kapcsolatának feltárása, a diverzitás értékelésének és megbecslésének növelése, különös tekintettel a nemi és kor sokszínűsége, a nők informatikában betöltött szoftverfejlesztői, vezetői szerepére, továbbá a hozzájuk kapcsolódó negatív hiedelmek, érzelmek, előítéletek csökkentésére. Reményeim szerint kutatásom során olyan tényezőket tudok feltárni, melyek a témakör építőköveként szolgálnak majd. Összességében tehát a fennálló szervezeti és társadalmi valóságot vizsgálom objektivista tudományfilozófiai alapállásból, ugyanakkor kutatásom tartalmaz megértésre való törekvést is. Ennek megfelelően kutatómunkám feltáró jellegű, ugyanis nemcsak a pusztán leírásra törekszem, hanem azt vizsgálom, hogy miért állnak fenn a vizsgált jelenségek.

Kutatásom három fő kérdését a következőképpen bontottam alá további kérdésekre, amelyekről láthatjuk, hogy szorosan összekapcsolódnak<sup>77</sup>:

*KK1 részkérdései:*

- Hogyan befolyásolja a vezetők (TMT) diverzitása (demográfiai és kognitív) a szervezeti megújulást és kettős képességeket?
- Hogyan befolyásolja a különböző hierarchikus szinteken lévő vezetők diverzitása a szervezeti megújulást?
- Milyen kapcsolat áll fenn az egyes szervezetek megújulási iránya (bottom up/top-down) és a vizsgált egyének profilja közt?

*KK2 részkérdései:*

- Milyen hatással van a CEO egyéni profilja a keresésre?
- Milyen hatással van a TMT tagok diverzitása a keresésre?
- Milyen hatással van a keresés a szervezeti megújulásra?

*KK3 részkérdései:*

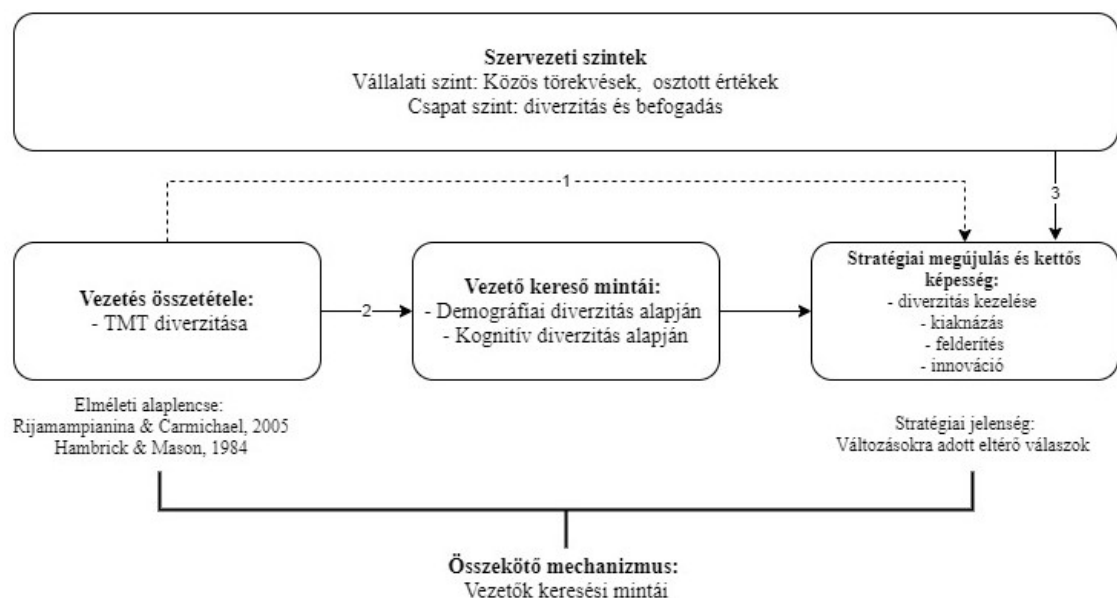
- Milyen jelentéssel és jelentőséggel bír a vizsgált egyének számára a diverzitás?

---

<sup>77</sup> Disszertációm témájának megfelelően minden kérdésem IT szektorban – dinamikus környezetben - tevékenykedő hazai közepes méretű szervezetre vonatkozik, melyet a téma előzetes megalapozása okán nem tartottam szükségesnek kiemelni minden egyes kérdésnél.

- Milyen eszközökkel valósítják meg a diverzitást a vizsgált szervezetben?
- Milyen hatással van a TMT tagok diverzitáspolitikája a szervezetek kettős képességére és megújulására?
- Milyen kapcsolat áll fenn az egyes szervezetek megújulási iránya (bottom up/top-down) és a vizsgált egyének egyéni diverzitáspolitikája/szervezet diverzitáspolitikája közt?

Fentiek alapján kutatási kérdésemhez kapcsolódóan az alábbi modellt hoztam létre:



11. ábra: Kutatási modell

Saját szerkesztés

#### 4.5 Módszertani választás és indoklása

A kutatási céljaimmal és kérdéseimmel összhangban kutatásom elsősorban kvalitatív interjúkra alapozott, esettanulmányos módszertanra épül. Yin (2003) ajánlása szerint több szervezetet választottam az esettanulmányok tárgyául, mivel a szakirodalom a több esetre épülő vizsgálatokat megalapozottabbnak tekinti. A kvalitatív kutatás előnye a kvantitatív kutatásokkal szemben az induktív megközelítés és számok helyett a jellegzetes helyzeteket, az egyes embereket, illetve a szavakat helyezi a középpontba (Maxwell, 1996:17). A kvalitatív módszertan célja a tapasztalat feltárása

és leírása, a jelentések kibontása és interpretálása, melyek mélyebb betekintést nyújtanak a vizsgált folyamatokba és kontextusokba (Yin, 2011). Segítségével a kutatási alanyok hallathatják hangjukat. Maxwell (1996, p. 17) alapján a kvalitatív módszertan alkalmas: 1) a résztvevők jelentésvilágának, perspektívájának és viselkedésének ok-okozati megismerésére; 2) adott kontextus megértésére, és ehhez kapcsolódóan annak feltárására, hogy ez a környezet milyen módon van hatással a résztvevők cselekedeteire; 3) nem várt jelenségek és hatások azonosítására és az utóbbiak alapján megalapozott elmélet alkotására; 4) események és cselekedetek mögött meghúzódó folyamatok megértésére; 5) ok-okozati magyarázatok kifejtésére (Maxwell, 1996, p 17-20). Fentiek alapján megállapítható, hogy kutatásom fő témájához megfelelő módszertani választás a kvalitatív kutatás.

Az esettanulmány „olyan empirikus kutatás, amely egy adott jelenséget a valós közegébe ágyazottan vizsgál, különösen olyan esetben, amikor a jelenség és a kontextus közötti határ elmosódó” (Yin, 2003, p. 12-14). Az esettanulmány kedvelt kvalitatív módszertan, amelynek alkalmazási célja lehet elmélet építése, illetve tesztelése, továbbá helyi kontextus mélységében történő megértése és feldolgozása (Yin, 2003, Szokolszky, 2004). Ez annak köszönhető, hogy az esettanulmány speciális eseteket mutat be, mely arra ad lehetőséget, hogy az esetek és annak kontextusa közti kapcsolatokat, interakciókat feltárjuk és figyelembe vegyük (Yin, 2011).

Az eset kijelölése egy folyamat, mely során a kutató mintavételi döntést hoz, nevezetesen választ, hogy mikor és hol végezze a kutatást, kivel beszéljen, illetve milyen információforrásokra összpontosítson (Maxwell, 1996). Következésképpen az esetválasztás azt jelzi, hogy a kutató mit tart érdekesnek és fontosnak, továbbá, hogy elgondolása alapján milyen eset segítségével tud választ adni kutatási kérdéseire. Az eset jelölhet egy vizsgálati egységet, mely lehet egy-egy helyszín, program, magatartás, cselekmény, vagy meghatározott egyének (Beck-Bíró, 2009), ami egyfókuszú adatgyűjtést és elemzést eredményez. Ezzel szemben áll a több fókuszú, egymásba ágyazott adatgyűjtés és elemzés, ahol az eseten belül több elemzési egység határolható el. Ebben az esetben a fő fókusz az átfogó egész jelöli, amin belül több mini fókusz határolunk el. A fenti szempontrendszer alapján egy négycellás tervtípusokat tartalmazó mátrix jön létre, melynek elemei: 1) egyesetes holisztikus terv; 2) többesetes holisztikus terv; 3) egyesetes beágyazott terv; 4) többesetes beágyazott terv. (Szokolszky, 2004). Yin (2011) arra is felhívja a figyelmet, hogy a több esetet magába

foglaló esettanulmány megalapozottabb eljárást és levonható konklúziókat tesz lehetővé.

Fentiek alapján PhD kutatásom tekintetében esetnek minősül a magatartás, a cselekmény, a meghatározott egyének és mögöttes döntési mechanizmusaik. Ennek megfelelően egyrészt az IT szervezetek jelentik a fő fókuszot, mely több beágyazott elemzési egységet – TMT tagok információgyűjtése, diverzitása, diverzitás kezelési módok, megújulási utak, kettős képesség - foglal magába. Másrészt esettanulmányom az átfogóbb kutatási célok elérése érdekében több esetet foglal magába. Tehát Szokolszky (2004) csoportosítása alapján a többesetes beágyazott tervet szükséges követnem.

Kutatásom során használt módszertan a kvalitatív interjúkra alapozott, esettanulmányos módszertan. Munkám kezdetén az eredeti elképzelésem az volt, hogy etnográfiai vizsgálatot végzek beszélgetéselemzéssel és terepnapló írással. Terveim megvalósításától külső és belső tényezők is eltérítettek. A kutatás megkezdése idején vette kezdetét a COVID-19, ami teljes mértékben meggátolt abban, hogy közvetlen megfigyelésen és aktív részvételen alapuló kutatást végezzek. Ráadásul az adatok felvételét követően, az elemzési szakaszban az adatok kódolással történő feldolgozása meghozta a várt sikert, ugyanis a vizsgált jelenséghez kapcsolódó mintázatok és megértésem is kikristályosodott. Az egyes mintázatok azonosításban és a kódok közti kapcsolatok feltárásában nagy segítségemre volt az Atlas.ti, ugyanis hatékonyan világított rá az elemek közti korrelációkra. Ennek köszönhetően több összehasonlítást és riportot is le tudtam futtatni.

Eredeti módszertani elkötelezettségem okán szükségesnek látom, hogy néhány szót ejtsek az etnográfiai kutatásról, beszélgetéselemzésről és más kvalitatív módszerek közötti különbségről. A szervezeti etnográfia alapja a szociálisan megosztott és megszerzett helyi ismeretek keresése, ezért a menedzsment és a szervezetkutatás szempontjából értékes módszertan, mert lehetővé teszi a kutató szervezetbe való bejutást és a vezetők, valamint más szervezeti tagok tapasztalataihoz való hozzáférést (Vesa & Vaara, 2014). Összességében a hermeneutikai paradigma megtestesülése, melynek lényeges eleme a részt vevő megfigyelés módszere, mely lehetővé teszi, hogy a kutató a vizsgált kultúra és annak folyamatainak részévé váljon, belülről ismerje és értse meg azokat. Az adatgyűjtés módja a terepfeljegyzések készítése, amit a publikáció szelektív és interpretatív módon mutat be (Szokolszky, 2004). Ehhez szorosan

kapcsolódnak a beszélgetéselemzés és a terepnaplók. Az első lényege a hétköznapi beszélgetések rögzítése és kvalitatív elemzése. Célja a dialógusokban fellelhető mintázatoknak azonosítása, majd ezek explicit módon történő kifejtése és bizonyítása. A terepnapló pedig a folyamatos elemzést teszi lehetővé (Szokolszky, 2004). Az esettanulmány egyik gyökere a társadalomtudományokhoz, azon belül az etnográfiahoz vezet, ugyanis mint azt fent láthattuk az etnográfia fókuszában esetek, összetett jelenségek állnak. Az eset azonban az etnográf kutatás esetén általában nem az egyed, hanem a kultúra és a társadalom szintjéhez kapcsolódik, amit részletesen fel kell fedezni (Szokolszky, 2004).

A kvalitatív technikával készült kutatásokra az interaktivitás, az induktív megközelítés, a rugalmasság és a reflexivitás továbbá az alábbi megállapítások jellemzők:

- kiindulópontjai tágabb kutatási kérdések;
- a következtetések iránya induktív vagy abduktív;
- a mérés szerepe nem fontos;
- a mintavétel nem valószínűségi;
- a mintavétel és a kutatás célja a mélyebb megismerés, megértés;
- a minta elemszáma kevés;
- a kutatás értékvezérelt, elfogult;
- a kutatás folyamata rugalmas;
- a kutatás standardizálhatósága alacsony;
- az elemzés lényege a jelenségek egyediségét megőrző, kontextusba ágyazott leírása, megértése;
- a prezentálása során történetek bemutatása történik idézetekkel;
- a minőség megítélése a hihetőségen alapul (Mitev, 2015, p. 35).

Mindezek alapján, a kutatói megállapításokat szem előtt tartva, kutatásom a kvalitatív kutatások közé sorolom.

#### 4.5.1 A kutatói szerep

Kutatásom természetére való tekintettel a metodológiai követelményeknek megfelelően kulcsfontosságú céljaim közé tartozott, hogy kutatói szerepem

folyamatosan tudatosítsam a folyamatok, az adatok interpretációja és az eredmények megfogalmazása során. Maxwell (1996) alapján munkám során mindvégig figyelmet fordítottam annak a kérdésnek a megfogalmazására, hogy „Miként befolyásolom én a folyamatot és az eredményeket?” Ezen folyamat során megszületett gondolataimat megfogalmazom a kutatás számos lépésénél: 1) részletesen bemutattam kutatói döntéseim személyes vonatkozásait (lásd például a 4.3 Kutatási célok fejezetet); 2) munkafolyamat során kutatási naplót vezettem, azzal a céllal, hogy a vizsgált jelenséghez kapcsolódóan megfogalmazzam a bennem kialakuló, formálódó gondolatokat, előfeltevéseket, továbbá 3) kutatási eredményeim megfogalmazásakor törekedtem arra, hogy expliciten is megjelenítsem a gondolataimat.

Munkám során kutató szereppel kapcsolatban, különösen a kezdeti szakaszban több ponton is kihívást jelentett az interjúalanyokkal való bizalommal teli, nyílt kapcsolat kialakítása, ugyanis ennek kulcsfontosságú szerepe volt az információk megszerzése, megbízhatósága és érvényessége tekintetében. Kutatói szerepem részét képezte, hogy az interjúalanyokhoz hasonlóan jómagam is IT szervezetben tevékenykedem középvezetői beosztásban, ami jelentősen indokolta a téma iránti érdeklődésem. Ebből kifolyólag voltak olyan interjú részek, amikor interjúalanyom által mesélt helyzetbe belehelyeztem magam, vagy a múltbéli tapasztalataimból merítve egyéni rálátásom is volt az adott szituációra. Fenti folyamatok jelentősen megkönnyítették elemzési munkám, hiszem több esetben sem egy-egy kontextus, sem egy-egy helyzetkép nem volt idegen terep számomra. Ugyanakkor érzelmi síkon már nem volt kötődésem a terephez, ami közös háttérként hátrányosan befolyásolta volna elemzésem vagy az interjúkat.

#### 4.5.2 Adatgyűjtés

A következő fejezetekben ismertetem a disszertációhoz kapcsolódó adatgyűjtési, valamint adatfeldolgozási folyamatot, amelyet a kvalitatív interjúkra alapozott, esettanulmányos módszertan, továbbá kvalitatív tartalomelemzés segítségével kívántam megvalósítani.

#### 4.5.2.1 Kutatási terep és mintaválasztás

Kutatási célom, a hazai IT szervezetekben a diverzitás és ehhez kapcsolódóan a szervezeti megújulás és kettős képesség feltárása és a diverzitás jelentésének vizsgálata. A lehetséges háttérmechanizmusok feltárásához a hazai IT szervezetek CEO-it, felsővezetőit – ahol lehetőségem nyílt rá - és középvezetőit választottam terepként. Hambrick és Mason (1984) szerint a szervezetek a felső vezetőik tükörképei, mivel a TMT határozza meg a vállalat fejlődési pályáját a stratégiai döntéseikbe burkolt preferenciákon, viselkedésmódokon és képességeken keresztül (Cyert & March, 1963; Hambrick, 2007; Heyne, 2012). Mor Barak és szerzőtársai (2021), továbbá Tatli és Özbilgin (2009) pedig arra világítottak rá, hogy a középvezetés sokszínűséggel és egyenlőséggel kapcsolatos attitűdjei ugyanolyan fontosak, mint a felsővezetőké, ugyanis ezen szemlélet gyakorlati megvalósításában van jelentős szerepük (Mor Barak et al., 2021). A szervezeti megújulás és kettős képességek tekintetében pedig a szakirodalom nagy hangsúlyt fektet az együttműködésre, a TMT csapat magatartásbéli integráltságára (Tarody, 2021), a vállalkozói, tervezői és megvalósító képességekkel való rendelkezésére (Hortoványi, 2012), valamint a szervezet különböző hierarchia szintjeinek bevonására a stratégiai megújulás folyamataiba (Schmitt et al, 2018).

A fentiek alapján a felsővezetők kulcsfontosságú szerepet töltenek be az általam vizsgált jelenségek megértésében, hiszen választott irányaik, döntési útjaik határozzák meg a szervezet viselkedési mintáit, fejlődési pályáját. Ennek megfelelően Hambrickkal és Masonnal (1984) egyetértésben a szervezeteket a felsővezetők tükörképének tekintem. Meglátásom szerint az egyes vezetők demográfiai és kognitív diverzitása, személyes profilja hatással van az egyes vezetők döntési mechanizmusára. Mindemellett Mor Barakhoz és szerzőtársaihoz (2021) hasonlóan úgy vélem a középvezetésnek az egyes nézetek megvalósításában van fontos szerepe.

Összességében tehát arra törekedtem, hogy vállalati hierarchia különböző szintjeit bevonjam kutatásomba, mivel jellemzően az egyes egységekben másképp jelenik meg a diverzitás, és annak szervezeti kezelése, értékelése. Következésképpen kutatási fókuszomban az alacsony és magas szintek egyaránt megtalálhatók voltak, ugyanis annak feltárása volt a célom, hogy az egyes stratégiai és menedzsment, azaz felső szintű döntési utak, diverzitáshoz kapcsolódó kérdéskörök hogyan érvényesülnek és valósulnak meg a gyakorlatban, tehát miként csapódnak le és jutnak érvényre a



felsővezetésben és gyűrűznek le az alsóbb szintekre. Utóbbi törekvésem az alsóbb szintek esetében a vezetői támogatás, a középvezetői szint tekintetében pedig alacsony mintaszám, továbbá a rendelkezésemre álló idő hiányában meghiúsult, ezért kutatásomban a vállalati TMT található meg.

#### *4.5.2.2 Az információs technológia piac háttere*

Az információs technológia (IT) rendszerek korábbi működését a „vedd meg és építsd fel magadnak” elv jellemezte. A vállalati működést támogató üzleti alkalmazások futtatásához be kellett szerezni a hardvert és szoftvert. A hardver elemeket, azaz a szervert és tárolókat legtöbb esetben a vállalat telephelyén telepítették és az ahhoz szükséges környezetet is maguk biztosították és üzemeltették. A szoftverekkel, mint például operációs rendszerekkel, biztonsági megoldásokkal, adatbáziskezelőkkel szemben támasztott követelmények ebben az időben a könnyen kezelhetőség és egyszerűség volt. Ezek telepítését, a rendszer fenntartását, karbantartását és szükséges javításokat, valamint a szükséges megoldások beszerzését az informatikáért felelős szervezeti egység végezte. Ebből kifolyólag ezek a szekciók saját büdzsével rendelkeztek. Az információs technológia használatának ezt a modelljét on-premise-nek nevezzük. A modell hátránya, hogy az informatikai rendszer felépítésével és fenntartásának járulékos költségeit a vállalatoknak kell viselniük, ami jelentős anyagi és személyi investálást igényel. On-prem szolgáltatók közé tartoztak például a Microsoft, az SAP, az IBM.

A XXI. század elején az Amazon bevezette webalapú kiskereskedelmi szolgáltatásait. Ez volt az első nagy üzlet, amely kapacitásának 10% -os használatát tűzte ki célul. A Cloud Computing Infrastructure Modellel lehetővé vált a számítógépek kapacitásának hatékonyságnövelése, majd a 2006-ban bevezetett felhő alapú szolgáltatás az IT-megoldások új modelljét hívta életre. A következő években az új irány követője lett a Google, a Microsoft, az IBM és az Apple stb. Az új megoldásnak köszönhetően a vállalatoknak lehetősége nyílt az informatikai megoldások távoli használatára, így nem kellett többé saját rendszereken adatot tárolni, alkalmazást futtatni, hanem interneten keresztül elérhető szolgáltatás részeként egyszerűen el tudták érni azokat. Ezt a modellt cloud computingnak, azaz felhőalapú számítástechnikának nevezzük (Mell & Grance, 2011; Furht & Escalante, 2010).

A felhőalapú számítástechnika előnyei közé tartozik, hogy a felhasználónak nem kell saját rendszert kezelnie, így a teljes infrastruktúráról sem gondoskodnia. A megrendelő az áram használatának analógiája alapján a szolgáltatást veszi igénybe, a szolgáltató pedig gondoskodik az adatközpont kiépítéséről, kezeléséről, a szükséges szoftver és hardver eszközökről, valamint a biztonságról (Marston et al., 2011).

A felhőalapú modellek népszerűsége exponenciálisan nő, olyan új szolgáltatások jelentek meg a piacon, mint például a Salesforce, ServiceNow, Neptun, Prezi, Dropbox, és Google. Ugyanakkor az eddigi on-prem számítástechnikai szolgáltatók, mint például az IBM, Microsoft és SAP felismerték a felhőalapú szolgáltatásban rejlő potenciált, és felhőszolgáltatóként kezdték újra pozicionálni magukat.

### **A vizsgált vállalatok**

Eredeti elképzelésem szerint kis méretű vállalkozásokat is be kívántam vonni kutatásomban, azonban a kisvállalkozásokkal végzett kutatásaim során világossá vált, hogy a kisvállalkozások hétköznapi küzdelmei olyan mértékben elvonják a cégvezetők figyelmét és anyagi forrásait, hogy diverzitásra való törekvési célokról egyáltalán nem beszélhetünk.

A **Cég A** 2016-ban alakult egy cégcsoport részeként. A Zrt, Adminisztrációs rendszer fejlesztésével, paraméterezésével és támogatásával foglalkozik. A szervezet felépítése laposnak tekinthető, a vezérigazgató alatt 5 igazgató található, melyek közül 3 támogató, 2 pedig a termék-univerzum fejlesztésével, ügyféltámogatással foglalkozik. A szervezet 110 főből áll. Székhelye Budapesten található. Ügyfeleinek jelentős része állami intézményekből áll. A cég társadalmi felelősséggel kapcsolatos célokat is megfogalmaz céljai közt, melynek keretén belül olyan funkciókat is megvalósítanak rendszerükben, melyek több tanulási lehetőséget biztosítanak a társadalom szegényebb rétegeihez tartozó gyermekek számára. A Céginformáció adatai szerint a Zrt előző évi árbevétele meghaladta a 32,5 millió EUR-t.

**Cég B** 2003-ban alakult, tevékenysége a tanácsadástól a fejlesztésen és tesztelésen keresztül a teljes projektmenedzsmentig terjed. Ennek részeként vállalati célként fogalmazza meg az ügyfelek támogatását a digitális átalakulásban. Ehhez 170 fős szakértői csapat biztosítja a szükséges szakmai tudást, ami a cég sajátosságából kifolyólag alvállalkozókat is magába foglal. A Céginformáció adatai szerint a Kft. 2022.

augusztusi létszámadata 83 fő. A szervezet három irodával rendelkezi, Budapesten van a központi irodája, illetve vidéken és külföldön található a másik két kihelyezett telepe. Vidéken hét fős csapat, külföldön két fő képviseli a szervezetet. Alapvetően a Kft. három iparági stream-re bontja a tevékenységét. A gyártást és külföldi piacokhoz kapcsoló területeket Norbert, a tulajdonos vezeti, mely főleg pénzügyi területen működő szervezeteket, leginkább biztosítókat és bankokat foglal magába. A másik két területhez a cég által entreprise-nak nevezett terület tartozik, ami az egyéb nagyvállalatokat foglalja magába. A harmadik ágazat közmű- és média cégeket foglal magába. A cégnek Norbert bemutatása alapján négy féle kompetenciája van: a fejlesztés, a tesztelés, az üzleti intelligencia, és a tanácsadás. Az árbevétel jelentős része, 85% -a Magyarországról származik, melynek összege a Céginformáció szerint közel 2 milliárd HUF. A szervezet stratégiai célja, hogy hosszú távon az exportot feljebb tornázza. A cég stratégiájának fontos eleme, hogy törekednek arra, hogy minden évben innovatív IT-megoldást tudjanak ajánlani partnereiknek, ezért a cég kiemelt figyelmet szentel az automatizációra, a robotizáció különböző területeire, ezen belül is kiemelt szerep jut a folyamat, illetve a szoftvertesztelés automatizálásának, amit saját fejlesztésű termékkel is megtámogatnak.

A **Cég C** 2000-ben alapították, elsődlegesen szoftverfejlesztéssel foglalkozó vállalat, de leginkább digitális termékfejlesztőként definiálják magukat, ami a cég olvasatában annyit jelent, hogy nem csupán szoftverek fejlesztésével foglalkoznak, hanem az ügyfelek igényeit, és a termékötletet is validálják azzal a céllal, hogy piac- és életképes terméket hozzanak létre. A cég portfóliójába a komplex üzleti tervezés, a tanácsadás is beletartozik. A cég székhelye Budapesten található, illetve két kisebb kihelyezett irodával rendelkeznek, melyek közül az egyik vidéken, a másik külföldön található. A vidéki iroda csapata 25 főből, a külföldön lévő szervezeti egység pedig 15 főből áll, melynek bővítését a közeljövőben tervezik. A cégcsoport honlapjain több alkalommal felbukkan azon cél megfogalmazása, mely szerint a webet jobb helyé kívánják tenni, amihez a termékhez kapcsolódó hitvallást kötik. A Céginformáció adatai alapján a cég 2021-es adatok szerinti árbevétele meghaladta az 1,5 milliárd forintot.

**Cég D** 2014-ben jött létre, székhelye Budapesten található. Tevékenysége az alkalmazásfejlesztéstől az architektúra tervezésen át az informatikai biztonságig és tanácsadásig terjed. Ehhez kapcsolódóan a vállalat célul tűzte ki, hogy fejlesztett alkalmazásait az ügyfelek a lehető legrövidebb időn belül használni tudják. A

Cégcsoporthoz 190 főből álló szakembergárda tartozik, akik a szervezet három alapterületének valamelyikén látják el tevékenységüket. Az egyik terület a munkaerő-kölcsönzés, ami nagyjából 60 főt, leginkább informatikust, projekt menedzsert, üzleti elemzőt foglal magába. A másik nagy terület az egyedi szoftvereknek a fejlesztése. A harmadik terület pedig a kontakt centerek fejlesztésével foglalkozik, ami a hálózat mérnököket, szoftverfejlesztőket is magába foglalja. A Céginformáció adatai szerint a cég a tavalyi év végén zárult üzleti évben több, mint 3,5 milliárd nettó HUF árbevételt realizált.

#### *4.5.2.3 Minta mérete, összetétele*

A kutatási terepként szolgáló szervezeti szintek és iparág meghatározása után a következő lényeges lépés a minta összeállítása volt. A kvalitatív kutatás jellegéből fakadóan a mintaválasztás elméleti indíttatású, ami kismintás, kontextusba ágyazott vizsgálatot jelent (Miles & Huberman, 1994; Bokor, 2000; Gelei, 2002). Munkám kezdetén személyes hajtóerőtől is vezérelve – nők helyzetének erősítése az IT szektorban – kutatási mintám összeállításakor az volt a céлом, hogy a vállalati jellemzők mentén hasonlóságot, a személyes jellemzők tekintetében pedig változatosságot érvényesítsek.

Három vállalati jellemzőt határoztam meg, melyek tekintetében törekedtem a hasonlóságra:

- vizsgált szektor: informatikai megoldást szállítók; (Az iparág jellegzetessége a turbulens környezet, mely megfelelő terepnek bizonyul a kettős képességek és a szervezeti megújulás vizsgálatának tekintetében is.)
- vállalat tulajdonlása: magyar;
- vállalat mérete: közepes méret.

A mintavételhez egyrészt az OPTEN adatbázisából nyert adatok segítségével bemutatkozó e-mailt küldtem 37 vállalatnak. Az OPTEN adatbázisból kinyert adatokat kutatási terveimnek megfelelően előszűrtem és gondosan ellenőriztem, hogy a mintába választott szervezetek vállalkozási kategóriája középvállalkozás legyen. Ennek biztosítása a jogszabályi előírásokkal való megfeleltetés szerint történt. Eszerint középvállalkozásnak azon vállalkozások minősülnek, melyek „250 főnél kevesebb

személyt foglalkoztatnak, és amelyek éves forgalma nem haladja meg az 50 millió eurót, vagy éves mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg”<sup>78</sup>. A bemutatkozó e-mailben egy rövid szakmai bemutatkozásra túl ismerttettem doktori kutatásom témáját, célját és kutatási kereteit, továbbá egy személyes találkozót kértem, melynek keretében részletesebben be tudom mutatni kutatásom. A honlapokon szereplő e-mailek többségében egy központhoz voltak rendelve, ugyanakkor a válaszüzenetek már a cégvezetőktől, iroda-, illetve HR vezetőktől, szakemberektől érkeztek. 9 cég válaszolt megkeresésemre, melyek közül 6 nem volt nyitott a közös munkára, 3 szervezet pedig a találkozót elfogadása előtt kért egy részletes forgatókönyvet és leírást a témám kapcsán, majd annak elküldését követően nyitottak voltak a személyes beszélgetésre. A felkérések kiküldésére 2019 tavaszán került sor, a megbeszéléseket pedig 2019 májusára ütemeztük. Időközben azonban a személyes találkozókra a COVID-19 miatt nem kerülhetett sor, ezért a bemutatkozás és az interjú készítésének színhelye átkerült az online térbe. Interjúalanyaim kérése alapján minden esetben a Microsoft Teams kommunikációs platformon bonyolítottuk az interjút.

A mintavételhez másrészt hólabda módszert alkalmaztam, melynek lényege, hogy egy megcélzott személyen jutunk a következőhöz, aki ajánlja a következőt és így tovább. A hólabda szó a fokozatos felhalmozódásra utal, ugyanis a már elért egyének további egyéneket javasolnak. Elsősorban feltáró célokra alkalmas és nehezen hozzáférhető rétegek esetén használható (Szokolszky, 2004). Ezt kapcsolati hálóm felhasználásával történt. A mintavétel idején (2020 nyara) egy magyar tulajdonban lévő informatikai fejlesztéssel foglalkozó szervezetnél dolgoztam vezető termékfelelősként. A vállalat egy cégcsoporthoz tartozik, melynek fő tevékenységei közé tartoznak az informatikai fejlesztések és informatikai megoldások szállítása. Akkori igazgatóm közbenjárásának köszönhetően a cégcsoporton belül az informatikai fejlesztéssel foglalkozó szervezeteknek ki tudtam küldeni egy bemutatkozó e-mailt, mely magába foglalta doktori kutatásom témájának rövid leírását, célját és a kutatási kereteit. A cégcsoporton belül az egyik szervezet CEO-ja nyitott volt a személyes találkozásra és interjú készítésére, illetve segítségével a szervezet többi felsővezetőjével is készíthettem interjút Teamsen.

---

<sup>78</sup> 2004. évi XXXIV. Törvény 3. § (1)

Fentiek kapcsán további öt jellemzőt határoztam meg, amelyek mentén törekedtem a változatosságra:

- Nemi hovatartozás: nő versus férfi; Eredeti célom ebben a tekintetben csak részben sikerült elérnem, ugyanis a felsővezetői körből csupán HR területen tevékenykedő nőket sikerült találnom;
- Kor szerinti besorolás: 34 és az alatt versus 34-40 versus 40-50 versus 50 és a fölött – társadalmi egységek mentén kialakult konstrukció szerint, mely mögött egyrészt a diverzitáskategória, másrészt megélt tapasztalatok köre, harmadrészt változó karriercélok jelenhetnek meg a kor előrehaladtával. Eredeti célom nem sikerült ebben a tekintetben elérni, ugyanis nem találtam 30 év alatti IT területen tevékenykedő szakembert, közép- illetve felsővezetőt, ezért egy kicsit megemeltem a fiatal kategória korhatárát;
- Ügyfélkör: állami versus piaci szereplő (piaci szereplőt tekintve beszélhetünk KKV-kről, nagyvállalatokról és multinacionális szervezetekről) - feltételezésem szerint a diverzitás jelentőségét és jelentését befolyásolhatja a partnervállalatok jellegzetessége;
- Szervezeti hierarchiában betöltött pozíció: CEO versus felsővezetők versus középvezetők – feltételezésem szerint a szervezeti hierarchiában betöltött vezetői szint és a diverzitás, valamint a kettős képességek közt összefüggés van<sup>79</sup>.
- Beosztottak száma: -10 versus 11-20 versus 21-40 versus 40 fölött – feltételezésem szerint összefüggés lehet a diverzitás, annak jelentése, kezelése, illetve a pozíció felelősségteljessége közt.
- Iskolai végzettség: főiskola, egyetem, posztgraduális, PhD versus pályaelhagyó diplomás; mivel minden interjúalanyom folytatott felsőoktatási intézményben tanulmányokat, ezért leginkább arra voltam kíváncsi, hogy ki volt az, aki nem a szakmájában helyezkedett el.

A minta a következőképpen alakult:

---

<sup>79</sup> A szervezetek mindegyike lapos szervezet, maximálisan 3 vezetési szinttel, ahol a harmadik szint nem csoport, hanem szakmai vezetést jelöl. Vizsgálataim során a projektmunkák kapcsán működő mátrix szervezeteket nem vizsgáltam.

Cég neve	Ügyfélkör	Interjú alanyok	Kor	Beosztás	Vezetői szint	Beosztottak száma
Cég A	Állami és nagyvállalati	Bernát	50-	CEO	Felső	41-
		Kristóf	-34	Projekt igazgató	Felső	21-40
		Julia	40-50	Szervezetfejlesztési igazgató	Felső	-20
		Zoltán	40-50	Beszerezési és gazdasági igazgató	Felső	-20
		Antal	50-	Üzletfejlesztési igazgató	Felső	21-40
		Lajos	50-	Terméktámogatási igazgató	Felső	-20
Cég B	Nagyvállalat, multinacionális vállalat	Norbert	40-50	CEO	Felső	60-
		Anett	-34	HR generalista	Közép	-20
Cég C	Nagyvállalat, nagy méretű KKV, multinacionális vállalat	Ákos	34-40	Üzletágvezető	Felső	41-
		Ágota	-34	HR vezető	Felső	-20
		Dávid	34-40	Fejlesztési vezető	Közép	-20
		Ádám	34-40	HR vezető	Felső	-20
Cég D	Nagyvállalat, multinacionális vállalat	Gábor	50-	CEO	Felső	41-
		Levente	34-40	Projektvezető	Közép	-20

12.táblázat: Minta összetétele

Saját szerkesztés

Kutatásomban esetekre irányuló elemzést végeztem: a diverzitást (egyéni és szervezetpolitikai tekintetben), a kettős képességeket, a szervezeti megújulást, valamint a döntés-keresést, továbbá azok egymásra gyakorolt hatását vizsgáltam. A tizennégy fős mintámmal folytatott interjúk alapján 127 esetet tudtam azonosítani, amely esetek közül huszonöt kapcsolódik az egyén profiljához, negyvenkettő a diverzitáspolitikához, tizenöt a megújuláshoz, tizenegy a kettős képességekhez és harmincnégy a döntés-kereséshez.

Esetek														
Egyén profilja	Bernát	5	Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitiká	Bernát	7	Megújulás	Bernát	4	Kettős képességek	Bernát	5	Döntés - keresés	Bernát	9
	Kristóf	5		Ágota	7		Kristóf	1		Lajos	1		Lajos	7
	Julia	4		Julia	4		Anett	1		Norbert	2		Antal	3
	Zoltán	1		Kristóf	2		Zoltán	2		Levente	1		Dávid	1
	Antal	2		Antal	2		Antal	1		Kristóf	1		Ádám	1
	Lajos	2		Lajos	1		Lajos	2		Gábor	1		Ákos	5
	Norbert	3		Norbert	5		Norbert	2		Összesen	11		Júlia	3
	Ákos	2		Anett	5		Ákos	1					Kristóf	1
	Gábor	1		Ákos	3		Gábor	1					Gábor	2
	Összesen	25		Dávid	2		Összesen	15					Ágota	1
		Ádám	2					Zoltán	1					
		Gábor	2					Összesen	34					
		Összesen	42											

13.táblázat: A feldolgozott esetek alanyok szerint

Saját szerkesztés

Amint azt a fenti táblázat mutatja egy interjúalanyhoz minimum egy és maximum kilencet kapcsolódik.

#### 4.5.2.4 Az adatgyűjtés folyamata

Disszertációm fő adatgyűjtési eszköze a kvalitatív interjú volt (Kvale, 1996), mely segítségével azonosítható az egyén által azonosított fontos eseményekhez kapcsolódó események feltárása, továbbá lehetőség nyílik az interjúalany gondolatainak, érzéseinek megfogalmazására. Az interjúk elsősorban négy fő fókuszról álltak: egyrészt annak kibontása, hogy az alany számára mit jelent a diverzitás. Másrészt olyan helyzetek, esetek gyűjtése, amelyek a szervezeten belüli – negatívan vagy pozitívan – megjelenését mutatják. Harmadrészt a felsővezetők esetében a diverzitás milyen hatással van az információkeresésre. Negyedrészt annak feltárása, hogy a fentiek milyen hatással vannak a szervezet kettős képességére és megújulására a tagok kognitív diverzitásán keresztül. Tartalmi szempontokat tekintve az általam alkalmazott interjú második fókusza erőteljesen közelített az etnográfiai interjúhoz, ugyanakkor a teljes interjú mégis közelebb állt a tematikus interjúhoz (Szokolszky, 2004). Ezen interjúk jellemzője, hogy meghatározott témával kapcsolatos személyes tapasztalatokra, nézetekre vonatkozó adatokat gyűjt. Az interjúk két konkrét, behatárolt téma körül forogtak: 1) a diverzitás jelentése és annak egyéni és szervezeti értelmezése, továbbá azzal kapcsolatos egyéni tapasztalatok; 2) szervezeti megújulás és kettős képességek kapcsán átélt tapasztalatok, nézetek, illetve szervezetre gyakorolt hatása. Az általam készített interjúk egy előzetesen összeállított interjútervre épültek. Ugyanakkor az egyes interjúk az alanyok szervezeti hierarchiában betöltött szerepétől és munkatapasztalatától függően jelentős eltérést mutattak. Kutatási mintám alanyaival interjút készítettem, amiket diktafonon rögzítettem. A hanganyagok átíratát Szokolszky (2004) utasításai alapján készítettem el, ami a szó szerinti rögzítés mellett tartalmazta például a szünetek rögzítését, hangsúly, elnyújtott hangok jelölését. Ezt követően az átíratot az interjúfelvételek újra hallgatása mellett olvastam át s ellenőriztem az átírat megbízhatóságát, majd elemeztem azt: hasonló mintákat kerestem és azokat kódoltam, amihez az Atlas.ti tartalomelemző szoftvert használtam.

A félig strukturált jellegből fakadóan nem minden interjúm alkalmával került elő minden kérdés. Ezen okból kifolyólag az egyik kódhoz több, míg másikhoz kevesebb

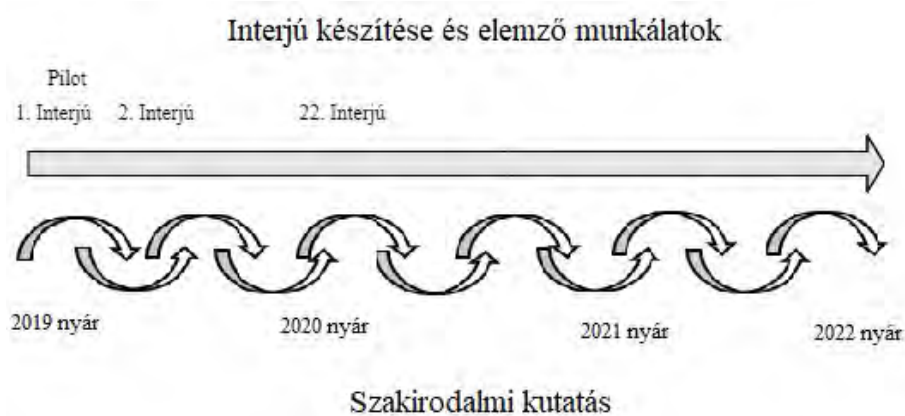


interjú tartozik. Ugyanakkor a kevesebb interjúhoz tartozó kódok értéke nem lesz ettől alacsonyabb, ugyanis számos esetben jelentős tényezőkre, kontextusokra világítanak rá. Mindezt a tartalomelemző szoftver segítségével végeztem, ahol a kódolást a legélt anyagok aktuális szakaszaihoz kapcsolódóan végeztem. Elemzési munkám nagy mértékben támogatta, hogy az azonos kódokba sorolt szövegrészek egy csoportba, „almappába” kerültek, ahol később visszaolvashatók voltak.

Elemzésem négy fő kérdéskör köré építettem: az interjúalanyok demográfiai és pszichológiai diverzitásának feltárása, tehát a felső és alsó szintű diverzitás elemek minél szélesebb körű azonosítása. Ehhez szorosan kapcsolódóan próbáltam felmérni a diverzitás szervezeti kezelését, jelentésalkotásának és megértésének, mint folyamatnak feltárását az egyes cégeken belül. Harmadrészt a vezetői megismerés hatását a szervezeti megújulásra, továbbá kettős képességekre.

A kvalitatív kutatás jellegzetessége, hogy az adatok gyűjtése és az elemzési folyamat párhuzamosan, iteratív módon megy végbe (Huberman & Miles, 1994; Maxwell, 1996). Az adatelemzés folyamata során tartalmi fókuszom folyamatosan formálódott, átalakult, több fogalmat, illetve diverzitás perspektívát vontam be a vizsgálatba: 1) pszichológiai biztonság, inklúzió, keresés; 2) információ/döntéshozatali perspektívák mellett a relációs demográfia megközelítések elemzésbe való bevonása is szükségesnek tűnt. Kutatásom kezdetén 8-10 interjú készítését tűztem ki célul, végül 14 interjút készítettem (ebből egy alannal készített interjú során nem működött megfelelően a diktafonom, az elkészült hanganyag érthetetlen lett, így nem készült átírat, az alany pedig nem volt nyitott az interjú újabb felvételére; egy alannal kétszer készítettem el az interjút; 2 alannak pedig nem volt felsővezetői jogköre. Bár kezdeti terveim közt az szerepelt, hogy a szervezeti hierarchia alsóbb szintjein lévőket is bevonom a kutatásba, erre vezetői támogatás, illetve a rendelkezésemre álló idő hiányában nem állt módom). Munkám során Neely és szerzőtársai (2020) által, a felsővezetői elmélet kritikájában megfogalmazott pontokat igyekeztem figyelembe tartani: 1) kognitív folyamatok közvetlenebb és mélyebb vizsgálatának feltárása, mellyel fel tudom tárni a vezetői kogníció és a vállalat cselekvésének kapcsolatát; 2) az önértékelésen alapuló torzító hatások enyhítése és a mélyebb rétegű személyiségjegyek feltárása, melyet – ahol lehetőségem nyílt rá - a TMT tagok CEO-ról alkotott meglátásaival, érzéseinek feltárásával próbáltam elérni.

Glaser és Strauss (1967) arra mutattak rá, hogy az adatgyűjtés és adatelemzés egy olyan körkörös folyamat, mely az elméleti telítettség eléréséig, tehát addig a pontig tart, ami után már további adatok, illetve esetek nem szolgálják jelentősen az adott jelenség megértését, továbbá nem gazdagítják az elméleti fogalmakat, keretet. Meglátásom szerint a hazai IT szervezetek diverzitáshoz kapcsolódó vizsgálatát tekintve elértem az elméleti telítettséget. Ugyanakkor egyrészt számos diverzitáskategória vizsgálatára (pl.: rassz, fogyatékoság, szexuális orientáció, vallás és hit, állampolgárság, családi állapot) egyáltalán nem fordítottam figyelmet. Ennek hátterében több ok is meghúzódott (ezekről a későbbiekben részletesebben írok): 1) interjúalanyaim leginkább a nemre és korra vonatkozó diverzitáskategóriákat emelték ki az interjúk során. A fogyatékosokkal kapcsolatos meglátások és társadalmi felelősségvállalás csupán egyetlen esetben kerültek említésre. A romák, illetve eltérő szexuális orientációval rendelkezők sem célcsoportként, sem említett kategóriaként nem lettek kiemelve egyik alany által sem. Éppen ezért kutatásom folytatásaként egy másik mintára – kibővített diverzitás kategóriákra, nem vezetői mintára – ki lehet terjeszteni a kutatást; 2) az összes, kiemelt kategória elemzése disszertációm terjedelmét jelentős mértékben meghaladja, ugyanakkor további érdekes információkkal szolgálhat a diverzitás hazai jelentésének megítéléséről és természetéről.



12. ábra: Az adatgyűjtés folyamata

Kutatásom kezdetekor tisztában voltam azzal, hogy interjúalanyaim pozíciójukból kifolyólag limitált időkeretet tudnak számomra biztosítani. Ezért egy interjúalannyal való pilot kutatást terveztem elvégezni, biztosítva azt, hogy ne legyen szükség további körökre, illetve a vezetők igénybevételére. A felkért alannyal elkészült az interjú, majd

azt elemezve egyes kérdéseimet pontosítottam, kiegészítettem, míg másokat módosítottam. Ezt követően visszatértem a második interjú körre interjúalanyomhoz.

#### *4.5.2.5 Kvalitatív interjú*

A félig strukturált interjú előre kidolgozott interjúterven alapul. Ebben a műfajban az interjúvezető teret enged az interjúalany gondolatainak, saját belátása szerinti válaszadásnak, adott témakörrel kapcsolatos tudásának és meglátásainak explicit feltárására. Ugyanakkor az interjúvezető erőteljes irányítása mellett a nyitott és behatároltabb kérdések vegyítésével lehetőség nyílik a tudás implicit (érzelmek, motivációk, értelmezések) részének feltérképezésére is. A félig strukturált interjúk esetén, amennyiben az interjúk folyamata során olyan új témakörök fogalmazódnak, melyeket a kutató számára lényegesnek tünnek, a kutató visszatérhet interjúalanyához a hiányzó információ, illetve adat begyűjtésének céljával (Szokolszky, 2004).

Az adatgyűjtés folyamata során félig strukturált interjút alkalmaztam. Az egyes beszélgetések időtartama 45-60 percig terjedt. Az interjúk megkezdése előtt röviden bemutatkoztam, ismertettem szóban is kutatási céljaimat, a kutatás menetét, folyamatát és feldolgozását. Ezt követően vette kezdetét az interjú, melynek első részében minden kutatási alanyomtól kértem demográfiai adatokat és karrierútjukra vonatkozó fő állomások megnevezését. Interjúalanyaim és szervezeteik nevét bizalmasan kezeltem, mások számára nem tettem azonosíthatóvá. A későbbi fejezetekben a 15. táblázatban megjelölt álnévvel hivatkozom rájuk azzal a céllal, hogy a megbízhatóságot az utólagos visszakereshetőséggel megalapozzam.

Kezdetben az interjúk fókuszában az alany diverzitáshoz, megújuláshoz és kettős képességekhez kapcsolódó meglátásai álltak: hogyan jelenik meg a szervezetben, milyen intézkedések történtek a sikeres megvalósítás érdekében, milyen emlékezetes esemény kapcsolódik hozzá és annak milyen hatásai voltak. Kutatómunkám egy pilot interjúval indítottam, mely során világossá vált, hogy a korábban összeállított kérdéssor nem elegendő céljaim eléréséhez, ezért azokat további kérdésekkel kell kiegészítenem. Azt tapasztaltam, hogy az alanyok jelentős része nagyon óvatosan közelíti meg a diverzitás kérdéskörét, tulajdonképpen explicit módon nem beszéltek a diverzitáshoz kapcsolódó viszonyokról és tapasztalataikról. Ezért ennek felderítési céljával beillesztettem a kérdéseim közé a következő kérdést: „Mit jelent az ön számára a

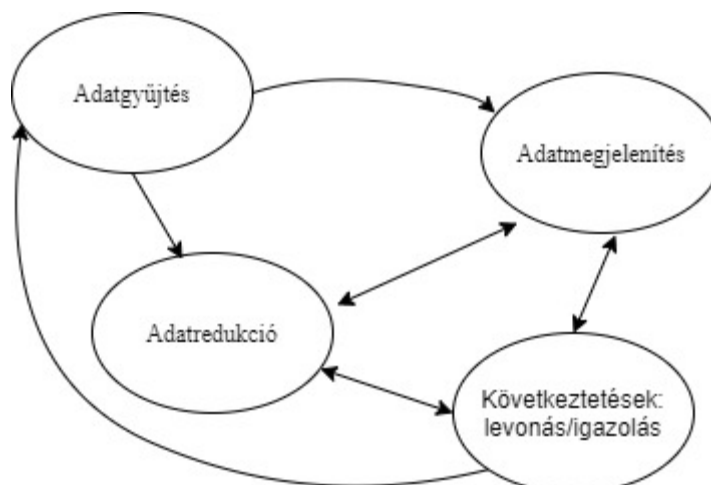
diverzitás?”. Pilot interjúmnak köszönhetően nagyobb hangsúlyt kapott disszertációm fő témája a diverzitás, amire az interjúk során többször visszatértünk. A kutatásomat egy – a kutatás során a fenti lépésekben ismertetett módon kibővült – kérdésvázlattal folytattam, ami a disszertáció Függelékében található meg. Kérdéseimre egyfajta irányítóként tekintettem, amit aktuális interjúalanyom mondandója, meglátásai alapján kiegészíthetett. Az interjúk során alkalmazott kérdések több csoportba sorolhatók:

- kapcsolatfelvételi, kereteket tisztázó,
- a demográfiai adatokra vonatkozó,
- a diverzitás jelentésének személyes és szervezeti meghatározására vonatkozó,
- a szervezeti megújulásra és kettős képességek szervezeti megjelenése, különös tekintettel a keresésre.
- ellenőrző, tisztázó kérdések,
- lezáró kérdések.

Az interjúk végén szinte mindegyik interjúalany jelezte az elkészült dolgozat iránti érdeklődését, melyet a dolgozat leadását követően fogok rendelkezésükre bocsátani. Az esetek véleményezése időszüke miatt már nem nyílt lehetőség, ezért ennek disszertációba való beépítésétől el kellett tekintenem. Az interjúszövegekről Szokolszky (2004) utasításai alapján minden esetben szó szerinti átirat készült. Az átiratok elkészítéséhez segítséget kértem, majd az elemzés megkezdése előtt mindegyik átiratot a hanganyagokkal összevettem.

#### 4.5.3 Adatelemzés

Huberman és Miles (1994) elkülönítették az adatkezelés és adatelemzés folyamatait ugyanakkor felhívták arra is a figyelmet, hogy a két folyamat szorosan, iteratív módon kapcsolódik egymáshoz, melyet az alábbi ábra segítségével szemléltetnek.



13. ábra: Az adatelemzés elemei: interaktív modell

Forrás: Huberman & Miles, 1994, p. 429

Az adatelemzés folyamata három fő feladatot foglal magába: az adatredukció, az adatmegjelenítés és a következtetések levonásának és verifikálását. Ezen feladatok végrehajtása az adatgyűjtési munkálatok előtt, közben és azt követően is jelen vannak a kutatás során (Huberman & Miles, 1994).

**Adatredukció:** „az adatok valamilyen formában való összegzése, kódolása, a fontosabb tartalmi szálak azonosítása, kiemelése és csoportosítása, történetté formálása mind lehetséges formái az adatok tartalmi sűrítésének” (Huberman & Miles, 1994). Másképp fogalmazva: a rendelkezésre álló információhalmaz lecsökkentését jelöli egyrészt a kutatás fogalmi kereteinek és kérdéseinek, másrészt a módszertan megválasztásával. Kutatásomban a jelentés kategorizáció perspektívát alkalmaztam (Kvale, 1996), mely folyamat során az interjú szövegeit csoportosítottam, kategóriákba rendeztem, majd ezt követően kapcsolatokat, összefüggéseket elemeztem. Első körben minden alany esetén az egyes kategóriák, illetve kódok közti kapcsolatokat külön vizsgáltam, majd az összekapcsolódó kategóriákat eltérő halmazokba helyezve csoportosítottam. Az interjúszövegek elemzése és a szakirodalom alapján jöttek létre kategóriáim és csoportjaim, majd a köztük lévő összefüggéseket is analizáltam. Így jöttek létre az egyén diverzitása, diverzitáspolitiká, megújulás, kettős képességek és döntés-keresés különböző kategória-csoportjai.

**Adatmegjelenítés:** lényege az adatok rendszerezett, tömörített formában történő megjelenítése, mely segít a konklúzió levonásában (Szokolszky, 2004). Az Atlas.ti program segítségével a kódokat strukturáltam, csoportokba szerveztem, illetve az erősen kötődő kódok grafikus ábrázolásával hálózatba rendeztem, amit elsősorban a diverzitás,

megújulás és kettős képességek közötti összefüggések feltárásához használtam. Mindezen folyamat során a program használata jelentősen megkönnyítette munkám, ugyanis a lekérdező opció segítségével az egyes kategóriákhoz, illetve csoportokhoz le tudtam hívni a kapcsolódó szövegrészeket.

Az egyes témakörökhöz, tehát a diverzitáshoz (egyéni és diverzitáspolitikai), kettős képességekhez, megújuláshoz és döntés-kereséshez kapcsolódó folyamatok megértéséhez minden esetben készítettem egy-egy esetleírást. Ezek az esetek tartalmazták az egyes kódokat, az ahhoz kapcsolódó idézeteket, továbbá az esetszintű elemzést, melyet a Függelékben helyeztem el. Ez az esetfeldolgozás nagy segítségemre volt abban, hogy az eseteket össze tudjam hasonlítani, csoportosítani és a köztük lévő összefüggéseket jobban átlásom.

**Következtetések levonása és igazolása:** a megjelenített, tömörített adatok megfogalmazását, értelmezését jelenti (Szokolszky, 2004). Kutatómunkám kezdetén a diverzitáshoz, szervezeti megújuláshoz, kettős képességekhez és döntés-kereséshez kapcsolódó jelentéseket különböző in vivo kódokba soroltam, melyeket a rendelkezésemre álló szövegek alapján azonosítottam: első körben esetenként haladtam, majd a kódok összehasonlításakor már az esetek közti elemzést végeztem el. A kódok kapcsolatának elemzésénél már figyelembe vettem a szakirodalom szerinti diverzitás perspektívákat, illetve szintjeit, kategóriáit és dimenzióit és azokhoz kapcsoltam a kialakult kódokat, amennyiben azt relevánsnak gondoltam. Vizsgálataim kiterjeszttem a kódok közötti hasonlóságok és különbözőségek elemzésére és eszerint több kódot összevontam, szétbontottam az egyes alanyok, illetve más szempontok (pl. Be tudjak avatkozni; Én működési modellem; Énképem; Határozott véleményt képviselek; Miben tudok segíteni a következő én-nek; Munkahelyen nem barátkozok; Mindenhez értsek jobban, mint az átlag) vizsgálata alapján.

Munkám kezdeti szakaszában első körben kiszűrtem azokat az információ részeket, eseteket, illetve személyes információkat, melyeket: 1) az interjúalanyok bizalmasan osztottak meg velem, és külön kérték, hogy ne szerepeljen az elemzésben; 2) nem az interjúalany osztott meg magáról, hanem egy kollégájától kaptam. Utóbbiakat úgy kezeltem, hogy azt az érintett interjúalany nem szeretne volna velem megosztani és ezt tiszteletben tartva kihagytam az elemzésből. Így egyrészt a vonatkozó részeknél - tiszteletben tartva az alanyok kérését, illetve privát szféráját - ezen információkat nem is jelenítem meg dolgozatomban, másrészt azon eseteknél, ahol bár nem kérték az

elemzésből való kizárást, de az adott történetet nagyon érzékenynek, személyesnek éreztem, ott a történet szereplőinek nevét átírtam, az azonosíthatóságot teljes mértékben kizárva. Ezt követően az egyes alanyoknál létrehoztam kódokat, majd az összehasonlító munkálatok során megvizsgáltam a kódok közti különbségeket, átfedéseket, illetve hasonlóságokat. Ennek eredményeként több kódot is össze tudtam vonni, illetve alkategóriákra osztani, vagy szétbontani (pl. én működésem, ars poeticám). Az egyes interjúkat csoportosítottam az alany neme, kora, beosztása (CEO, TMT, középvezető), iskolai végzettsége, szervezete, beosztottjai száma szerint.

Kódcsoportokat hoztam létre, melyeket több kódhoz, esettanulmány részekhez kapcsoltam. Munkám során az Atlas.ti tartalomelemző szoftver volt segítségemre: a kódok közötti kapcsolatot a kódcsoportok segítségével ábrázoltam (számok segítségével építettem fel a hierarchiát). Ezen túlmenően a kódok és kódcsoportok kapcsán külön memokat készítettem, melyek száma az elemzés során folyamatosan bővült. Az elemzési folyamat során egyre mélyebb megértésem lett az egyes kódok közötti kapcsolatáról, amit folyamatosan beépítettem a kódok tartalmi vizsgálatába és azok formálásába. Ennek segítségével sikerült azonosítanom olyan mintázatokat és összefüggéseket, melyeket az Atlas.ti segítségével összefoglaló táblázatba foglaltam össze. A táblázat arra is lehetőséget biztosít, hogy az esetek gyakoriságát azonosítsuk: adott csoportba melyik és hány eset tartozik (pl. Demográfiai diverzitás vs Kognitív diverzitás stb).

Az elemzési folyamat során számos alkalommal alkalmaztam összehasonlítást, különbségek keresését, mint következtetés-levonási stratégiát. Külön figyelmet fordítottam azon esetek vizsgálatára, melyek az első körös elemzések során valamilyen okból kifolyólag nem voltak beilleszthetők egyik csoportba sem, vagy teljesen külön entitást képviseltek a csoportosítás során. Az első ilyen emlékezetes esetem Bernát esete volt: a bizalmat és biztonságot nem kódoltam az első kódolási kör alkalmával, míg a többi esetben mind találtam bizalom és biztonság kódot. Ezért újra vizsgáltam ezt az esetet és úgy találtam, hogy azoknál az egyéneknél, akiknél a bizalom és biztonság hiányzik ott az innovációs aktivitás mértéke alacsony. Ekkor azt vizsgáltam meg, hogy ez milyen szinten jelenik meg a szervezetben: csapatot/szervezeti egységet vagy a teljes szervezetet érint. További vizsgálódásaim után azt találtam, hogy ha a bizalom és biztonság CEO szinten hiányzik, akkor az innovációs aktivitás hiánya vagy alacsony szintje jellemző szervezeti szinten. Amennyiben a TMT vagy a középvezetői szinten

megjelenik a bizalom és biztonság, abban az esetben a csapat vagy a szervezeti egység szintjén jelenik meg az innovációs aktivitás. Újabb elemzéseim arra vezettek, hogy a bizalom és biztonság a befogadáshoz kapcsolható, ami szervesen kapcsolódik a diverzitáshoz. Ennek megfelelően a hatásmechanizmus tetten érhető a bizalom és biztonság, befogadás, innovációs aktivitás és a diverzitás közt.

#### 4.5.4 Érvényesség: a kutatás minőségi kritériumai

A tudományos kutatás lebonyolításakor szükséges biztosítani a kutatás minőségét. Ezért kutatásom során kiemelt figyelmet fordítok a kutatás érvényességére, megbízhatóságára és általánosíthatóságára, ugyanakkor a kvalitatív kutatási irányzatoknál ezeknek a kritériumoknak a jelentése és elérési módja eltér a hagyományos kutatásokétól. A hagyományos megközelítésnél ugyanis a végpont ellenőrzésén van a lényeg, a kvalitatív kutatásnál pedig a folyamaton van a hangsúly, az érvényesség és a megbízhatóság biztosítása és ellenőrzése a kutatás minden szakaszába beépül. (Kvale, 1996), (Bokor et al., 2000). Azonban az előre meghatározott minta és kialakított mérőeszközök, elemzési módszerek kialakításának metódusa kevésbé formalizálható a kvantitatív megközelítést alkalmazó kutatásoknál.

Disszertációmban kiemelt figyelmet fordítottam kutatási módszertanom részletes bemutatására: milyen lépések segítségével, milyen taktikai és módszertani eszközöket alkalmazva jutottam el a konklúzióig. Az alábbi pontokban összefoglalom, hogy mely lépéseket követtem kutatásom során. Ezek a gyakorlatok javították kutatásom érvényességét, megbízhatóságát és általánosíthatóságát, melyet Miles és Haberman (1994) Maxwell (1996), Kvale (1996), Bokor (2000) valamint Gelei (2002) munkáira építettem.

#### **Önreflektív figyelem, tudatosítás**

- Az adatelemzést megelőzően rögzítettem az addig kialakult megértéseimet, előfeltevéseimet. Ezzel explicitté tudtam alakítani addigi mintáimat, mellyel fokozottabb módon képes voltam az adatokat kezelni: megérteni interjúalanyaim érzéseit, meglátásait és világát. A későbbiekben be kellett látnom, hogy kutatásom kezdetén nem megfelelő módon közelítettem meg a kérdéskört, ugyanis túl nyitott voltam: fogalmi kereteim nem voltak



kellő szilárdak (a diverzitás általam definiált fogalma nem volt körülhatárolt). Ezért úgy döntöttem, hogy a bizalommal és biztonsággal kezdem, amit kinyitottam a befogadás felé, majd a letisztított diverzitás fogalom felé is, ahogy az alanyaim által elmondottak elemzéséhez szükségesnek gondoltam.

- Az interjúk lebonyolítása során fokozottan és nagyon tudatosan figyeltem arra, hogyan és milyen módon befolyásolom az interjúalanyokat (minden alkalommal rugalmasan alkalmazkodtam interjúalany kérdéséhez – az interjú helye egy alkalomtól eltekintve Teamsen történt, négy alkalommal pedig kamera használata nélkül; továbbá mit mondtam, tettem, vagy hogyan öltöttem).

- A folyamat során szerzett megértéseim és felismeréseim szintén rögzítettem, azonban ezeket feltételezésként és nem tényként kezeltem és ennek vonalán haladtam tovább az adatelemzéssel.

- Meglepetések követése. A kutatásom számos meglepetéssel szolgált, ami a feltáró módszertannak köszönhető. Például meglepetés volt számomra, hogy az adatfelvételek és a kezdeti elemzést követően nem tudtam a diverzitás fogalmammal továbblépni, elemzési kereteim végtelen számú ághoz vezettek. Ezért a bizalommal és biztonsággal kezdtem az elemzést. Az elemzések későbbi szakaszában kiderült számomra, hogy a kategória, azaz fogalom nem követi megfelelően a szervezeti folyamatokat, ezért a folyamatszempontú megközelítés finom követéséhez egy új változót kerestem: meglévő adataim és kódjaim a befogadáshoz vezettek. Ezt követően egy újabb meglepetés következett: az innovációs aktivitás megjelent új kategóriaként, mely egy teljesen új utat, így új megközelítést nyitott meg számomra. Összességében ezek mind a fogalmi keretrendszeremet érintő változások voltak.

## **Transzparencia**

- A strukturált adatokat és az esetek feldolgozását a mellékletben szerepeltetem. Az esetek egyrészt magukba foglalják a nyers adatokat,

idézetetek<sup>80</sup>, másrészt biztosítják interjúalanyaim védelmét. Ezáltal a nyers adatok eredeti szövegkörnyezetben visszakereshetők a kutatás következtetéseinek bármely szakaszának olvasásakor.

- A teljes kutatási folyamat során az volt a célom, hogy a kutatást minél jobban dokumentáljam és átláthatóbbá tegyem: pl.: hogyan változott kutatási fókuszom, a diverzitás fogalom és annak megértése.
- Ellentmondások és ellentmondó esetek felmerülése esetén az ellentmondásokat kiemeltem, majd részleteztem, hogy hogyan kezeltem ezeket.

### **Trianguláció**

- Az interjúk készítésekor diktafont használtam, melyhez az alanyok előzetes hozzájárulását kértem. Az interjúiratokat nem én készítettem, azonban mindegyiket meghallgattam és a vonatkozó szövegrészeket szöveghallgatás közben kiegészítettem.
- Kutatási naplót vezettem, melyben időrendben feldolgoztam az interjúk során szerzett közvetlen és az interjúiratok, majd a különböző elemzési szakaszok során szerzett további tapasztalataim és megismeréseim. Az interjúk mellett életrajzi adatokra is támaszkodtam.
- Folyamatos önellenőrzést végeztem rivális értelmezések, magyarázatok keresése mellett. Olyan esetek keresésére törekedtem, melyek ellentmondtak az elméleteknek vagy saját feltevéseimnek. Ilyen volt az előzőekben bemutatott Bernát esete a bizalom és biztonság, illetve az innovációs aktivitás, befogadás és diverzitás közti kibontakozó értelmezési és folyamat rendszer kibontakozása. A befogadásnak hosszú ideig nem tulajdonítottam nagy szerepet, sőt visszatekintve a disszertáció megírásának kezdeti szakaszára, nem is tekintettem a diverzitás szerves részének, holott a szakirodalom többször is rámutat és bizonyítja annak jelentőségét. Majd megvizsgáltam a befogadás szempontjából az eseteket: ekkor jött a felismerés, a befogadás és a diverzitás szorosan összefüggének.

---

<sup>80</sup> Minden alany hozzájárult az esetek szerepeltetéséhez a disszertációban, álnév használata mellett.

- Amikor a befogadást az esetekben vizsgáltam, kiderült számomra, hogy Kristóf esete kivételt képez, ugyanis nála a befogadás, a biztonság és bizalom jóval mélyebb gyökerekkel rendelkezik. Ezért újra megvizsgáltam az esetét és rájöttem, hogy a vezetői szerep jeleníti meg számára a más befogadásának, másnak nyújtott biztonság és bizalom lehetőségét. Segítségével újabb elemzési utak nyíltak meg számomra: a TMT diverzitásának vizsgálatába – ahol tudtam – bevontam a családi háttér elemzését is. Ennek köszönhetően folyamatosan gazdagodott a megértésem az egyes esetekről, a vizsgált jelenségekről és azok kontextusáról.
- Kutatásom során munkatársaimtól és más szakemberektől visszajelzést kértem következtetéseimmel, elemzésemmel, a szövegek sémák szerinti azonosításával kapcsolatosan. A szakemberek ellentmondó véleményére külön figyelmet fordítottam.

### **Általánosíthatóság**

- Kutatási mintám összeállításakor törekedtem arra, hogy minél különbözőbb alanyokat válasszak, a kiválasztott választási szempontok szerint (kor, nem, szervezet jellege, beosztás stb. alapján, amely szempontok részletesen a 4.5.2.3 fejezetben olvashatók). Igyekeztem olyan eseteket találni, hogy minél gazdagabb diverzitás alapot tudjak összeállítani. Például interjúalanyaim korábbi munkatapasztalatai is rendkívül diverznek bizonyult. Többen nagy karrierváltásokon estek át, különleges és kivételes életutakat jártak be, így sok szempont befolyásolhatta döntési mechanizmusaik, megújuláshoz, stratégiához kapcsolódó információ forrásaikat (ki mit tart fontosnak), illetve diverzitáshoz (befogadáshoz) kapcsolódó attitűdjüket (például Kristóf). Sikerült olyan vezetőkkal is beszélnem, akik nagyon fiatalok voltak és vezetőnek lettek kinevezve. Jellemző módon – de meglátásom szerint nem minden esetben korhoz köthetően - másként kezelték a diverzitás és befogadás kérdéskörét, mint azok, akik 20-30 éve vezetőként tevékenykednek (ilyen például Bernát). Céljaim közt szerepelt, hogy eltérő szegmensben szerzett tapasztalatú egyének (állami szektor, nagyvállalat, nemzetközi környezet stb) szerepeljenek a mintában, illetve az is beosztottak aránya is minél színesebb eloszlást kövessen.

- Maxwell munkájában különbséget tesz belső és külső általánosíthatóság közt. A belső általánosíthatóság esetén a következtetések a vizsgált terepre, illetve csoportra korlátozódnak, a külső ezzel szemben a vizsgálati terepen túlmenően is érvényes (Maxwell, 1996). Meglátása szerint az általánosíthatóság három lehetséges szintje: 1) a mintáról egy populációra; 2) adott gyakorlati kontextusról az elmélet szintjére; 3) egyik vizsgálati esetről másik esetre. A kvalitatív kutatásokban az utóbbi két szint valósítható meg elsősorban. Az elméleti általánosíthatóság a külső érvényesség valódi kérdését jelenti, míg a vizsgálati esetek szint a kutatás keretein belül kap nagyobb hangsúlyt. Bokor szerint az általánosíthatóság itt azt jelenti, hogy más kontextusban is alkalmazható elméleti keretet állítunk fel, melyek megfelelő peremfeltételek esetén értelmezhetővé válnak (Bokor, 2000).

- Kutatásomban a belső általánosíthatóságot és a fogalmi rendszer továbbfejlesztése által az elméleti általánosíthatóságot célzom meg. A kutatásom általánosíthatóságát az alábbi szempontokkal tudom erősíteni (Bokor, 2000):

- A minta sajátosságainak körültekintő azonosítása és leírása, melyet egy külön fejezetbe mutattam be;
- A minta megfelelő szórtsága, szélessége. A mintavétel során törekedtem a sokszínűsége, a minél különbözőbb alanyok kiválasztására (kor, nem, munkában töltött és adott szervezetnél töltött évek száma, szakmai tapasztalat, családi háttér, ügyfélkör stb. alapján).
- Elegendő, sűrű leírás, annak érdekében, hogy biztosítsam az olvasó számára a saját helyzetével való azonosítást. Ezt az idézetek és az esetek részletes kidolgozásával kívánom elérni. Az eseteket a disszertáció mellékletében szerepeltetem, hogy a következtetések ellenőrizhetőségét biztosítsam.
- Folyamatos törekvésem volt az előzetes elméletekkel, meglévő szakirodalommal való folyamatos összevetés, az illeszkedés és kapcsolódás folyamatos vizsgálata. Ennek biztosítására külön fejezetben kiemelem és kifejtem a meglévő szakirodalommal való összevetéseket és új illetve eltérő megállapításokat.

- Céлом volt továbbá a folyamatok és azok eredményeinek általános leírása, mely törekvésem megvalósítását az összefoglaló fejezetek szolgálják.
- Az általánosítható elmélet explicitté tétele, amit az összefoglaló fejezetek szolgálnak.

## 5 Kutatási eredmények

Munkám során egyrészt Rijamampianina és Carmichael (2005) modelljére támaszkodva abból indultam ki, hogy az egyén profilja látható és láthatatlan elemekből épül fel és ezek egy egységbe fonódva adják az emberi profil egyedi szintézisét. Ez adja első elemzési egységem alapját, melyet a vizsgálat tárgya alapján két csoportra kell osztanunk: az egyik egység tartalmazza azokat az eseteket, illetve demográfiai jellemzőket, melyek az egyének profiljához kapcsolhatók. Segítségükkel fel tudjuk térképezni az interjúalanyok egyéni profilját. A másik rész azokat az eseteket tartalmazza, melyek az interjúalanyok diverzitásról alkotott véleményét foglalja magába.

Hambrick és Mason (1984) TMT elméletével egyetértésben úgy gondolom, hogy a TMT saját preferenciáin, viselkedési módján, mintáin és képességein keresztül határozza meg a szervezet útját és fejlődési pályáját. Ennek megfelelően meglátásom szerint a TMT hatást gyakorol az általam választott harmadik és negyedik csoportra, a szervezeti megújulásra és a kettős képességekre.

Ennek megfelelően az első csoportba sorolhatjuk azokat a relációs demográfiai jellemzőket, kognitív folyamatokat leíró, bemutató eseteket, melyek az alanyok így jellemezték: **(Bernát1 esete – Egyéni profil)** „*budai úrifüú vagyok, nagypolgári családból származom és mindig is Budán éltem*”. **(Kristófl esete – Egyéni profil):** „*Villamosmérnöki szakon kezdtem el tanulni, és azt ... abbahagytam, mert olyan pénzügyi helyzetbe kerültünk*”. **(Júlia1 esete – Egyéni profil)** „*én azért vagyok nő, azért születtem nőnek, mert én úgy vagyok teljesen egész és igen, én minden nőies vonulatomat, gondolatomat, mindig mindent beleviszek [látásmódba]*”. **(Bernát2 esete – Egyéni profil)** „*azt tanultam meg az apámtól, hogy a magánélet az magánélet...*” **(Lajos1 esete – Egyéni profil)** „*az ország első három szakemberében biztos benne vagyok ezzel kapcsolatosan. Tehát nagyon támaszkodom ezekre a tapasztalatokra.*”

(Ákos1 esete – Egyéni profil) „Szerbiában, a Vajdaságban nőttem fel. Amikor én születtem, akkor még Jugoszlávia volt, aztán Szerbia lett és a gimit ott fejeztem be...”

A második csoporthoz az egyén diverzitásról alkotott véleménye, diverzitás politikája áll: **(Bernát1 esete - Diverzitáspolitiká)** ”97-ben végeztem [BME]...öt lánnyal kezdtünk, ebből ugye kettő végzett. De az a kettő, az top ötben volt benne mindig és elismertük, és lány lányságát sose néztük.” **(Anett5 esete - Diverzitáspolitiká)** „Mi mindenkit bátorítunk arra, hogy ezeket [ötletek] ossza meg” **(Norbert1 esete - Diverzitáspolitiká)**”...volt egy hölgy [informatikus kolléga], mindig figyeltünk is rá”

A harmadik csoportba sorolhatjuk azokat az eseteket, melyek a szervezeti megújuláshoz<sup>81</sup> kapcsolódnak: **(Norbert1 esete - Megújulás):** „Zalán eldöntötte, hogy hátrébb lép, és ez a gyökér ok, ami megteremtette a lehetőséget a megújulásra, és kicsit más mindsettel kezdtük el a céget vezetni”. **(Antall1 esete - Megújulás):** „...abban a percben, hogy nagy terhelést kapott [a rendszer] ...ugye rengeteg gyerekhibája kijött. akkor született egy olyan döntés, hogy igen, akkor nézzük meg, hogy melyik rendszernek melyik az előnye és akkor, hogy akkor mire fogunk átállni. Mert ugye ez az általunk kézzel barkácsolt cucc hát ez nem állta ki egy, nem állt ki egy ekkora terheléspróbát. És akkor hát erre szép fokozatosan, de át kell állnunk”.

A negyedik csoportba pedig a kettős képességekhez kapcsolódó esetek tartoznak, melyek az alanyok így írtak le: **(Bernát1 esete - Kettős képességek):** „Nagyon sok furcsa döntést hozok HR témában. Mert engem nem az érdekel, hogy nem fér bele az adott személy bérigénye a bérstruktúránkba, hanem hogy mennyi megrendelésünk van és azokat teljesítenünk kell. És ha a személy megjelenésével még több profitot tudunk termelni, akkor nem az a kérdés, hogy befér-e a cég bérstruktúrájába, hanem az, hogy még több profitot tudunk termelni.” **(Norbert1 esete - Kettős képességek):** „egyrészt a külföld az nekünk fontos csatorna, ott szeretnénk elsősorban növekedni, másrészt a hozzáadott értéket is igyekszünk növelni, ami azt jelenti, hogy olyan új szolgáltatásokat kezdtünk el, amikkel eddig nem foglalkoztunk...”

Alapvetően az elemzési folyamatot követve haladtam az eredményeim ismertetésében, amiben külön kitértem a kontextuális aspektusokra is. Miközben a kutatási kérdésekre kerestem a választ úgy találtam, hogy azok jelentős része szorosan összekapcsolódik, nehezen válaszolható meg külön. Ezért az újabb elemzéseknek

---

<sup>81</sup> Amint azt már korábban említettem a megújulás tekintetében fő fókuszom a döntés-keresés. Ezen okból kifolyólag ezen eseteket külön szedtem, ugyanakkor számos olyan értékes információhoz jutottam a megújulás kapcsán, amit fontosnak gondoltam értekezésemben belefoglalni.

köszönhetően disszertációm négy témakörét (egyén profilja, diverzitáspolitiká, kettős képességek, megújulás, melynek része a döntés-keresés) két nagy egységbe tömörítettem: 1) egyén profilja; 2) diverzitáspolitiká. Az alábbi bekezdésben bemutatom, hogy adott kutatási kérdéshez melyik alfejezet kapcsolódik, ugyanis a szorosan összefüggő kutatási kérdéseimet egy kategóriába, összevontan kezelem.

Választási stratégiám oka:

### **1) Egyén profilja**

Azért választottam egyik elemzési egységnek az egyén profilját, mert a kutatási kérdések számos ága kapcsolódik az egyén profiljához (KK1-KK2), ezért ennek a témakörnek a mélyebb elemzésével kell alapot teremtenem a kérdések megválaszolásához. Majd ezt követően vizsgálnom a kutatásban részt vett alanyok egyéni profiljának szervezeti megújulásra, kettős képességekre gyakorolt hatását (14. sz. ábra).

*KK 1: Hogyan kapcsolódik a vezetők diverzitása a stratégiai megújuláshoz és kettős képességekhez?*

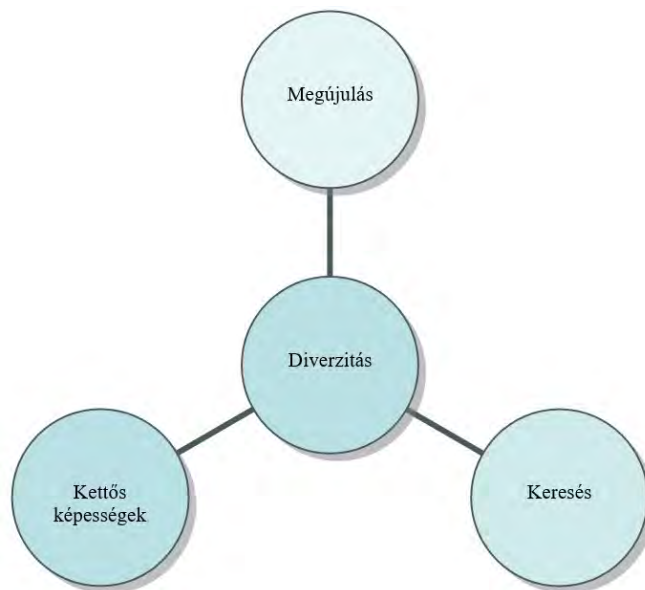
*KK1 részkérdései:*

- Hogyan befolyásolja a vezetők (TMT) diverzitása (demográfiai és kognitív) a szervezeti megújulást és kettős képességeket?
- Hogyan befolyásolja a különböző hierarchikus szinteken lévő vezetők diverzitása a szervezeti megújulást?
- Milyen kapcsolat áll fenn az egyes szervezetek megújulási iránya (bottom up/top-down) és a vizsgált egyének profilja közt?

*KK2: Hogyan kapcsolódik a felső vezetők diverzitása a döntési folyamatok alapját képező keresési mintákhoz?*

- Milyen hatással van a CEO egyéni profilja a keresésre?
- Milyen hatással van a TMT tagok diverzitása a keresésre?

- Milyen hatással van a keresés a szervezeti megújulásra?



14. ábra: Kutatási kérdések (KK1-KK2) kapcsolati hálója

Saját szerkesztés

## 2) Diverzitáspolitiká

Jelen elemzési tömb melletti elhatározásom az előző ponthoz hasonló okokra vezethető vissza: a KK3 részkérdéseinek megválaszolásához első körben az interjúalanyok, illetve szervezeteik diverzitáspolitikáját szükséges megvizsgálnom, majd ennek a kettős képességekre, megújulásra és megújulási irányra gyakorolt hatását (15. sz. ábra).

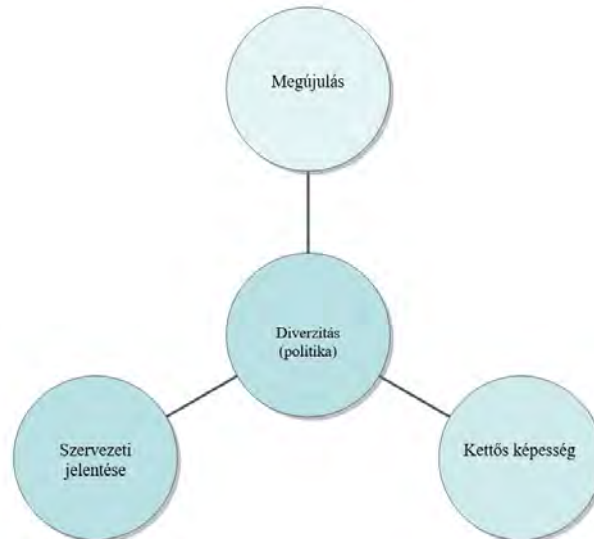
*KK3: Hogyan befolyásolja a diverzitás, mint szervezeti érték a stratégiai megújulást és kettős képességeket?*

*KK3 részkérdései:*

- Milyen jelentéssel és jelentőséggel bír a vizsgált egyének számára a diverzitás?
  - Milyen eszközökkel valósítják meg a diverzitást a vizsgált szervezetben?
  - Milyen hatással van a TMT tagok diverzitáspolitikája a szervezetek kettős képességére és megújulására?



- Milyen kapcsolat áll fenn az egyes szervezetek megújulási iránya (bottom up/top-down) és a vizsgált egyének egyéni diverzitáspolitikája/szervezet diverzitáspolitikája közt?



15. ábra: Kutatási kérdések (KK3) kapcsolati hálója

Saját szerkesztés

## 5.1 A kutatásban részt vett szervezetek

Vizsgálati eredményeim részletes bemutatása előtt fontosnak látom bemutatni az egyes szervezetek piaci háttérét, illetve interjúalanyaim hazai informatikai iparág és saját piaci pozíció kapcsán megfogalmazott nézeteit. Ehhez az alábbi táblázatban összegyűjtött interjúk során kapott és a szervezetek honlapján található ügyfélkörhöz kapcsolódó információkat hívom segítségül.

Cég neve	Ügyfélkör
Cég A	Állami intézmények (országos szint)
Cég B	Nagyvállalati, nagy méretű KKV
Cég C	Nagyvállalati, multinacionális szervezetek
Cég D	Nagyvállalati, nagy méretű KKV

14. táblázat: A kutatásban részt vett szervezetek ügyfélköre

Saját szerkesztés

Cég A több tekintetben is eltér a többi, disszertációmban szereplő szervezettől. Ezek az eltérések egyúttal hatást gyakorolnak a szervezeti megújulására és kettős képességére is:

- 1) monopol helyzetben van, ami azt eredményezi, hogy versenytársak hiányában ő tudja diktálni a piaci trendeket:

*„... akkor mondtam, hogy megyünk ingyen. ... Az, hogy kétezer forintból évente bejött volna húsz millió forintunk és a több millió sose térült volna meg, az egy dolog, de itt az a kérdés, hogy adjuk-e ingyen? És rámentünk arra, hogy menjünk ingyen, mert ez a piacszerzésnek egy újabb pozíciója volt.” (Bernát3 esete – Döntés-keresés)*

- 2) Megrendelőinek köre az állami szektorból kerül ki, amely szélesebb körű jogszabályi ismeretet, tudást, egyfajta jogalkotói, jogszabály-tanácsadói szerep betöltését is szükségessé teszi. Ezen meglátásom Lajos is alátámasztotta:

*“Az egyes jogszabályok értelmezése, az ezzel kapcsolatos gyakorlat változhat. Az ennek való megfelelés az ügyfeleink feladata, illetve funkciója. Tehát, hogy egy jogszabályváltozást a Rendszerben hogyan kell átvezetni, azt az ügyfelek mondják meg, mivel ők a gyakorlati végrehajtók. A mi feladatunk az, hogy az ügyfél kérését próbáljuk meg finomítani és életszerűbbé tenni.”*

- 3) Fő tevékenysége az oktatás különböző témáihoz kapcsolódó termék létrehozása. Ezért a fejlesztési munkálatok során nem csak arra kell koncentrálniuk, hogy a jelen-béli igényeknek eleget tegyenek, hanem arra is, hogy *„mire lespecifikálják, leírják, megcsinálják addigra ne változzon meg se a jogszabályi környezet, se az ügyféligény” (Antal1 esete – Megújulás)*

Cég A és Cég C által fejlesztett rendszereket robusztusság és komplexitás jellemzi, ami megköveteli a TMT kettős képességét. Ugyanis a jelenbéli fejlesztések stratégiai tervezése során úgy kell kialakítaniuk a terveket, hogy azokat a későbbi fejlesztések során a lehető legkevesebb módosítással lehessen tovább fejleszteni.

*“például tegnap is elmondtam a vezetői megbeszélésén, hogy nagyon fontos azt figyelembe vennünk, hogy lehet, hogy most egy olyan megoldást hoztunk, ami gyors, egyszerű és könnyen kivitelezhető, viszont lehet, hogy hosszú távon akadályozni fogja a tovább fejleszthetőséget és emiatt pár év múlva szenvedni fogunk. Tehát nagyon fontos, hogy ne rövid, hanem hosszú távú döntéseket hozzunk és a döntéseink hosszú távú hatásait vizsgáljuk.” (Lajos4 esete – Döntés-keresés)*

Cég B, Cég C és Cég D ügyfélköre piaci szereplőkből áll. Mindhárom cég esetén elmondható, hogy ügyfélkörük a nagyvállalatok, illetve multinacionális szervezetek közül kerül ki. Meglátásom szerint a három vállalkozás preferenciáját nem csupán anyagi, sokkal inkább az olajozott együttműködés és a partner szervezet érettsége, informatikai edukáltsága határozza meg. Ezen meglátásom Ákos (**Ákos2 – Döntés keresés**) esete támasztja alá:

*„Edukált nagy KKV-knak, vagy multinacionális vállalatoknak szeretnénk dolgozni, mert ezek a vállalatok digitálisan érettebbek. Értik, hogy miért fontos egy user kutatás. Értik, hogy miért fontos egy prototipizálás. Nem kell nekik ezt nyolcvan hatszor elmesélni, és a végén kihúzzák az árból, hanem értik ennek a fontosságát, mert stratégiában gondolkodnak ők is, és a jövőre néznek előre, és költséget akarnak minimálni. Hiába mondom egy KKV-nak, hogy a prototípussal elköltesz kétmillió forintot, de azzal kizárjuk, hogy a fejlesztés folyamán elkölts feleslegesen húszat. Ezt nem tudja átgondolni, mert ő a következő egy hónapig lát. (...) És nem akarja elhinni, és inkább kihúzza és aztán fejlesztésnél megszívja. De az már az ő baja, nem tudok mit csinálni. Próbálok meggyőzni őt erről. Egy multinál ez sokkal kevésbé fordulhat elő. Ezért szeretünk jobban velük dolgozni. Ezért szeretjük a Telenor-t az RTL-t, mert ők ebbe meg se kérdezik, hogy kell-e, hanem igen mondják persze, csináljuk.”*

A fentiekén túl - amint azt a későbbiekben látni fogjuk - az ügyfélkör és a szervezet tevékenységi köre is jelentős hatást gyakorol a vállalkozások diverzitáskategóriákhoz kapcsolódó attitűdjére. Ugyanakkor minden interjúban részt vett szakmai vonalon tevékenykedő felsővezető hasonló meglátásokat fogalmazott meg az informatikai iparág hazai jellegzetességei kapcsán. Egyöntetűen úgy gondolták, hogy

a szakmai tapasztalat megléte fontos a nagyobb horderejű döntések meghozatalához és az ügyféligények, kérések kielégítéséhez, illetve megértéséhez, ugyanis „*az informatikában nincsenek csodák, aki azt gondolja, az téved*” (Bernát). Ennek megfelelően a piaci ügyfelekkel rendelkező vállalkozások esetén is egyértelműen elmondható, hogy saját tevékenységi területeket tekintve – nem jogszabály-javaslattevő – komoly tanácsadói tudással, tapasztalattal és piacismerettel rendelkeznek.

A turbulens, gyorsan változó környezet olyan döntések meghozatalára kényszeríti a vezetőket, hogy hosszútávú nyereség, piac megnyerés érdekében pillanatnyi pénzügyi áldozatokat kell hozniuk.

**(Ákos4 esete – Döntés-keresés):**

*„Stratégiaileg be akartunk kerülni és ezért nagyon levittük az árakat, hogy valahogy bejussunk. Gyakorlatilag az üzletágam ebben az esetben önköltségen vállalta a projektet, és nem hoztunk egyetlen fillér profitot sem, sőt még veszteséget is fogunk termelni. De azt látjuk stratégiaileg, hogy ez hosszútávon visszafordul.”*

**(Bernát3 esete – Döntés-keresés):**

*„... akkor mondtam, hogy megyünk ingyen. ... És rámentünk arra, hogy menjünk ingyen, mert ez a piacszerzésnek egy újabb pozíciója volt.”*

Szintén jellemző vonás volt mindegyik vezető esetén:

- a piac figyelés;
- szervezeti szinten az ügyfelek igényeire való értő odafigyelés, ami beépül egyrészt szervezeti, másrészt fejlesztési stratégiájukba is;
- Kiaknázó és felfedező tevékenységek párhuzamos végzésére való törekvés.

Fentieket támasztja alá Norbert, Lajos és Ákos esete. Norbert szervezete a piacelemzések alapján döntött úgy, hogy tevékenységüket kiterjesztik a robotika és gyártás automatizálás területére (**Norbert1 esete – kettős képességek**). Lajos (**Lajos1, Lajos2 esete – Megújulás**) és Ákos (**Ákos3 esete – Döntés – keresés**) pedig nagyon fontosnak tartották a vevő tényleges igényének a megértését, a megrendelők „kézen fogva vezetését”.

## 5.2 Egyén profilja

Amint azt korábban jeleztem a diverzitáshoz kapcsolódó vizsgálataim egyrészt Rijamampianina és Carmichael (2005) valamint Hambrick és Mason (1984) modelljére építem, másrészt vizsgálataim alapjául a relációs demográfia és információs/döntéshozatali perspektíva elméleteket is felhasználtam. Ugyanakkor fontos itt megjegyezni, hogy a diverzitás fogalomról alkotott megközelítéssel ellentétben - miszerint minden diverzitáskategória részét képezi az emberi természetnek – a kutatás keretein belül csupán limitált mennyiségű diverzitás kategória bemutatására tudtam törekedni.

Első körben az interjúalanyok által megosztott életrajzi, demográfiai diverzitáshoz kapcsolódó kérdésekre adott válaszokat elemeztem, amik arra vonatkoztak, hogy az interjúalanyok milyen családi körülmények között, hol nőttek fel, milyen iskolákat végeztek. A téma érzékenysége okán interjúalanyaimra bízom, hogy mit és milyen mélységben kívánnak velem megosztani. Az is előfordult az interjúk során, hogy interjúalanyok többször visszanyúltak családi, fiatalkori gyökereikhez, korábbi szakmai tapasztalataikhoz. Ennek oka az volt, hogy meglátásaik szerint *„a múltbéli események, szakmai tapasztalat és tapasztalások alapjaiban véve, maximálisan befolyásolják a jelenbéli döntéseket és irányokat (Bernát5 esete – Döntés-keresés).”* Bernát esetében például a családi, illetve fiatalkori gyökerek visszatérő motívumnak számítottak: *„azt tanultam meg az apámtól” (Bernát2 – Egyén profilja), „azt tanultam a versenytállóban [Fazekas Gimnázium] (Bernát4 és Bernát5 esete - Egyén profilja)”*.

Kristófnak **(Kristóf1, Kristóf1 esete – Egyén profilja)** a szerény anyagi körülmények miatt abba kellett hagynia felsőfokú tanulmányait. A főiskola elhagyását követően azonnal dolgoznia kellett, ahol nem kapott segítséget akkori kollégáitól. Ez az esemény olyan módon meghatározta vezetői nézeteit, hogy első kinevezését követően *„azon kezdtem el gondolkodni, hogy már egy másik székben vagyok és abba kell bele gondolni, hogy miben tudok én segíteni majd a következő Kristófnak (Kristóf3 esete – Egyén profilja)”*.

Érdekes meglepetés volt számomra azon felismerés mely Kristóf és Ákos interjúja kapcsán született. Mindkét interjúalany fiatal (34 év alatti), vezető pozícióban lévő férfi. Ezen túlmenően egyéb hasonlóságot első látásra nem találtam köztük. Ugyanakkor a

mintában szereplő többi, hasonló korosztályú férfihez képest sokkal jobban összecsengett a munkáról alkotott elképzelésük, munkához való hozzáállásuk és a tenni akarásuk. Az elemzés során azt találtam, hogy mindketten rendelkeztek határon túli gyökerekkel (Kristóf nagybátyja Erdélyben él, kapcsolatuk nagyon aktív; Ákos a Vajdaságban nőtt fel, egyetemi tanulmányait Budapesten végezte). Ákos szavaival élve (Ákos1 esete) „*[határon túli magyarokról] általánosan elmondható a vajdaságiakra, az erdélyiekre, felvidékiekre, hogy ilyen mindsettel-tel mennek, és bennük van egy X [faktor]*” (Ákos1 esete – Egyén profilja).

Áttérve az interpretatív olvasatra, az ön-fókuszú értelmezések arra hívják fel a figyelmet, hogy a mintában szereplő két férfi elmondása szerint mind ketten komoly szorgalommal, tenni akarással és megoldásközpontú nézettel rendelkeznek. A kérdéskört általános szintre emelve tapasztalataik alapján úgy látják, hogy az otthonuktól (Erdély, Felvidék, Vajdaság) elszakadt határon túli magyarokra elmondható ez a jellegű hozzáállás. Azaz a kemény, kitartó és nagy szorgalommal jellemezhető munkamorál. Ennek markáns megjelenítése az „*ezzel a mindsettel*” és a „*bennük van egy X [faktor]*”, ami tökéletesen kifejezi, hogy mennyi pluszt tesznek bele munkájukba az ominózus interjúalanyok.

A külső, strukturális elemzés szempontjából egyik fontos tényező, hogy amikor Kristóf és Ákos gyerekek voltak (1980-as évek közepe) még javában a szocializmus korát éltük és a határon túli kisebbségi helyzet automatikus hátrányokkal járt. Ebből a helyzetből anyagi és jóléti tekintetben is az egyik kilábalási lehetőség az anyaországban végzett kemény munka általi alapok megteremtése volt (Ablonczy & Bárdi, 2010). A jelenség Ákos és Kristóf esetében is érvényesül.

Az alapfelvetések tekintetében a demográfiai elmélet itt több módon is érvényesül: egyrészt mindkét interjúalany az én-koncepció releváns aspektusaként internalizálta a határon túli gyökereket. Ennek megfelelően a munkaegységeken belüli sajátos „*mindset*” jellemzőjük hatást gyakorol viselkedésükre és attitűdjükre, amit hasonló módon elvárnak csapattagjaiktól. Ezzel azt sugallva, hogy felfogásuk szerint a hasonló attitűddel rendelkező csapattagok esetén jobb teljesítményhez kapcsolódó mérőszámokat fognak produkálni. Erre utalnak a „*ne a problémákat lássuk, hanem a megoldást*” (Ákos2 esete – Egyén profilja), illetve a „*problémát orvosoljuk, amint lehet*” (Kristóf5 esete – Egyén profilja) kijelentések.

Kutatásaim alapján arra az eredményre jutottam, hogy a családi gyökerek, a családban látott, illetve tanult minták, a fiatalkori események jelentős mértékben befolyásolták az egyes vezetők csapattársaihoz kapcsolódó attitűdjét.

Antal1 esete:

*“Ezt tanultam otthon. Ezért nem vagyok híve az ilyen haverkodós, együtt járunk bulikra, koncertekre, kocsmába típusú vezetésnek” (Antal1 esete - Egyén profilja).*

Bernát2 esete:

*„azt tanultam meg az apámtól, hogy a magánélet az magánélet... a magánéletünket nem a cég munkatársaival éljük. Tehát nem járok össze sörözni vagy borozni az emberekkel. Nekem van saját baráti társaságom, akivel megbeszélem az élet nagy dolgait, nem a benti emberekkel kell ezt megbeszélni” (Bernát2 – Egyén profilja).*

A fentieket Júlia is alátámasztotta:

*„Ha veszünk a szervezeten belül egy másik vezető kollégát. Mondjuk Antal, Lajos, vagy Bernát soha, de soha nem fogják megkérdezni a kollégájuktól azt, hogy mit láttál tegnap este a Vígszínházban? Mert nem ezek a típusok, soha. Sőt, ha véletlenül felhoznák, hogy tegnap este a Vígszínházban ezt meg ezt láttam és hát erről ez meg az a véleményem, mondjuk egy projekt megbeszélés során valahogy idekeverednének, akkor is snitt, jó, oké, térjünk a tárgyra.”*

Ezzel szemben Cég B és Cég D esetén a szervezeti tagok közös, munka utáni programokon vesznek részt, sokszor közösen buliznak (**Levente1 – Kettős képességek és Anett1 esete – Kettős képességek**). A jelenségek közti különbségek vizsgálata során azt találtam, hogy Cég B és Cég D szervezetekre jellemző a „nyitott ajtók politikája”, a szervezeti tagok üzleti folyamatokban való magas szintű bevonása, a csapatoknak lehetőséget biztosító önszerveződésnek teret adó szervezeti kutúra (**Norbert2 esete – Kettős képességek; Gábor1 esete - Kettős képességek**). Meglátásom szerint a jelenség magyarázható az agilis módszertan megfelelő implementálásával, az információ/döntéshozatali perspektíva térnyerésével, továbbá a fiatalok igényeit követni kívánó szervezeti kultúrával, ami véleményem szerint szoros összefüggésben van a

szervezet tevékenységével (ezt a későbbiekben kifejtem a 5.2 fejezetben), így annak diverzitáskategóriákhoz kapcsolódó viszonyával.

Cég A esetében a relációs demográfiai elmélettel, illetve az információs/döntéshozatali perspektíva elméleteivel megegyező megállapításokat is sikerült felfednem. A különbözőség kutatásom tekintetében is nézeteltérést vagy ellentétet szült (Risberg et al., 2019, Yadav & Lenka, 2020), ugyanakkor a vizsgált esetben nem beszélhetünk a csoport teljesítményére gyakorolt negatív, vagy pozitív hatásairól, mivel az eset szereplői nem egy adott szervezeten, hanem cégcsoporton belüli felsővezetők.

Vizsgálataim arra mutattak rá, hogy a különbözőség abban az esetben vezetett konfliktushoz, amikor egyrészt az adott csoport tagjai egyenlő hatalmi, illetve funkcionális szerepet töltöttek be, másrészt a cégcsoport CEO-inak heterogenitása ebben a tekintetben nem befolyásolta a mérőszámokat, és nincs is annak jelentősége, hogy a csoport tagjai mennyire vonzódnak a csoporton belüli más tagokhoz (Qin et al., 2014).

Referenciaalap jelen esetben a cégcsoport tagjai közti összehasonlítási folyamat, ami a másokhoz viszonyítástól, a különbségek észlelésétől függ (Harrison & Klein, 2007). A cégcsoport vezetői a tulajdonosi döntés alapján Skoda Superb-et kapott céges autóként. A tulajdonos a CEO-k kérése ellenére sem változtatott ezen a preferenciáján. Következésképpen cégcsoport vezérigazgatói csoportjában mindenki Skoda-t vezet. Kivéve Bernátot, aki olyan járművet használt, mint a cég tulajdonosa. Ugyanis esetében az önkategorizációs folyamat során egyéni preferenciáját érvényesítve vett magának egy Lexust és ezzel nem a többi vezérigazgatóval, hanem a tulajdonossal kategorizálta magát egy csoportba (Oakes et al, 1991).

*“Eleget jártam, Skoda-val, amikor az államigazgatásban dolgoztam vezetőként, nem fogok Skoda-val járni soha többet. Ezért elmentem a boltba és vettem magamnak egy Lexus-t, mert én azt szerettem volna...A cégcsoporton belül csak a tulajdonosnak van Lexusa, meg nekem, mindenki másnak Skodája van. Ezért ez egy állandó probléma cégcsoportban, hogy nekem miért van Lexusom? Tehát vannak elvek: Skoda van, mint céges autó, aki ettől el akar térni, az térjen el, de saját maga fizesse ki, nem kell itt várni senkire” (Bernát3 esete – Egyén profilja).*



### 5.2.1 Értékek

Minden szervezet esetén felmerült a tudás tisztelete és elismerése. Ugyanakkor – bár más formában - Cég A-n és Cég C-n is megnyilvánulnak a szeparációs elméletek. Cég A-n belül ennek megnyilvánulása – amint azt Júlia gondolata is mutatja – a TMT tagok közül Antalra, Lajosra és Bernátra jellemző. Ebben a három esetben ugyanis jellemző a szervezet alsóbb szintjein lévő tagoktól való szeparáció, melynek alapja meglátásom szerint nem a beosztásból eredő hatalomhoz, hanem a tanulás és szakmai tapasztalat által szerzett tudáshoz kapcsolódik. Cég D esetén pedig a kevésbé edukált ügyfelek esetén nyilvánul meg a szeparációs elmélet (**Ákos1 esete – Döntés-keresés**).

Cég A esetén a kategorizálás alapja a szakmai tapasztalat és tudás, mely a beosztásból a környezeti tényezőkből adódóan abba az irányba tereli a tagokat, hogy napi szinten használják a kategóriát (Turner et al., 1987). A TMT önkategorizációs folyamatát a tudás-béli észlelt különbség mértéke befolyásolja (Oakes et al, 1991). Tehát az önkategorizáció az észlelőtől függően alakul és nyilvánvaló módon kontextustól függ és dinamikusan, tehát más tudásához, szakmai tapasztalatához idomulva változik (Hornsey, 2008). (**Bernát4 esete - Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitiká;** **Bernát5 esete – Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitiká;** **Lajos1 esete - Egyén profilja;** **Antal1 esete - Egyén profilja;** **Antal2 esete – Egyén profilja**). A fentiek alapján nyilvánvaló (ezt a későbbiekben bővebben kifejtem), hogy a Cég A esetén kizárólag az információ/döntéshozatali perspektíva érvényesül. Tehát számukra a megítélés alapja a tudás. Ennek egyértelmű bizonyítékai például „*a szakma döntsön*”, a „*nincs értelme azokkal vitatkozni, akik nem tanulták ezeket*” és a „*a legfelkészültebb tárgyalópartnerrel soha nem mernék vitatkozni*” kijelentések, gondolatok.

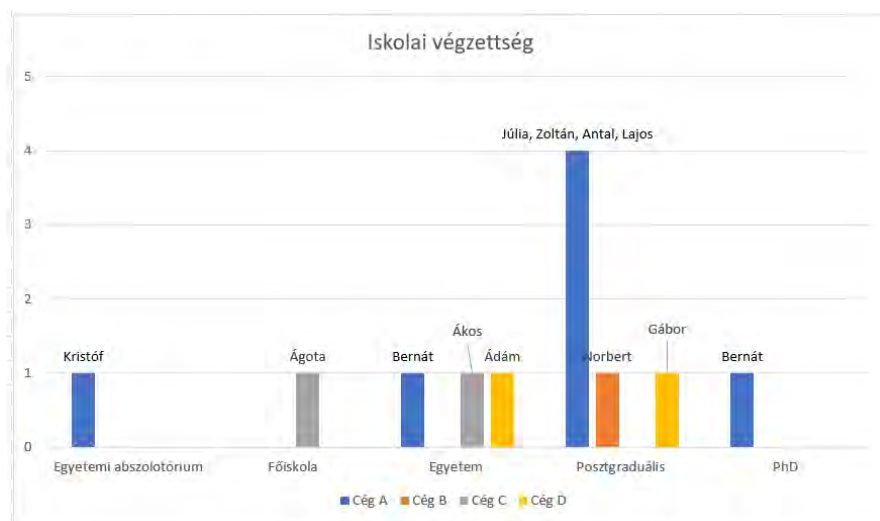
Kristóf esetében a 1) készenlét a kategória használatára, 2) az összehasonlító és a 3) normatív illeszkedés sokkal rugalmasabb módon alakul (Turner et al., 1987). Ugyanis nála is megjelenik annak az igénye, hogy „*minél több dologhoz értsek, egy kicsit jobban, mint az átlag*” ugyanakkor épp a korábbi, fiatalkori szakmai tapasztalatok miatt másképp áll csapatahoz (**Kristóf4 esete - Egyén profilja**).

Azonban a „mi” és „ők” tudásalapú kategorizálás nem csupán a szervezeten belül, hanem Cég A és a cégcsoporton belüli többi cég közt is felmerül. Következésképpen ebben az esetben Cég A jelöli a „mi” csoportot, a cégcsoporton belüli többi szervezet

pedig az „ők”-et (Reimer et al., 2020), **(Antal2 esete - Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitiká)**. Ezzel gyakorlatilag vissza is kanyarodtunk Bernát esetéhez **(Bernát3 esete – Egyén profilja)**, ugyanakkor ebben az esetben már a cégcsoporton belüli versenyelőny szerzésről beszélünk. Ennek megfelelően Cég A TMT-jének meglátása szerint a cégcsoport többi tagjához képest vezetői és szervezeti szinten náluk nagyobb a felhalmozott kognitív alap és kognitív képesség. Következésképpen a jövőbeli eseményekre vonatkozó feltételezéseket, az alternatívák ismeretét és az alternatívákhoz kapcsolódó következményeket adaptívabb módon tudják alkalmazni a szervezet számára legmegfelelőbb módon (Volberda & Lewin, 2003), **(Bernát7 esete - Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitiká)**.

### 5.2.2 Iskolai végzettség, munkatapasztalat

A következő elemzési egységem arra vonatkozott, hogy az interjúalanyok milyen iskolai végzettséggel rendelkeznek (17. sz. ábra).



16. ábra: A kutatásban részt vett TMT képzési szint szerinti iskolai végzettsége

*Saját szerkesztés*

Cég A TMT-je esetén Bernát a BME GTK karán szerezte tudományos fokozatát, illetve szintén a Műegyetemen végezte informatikus mérnöki tanulmányait. Több éves vezetői tapasztalattal rendelkezik. Állami és a versenyszférában is dolgozott. Több informatikai projekt vezetésében szerzett vezetőként vevői és szállítói oldalon is tapasztalatot. Kristóf az ELTE-n folytatta vegyészmérnöki tanulmányait, amit a család

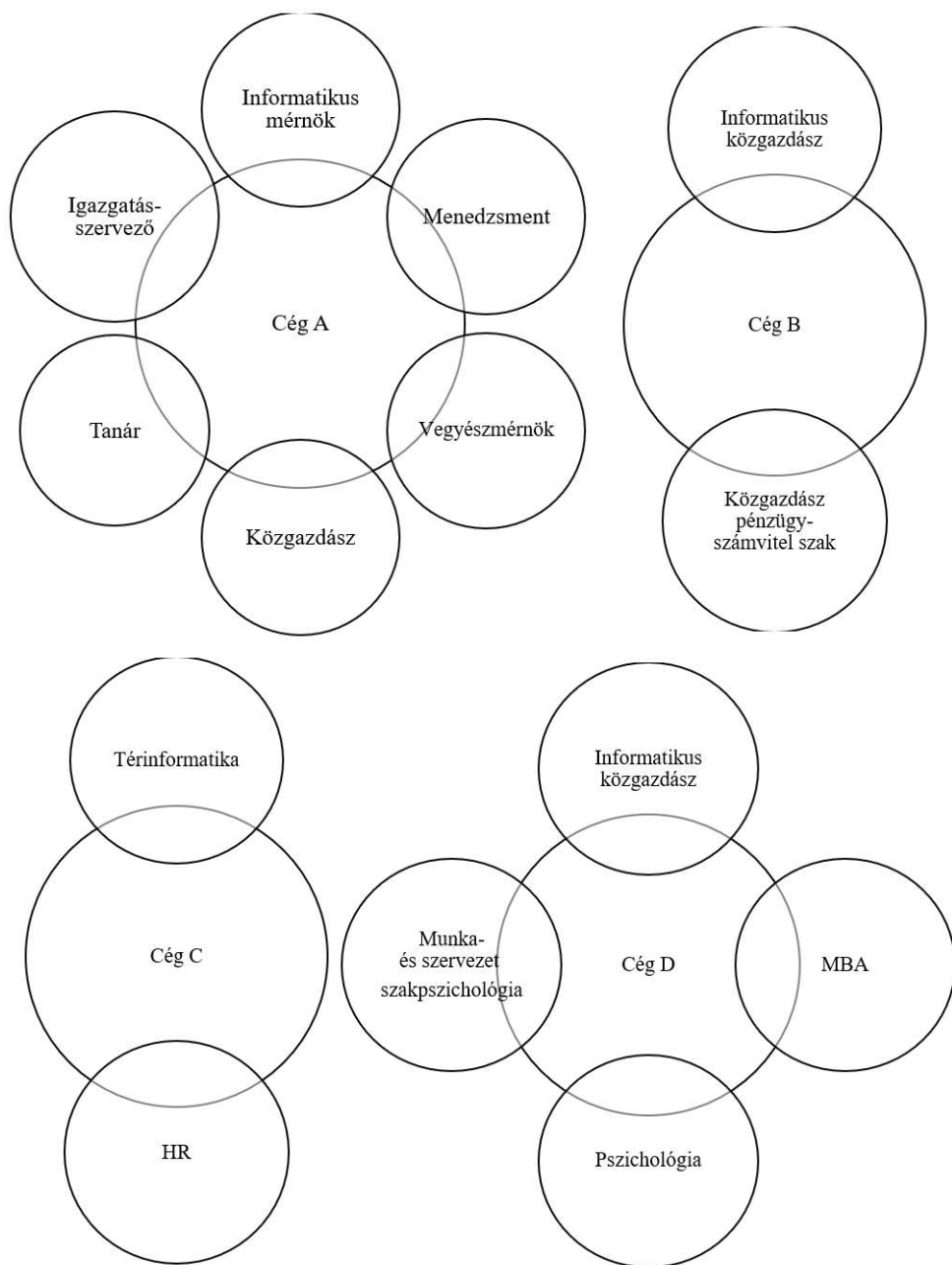
anyagi helyzete miatt abba kellett hagynia. Az abszolutóriumot megszerezte, de az első időszakban a pénz, későbbiekben pedig az idő szűke miatt nem fejezte be egyetemi tanulmányait. Az egyetem elhagyását követően pénzügyi területen kezdett dolgozni. Kemény munkájának köszönhetően kezdetben csoport, majd fiókvezetői pozícióban dolgozott. Ezt követően egy kereskedelmi cégnél helyezkedett el, ahol csapatával IT rendszer szervezése és tervezése volt a feladata. Ezután került Cég A-hoz üzleti elemző pozícióba, ahol egy éves munkaviszony után nevezték ki projektigazgatóvá. Júlia az Államigazgatási Főiskolán végzett, mint igazgatásszervező, majd később közgazdász diplomát szerzett a Közgazdaságtudományi Egyetemen. Gazdag szakmai múltja tekint vissza az állami és a versenyszférában egyaránt. Az állami szektorban többek közt a munkaerőpiaci aktív eszközök modellezésével és szabályozásával foglalkozott. A versenyszférában HR kontrollerként helyezkedett egy gyógyszeripari multinacionális cégnél, majd egy távközlési vállalatnál kontrolling igazgató lett. Ezt követték olyan nagy vállalatok, mint például a Malév, a Magyar Közút, ahol szintén vezető pozíciókat töltött be. Antal és Lajos is mesterdiplomával rendelkező informatikusok, melyhez Antal esetében fizika-számítástechnika tanári, Lajos esetében informatika tanári végzettség társul. Antal hosszabb ideig oktatott informatikát középiskolában, majd több éven át igazgató-helyettesi pozíciót töltött be egy szakközépiskolában. Ezt követően saját vállalkozás keretein belül informatikai megoldásszállítással foglalkozott, mely fejlesztői, csapatvezetői feladatokat is magába foglalt. Lajos hozzávetőlegesen húsz évig tanított informatikai tárgyakat - programozás, adatbázis kezelés, projekt menedzsment - szakképzésben, főleg érettségi után lévő technikusokat. 1997-től foglalkozik oktatási szoftverek fejlesztésével. 2003-tól saját vállalat keretein belül részt vett az e-napló fejlesztésében és tervezésében. Ezt követően került Cég A-hoz. Zoltán szintén rendelkezik tanári diplomával, melyet matek és számítástechnika szakirányon szerzett. A későbbiekben ehhez társult a Közgazdaságtudományi Egyetemen szerzett közgazdász oklevele. Állami és versenyszférában szerzett tapasztalattal is rendelkezik. Több, mint tíz éves vezetési tanácsadói tapasztalattal rendelkezik, mely az IT stratégiai tanácsadást és projektmenedzsmentet is magába foglalja. Ezt követően az MNV Zrt leányvállalatánál több évig projektvezetői pozíciót töltött be.

Cég B esetén a kutatásban részt vett felsővezető, Norbert mester szerzett informatikus közgazdász diplomát, illetve a Pénzügyi és Számviteli Főiskolán elvégezte a pénzügy és számvitel alapképzési szakot. Az egyetem után öt évet dolgozott az Ernst

& Young informatikai tanácsadójaként, majd létrehozta saját cégét. Egy Pannon GSM-megbízás kapcsán többször kapcsolatba került és dolgozott Zalán cégével. A több éves gyümölcsöző együttműködés után Zalán és Norbert úgy döntöttek, hogy összefognak és létrehozták Cég B-t. Zalán a későbbiekben hátrébb lépve átadta a cég vezetését Norbertnek.

Cég C esetén Ákos Térinformatikusként végzett. Az egyetem elvégzését követően önkormányzatnál dolgozott, ahol urbanisztikával és statisztikával foglalkozott. Ezt követően projekt management felé vettem az irányt, és azóta IT projekteket kezdett vezetni. Három éven belül a 20 fős szervezet operatív igazgatója lett. Dolgozott magyar nagyvállalatoknál és multinacionális szervezeteknél is. Minden alkalommal vezetői pozíciót töltött be. Ágota HR szakon végezte felsőfokú tanulmányait. Kezdetben IT recruiertként dolgozott egy magyar KKV-nál, majd a Graftonnál csoportvezetői pozíciót töltött be. Ezt követően került Cég C-hez.

Cég D-ben Ádám az ELTE-n végezte tanulmányait pszichológia és MBA szakon, majd a Műegyetem munka- és szervezet szakpszichológus képzésén szerzett oklevelet. Szakmai tapasztalatot szerzett az állami és versenyszférában is, ahol többek közt HR asszisztens, HR generalista, majd csoport vezetői, illetve igazgatói pozíciókat töltött be. Gábor informatikus közgazdász és MBA végzettséggel rendelkezik. Több éves multinacionális szervezetben szerzett vezetői tapasztalattal rendelkezik. Több évet töltött külföldön tanácsadóként. Cég D-t egyetemi évfolyamtársaival hozták létre. A fent leírtakat az alábbi ábrán szemléltetem:



17. ábra: A kutatásban részt vett TMT szakterület szerinti iskolai végzettsége

Saját szerkesztés

Amint azt a fentiek mutatják a kutatásban részt vett szervezetek mindegyikénél jellemző, hogy a TMT sokszínű oktatási háttérrel rendelkezik. Következésképpen a szakirodalomnak megfelelően a szervezetek vezetői diverz tantervi háttérben részesültek tanulmányaik során (Hambrick et al., 1996). Vizsgálataim során úgy találtam, hogy a felsővezetők tantervi háttére formálja a vezetői megismerést, mely

hatást gyakorol a stratégiai helyzetekre és a környezet értelmezésére (Eggers & Kaplan, 2013).

A kutatásom arra mutatott rá, hogy az interjúalanyok a felsőoktatásban tanult metodológiákat rendszeresen alkalmazzák. Strukturális gondolkodásukra, mentális sablonjaikra hatást gyakorol oktatási háttérük, ami befolyásolja azt is, hogy mi a fontos számukra és mi nem. Következésképpen hatással van arra, hogy a TMT hogyan dolgozza fel az információt (Finkelstein & Hambrick, 1996; Hambrick & Mason, 1984), milyen mentális térképet, információt használ az egyes döntések alkalmával.

Amint azt a 17. ábra is mutatja, a kutatásban részt vett szervezetek mindegyikében sokszínű iskolai háttérrel rendelkeznek a TMT tagok. Vizsgálataim során a szakirodalmi megállapításokkal hasonló eredményre jutotta: a TMT iskolai háttere növelte a TMT kollektív információkeresési és -feldolgozási kapacitását, ugyanis a TMT tagok iskolai háttérük alapján különböző szempontok szerint közelítenek meg egy adott kérdéskört. Közös ötletelések során mindenki hozzáadja a stratégiai tervekhez, megújuláshoz kapcsolódó saját mentális modellje, strukturális nézete alapján felépített gondolatát.

Bernát esetében a versenyistálló visszatérő metafora. Hangsúly az ismétlődő „célracionális megoldások” szemléleten van, melynek gyökereit az iskolai környezetre vezeti vissza. Éppen ezért úgy látja, hogy „*akik nem bírták, azok elmentek*”, hiszen az egyetemen kemény követelményrendszerében arra „*tenyésztették a hallgatókat, hogy tudjanak meghozni döntéseket.*” Ez a mentális modell visszaköszön információ keresési gyakorlatában és döntési mechanizmusába is. Erre utalnak a „*a számok nem hazudnak*”, illetve a „*célracionális megoldások vannak, itt nincs az, hogy szeretünk valakit vagy nem szeretünk, menni kell előre*” gondolatai.

A vizsgálat során annak feltárására törekedtem, hogy a CEO iskolai háttérének diverzitása milyen hatást gyakorol a TMT döntési mechanizmusára, a szervezeti megújulásra és a kettős képességekre. Vizsgálataim során arra jutottam, hogy Bernát esetében operatív és stratégiai, míg Norbert és Gábor esetében stratégia, vízió alkotási feladatokról beszélhetünk. Meglátásom szerint ez azonban nemcsak a CEO iskolai, hanem funkcionális és munkatapasztalati diverzitásával is szoros összefüggésben van.

Erre utal többek közt **Bernát4 esete - Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitikai:**

„*Ők [szakmai végzettséggel rendelkező nők] szakmailag el vannak fogadva, azzal nem lehet vitatkozni. Azon a megbeszélésen vallási vita volt, hogy akkor a) vagy*

b), vagy c) megoldást kell csinálni, és én mondtam, hogy nem vallási vitát kell ebből csinálni, hanem a szakma döntsön [a BME-s hölgy és Bernát], hogy melyik vallás, melyikre tesszük le a voksunkat.”

#### **Norbert1 esete - Egyén profilja:**

“Minden döntést velem együtt hoz meg. Ő sokkal operatívabb, mint én. Én stratégiaibb és álmódzóbb vagyok, ő viszont nem. Én nem megyek bele a büdzsé utolsó számába, ő meg igen. És ez az egymás kiegészítése kell.

#### **Norbert3 esete - Egyén profilja:**

„Hellyel közzel felhasználtam az ott szervet tapasztalataim. Nem olyan mértékben formalizált, mint egy multinál, - mert én dolgoztam multiban is, a szakmámat ott kezdtem. Ott nagyon formalizált volt, de nagyjából így nézett ki, mint nálunk. Mi egy kisebb szervezet vagyunk nyilván.”

#### **Gábor1 esete - Egyén profilja:**

“Igen nagyjából átültettük a mi közegünkre az ottani tapasztalataimat. Nem annyira formalizáltak, mint annál a multinál, de nagyjából így néz ki.”

Ezért arra a következtetésre jutottam, hogy a CEO-k döntéseiket és mentális térképeik stratégiai irányok szerinti leképezését nem csupán az határozza meg, hogy a CEO-k milyen iskolai háttérrel rendelkeznek, hanem az is, hogy milyen szakmai múltra tekintenek vissza, milyen szektorokban dolgoztak, és hány év vezetői tapasztalattal rendelkeznek. Bernát esetében jellemző módon az operatív és stratégiai gondolkodás egyidejű meglétét fedeztem fel. Ezzel szemben Gábor és Norbert esetén sokkal inkább a stratégiai gondolkodást találtam dominánsnak. Tehát Bernát esetén a mérnöki végzettség olyan extra, pozitív hozzáadékkal járt, mely nem csupán strukturális, de szakmai részletekbe menő előnyöket is teremtett számára. Ezekre utal “a legfelkészültebb tárgyalópartnerrel soha nem mernék vitatkozni”, továbbá a “És akkor az lett, amit mi [Bernát és csapata] mondtunk, mert nincs értelme azokkal vitatkozni, akik nem tanulták ezeket.”

Norbert és Gábor közgazdasági és menedzsment területen végezték tanulmányaikat és mindketten multinacionális környezetben dolgoztak tanácsadóként.

Az ott szerzett tapasztalatok egy részét beépítették szervezeti működésükbe. TMT esetén hasonlóan alakultak vizsgálati eredményeim. Az interjúalanyok szakmai tapasztalata, iskolai, funkcionális háttere és munkatapasztalata egyaránt hatást gyakorol a TMT szakmai döntéseire, információkeresési mintáira.

Ennek megfelelően vizsgálatomban részt vett szervezetek esetén a vezérigazgató funkcionális sokszínűsége hatással van a TMT működésére. Bernát esetén például egyszemélyes döntési mechanizmusokról tudunk beszélni. Iskolai végzettsége és szakmai háttere alapján is generalistának tekinthető, ami a TMT funkcionális sokszínűségét tompítja. Dobákhhoz és Antalhoz (2010) hasonlóan úgy gondolom, hogy a vezérigazgató személyisége hatással van a szervezet belső, így a TMT csoportdinamikájára is, továbbá a szervezet teljesítményére, innovációs készségére (Manata, 2021), továbbá stratégiai döntéseire (Ortiz-de-Mandojana et al., 2019). Ennek részletezésére a későbbiekben még kitérek.

A fentiek alapján szükségesnek tartottam megvizsgálni, hogy Cég A esetén hogyan valósult meg az információkeresési stratégia addig a pontig, amíg létezett Cég A-nak konkurenciája. Vizsgálataim alapján arra jutottam, hogy a Cég A, Cég B, Cég D<sup>82</sup> CEO-i információkeresési mintája a következő módon alakulnak a stratégiai megújulási és kettős képességek tekintetében:

Első körben minden CEO azt vizsgálta, hogy mi az, amit tud a konkurencia? A konkurencia figyelése a TMT esetén is felmerült (**Ágota1 esete – Döntés-keresés, Júlia3 esete – Döntés – keresés**), ugyanis saját szakmai területük tekintetében ők is fontosnak tartják a piaci ismeretek naprakészségét. A konkurencia megléte mellett felmerült két CEO esetén is, hogy az adott piacrész megszerzése hogyan valósulhat meg. Norbert egyesüléssel (**Norbert2 esete - Megújulás**), Bernát (**Bernát1 esete – Döntés-keresés; Bernát3 – Döntés-keresés**) pedig felvásárlással, illetve az ügyfelek számára ingyenes árazási stratégiával oldotta meg a kérdéskört. A stratégiai lépés minden esetben kettős célt szolgált. Egyrészt a felfedezéshez kapcsolódó olyan jellemzők, mint például a növekedés, a vállalkozói kompetencia, a rugalmasság és kísérletezés, a jövőre való koncentráció, valamint a stratégiai előrelátás egyaránt megtalálható Bernát és Norbert döntéseiben. Másrészt a kiaknázáshoz kapcsolódóan mindkét szervezet megtartotta működéséhez kapcsolódó tevékenységeket. A

---

<sup>82</sup> Cég C CEO-ja nem vett részt kutatásomban, ezért a vonatkozó részeknél nem került be értekezésem elemzési egységébe.



növekedéshez kapcsolódó stratégiai célja nem csupán az innováció volt, hanem a piaci részesedés, végső soron a nyereség növelése. Ákos stratégiai lépései (**Ákos3 és Ákos4 esete – Döntés – keresés**) hasonló elveken alapultak.

Minden CEO esetén elmondható a kockázatvállalás. Egyöntetűen jellemző rájuk, hogy szeretnek gyors, rapid döntéseket hozni. Meglátásuk szerint ez a fajta döntési mechanizmus hatékonyabb a cég számára, mivel a rossz döntés kijavítható egy-két napon belül, viszont a hosszú ideig tartó döntéssel a folyamatok és munkaerő is állnak, ami által nagyobb veszteséget realizálnak.

#### **Bernát7 esete - Megújulás:**

*“...a cégen belül nagyon rapid a döntés, én azt az elvet követem, hogy nagyon gyorsan hozom meg a döntéseket, ezáltal nem lassítva a munkafolyamatokat. És ha tévedek vagy valaki megkérdőjelezi a döntésemet - a szó pozitív értelmében, tehát hogy biztos, hogy jól döntöttem? - akkor képes vagyok egy nappal később fölülbírálni a döntésemet. De meghoztam a döntést és nem az van, hogy akkor várnak az emberek arra, hogy akkor a sült galamb berepüljön a szájukba, hanem van egy döntés, amivel lehet előre menni.”*

#### **Norbert2 esete - Döntés – keresés:**

*“Ha meg nem jól gondoltuk, akkor hozzányúlunk a döntéshez és módosítunk rajta”*

#### **Gábor2 esete - Döntés – keresés:**

*„Emberek vagyunk, hibázunk. De inkább hibázunk, mint ne dolgozzunk.”*

A fenti eredményeim megegyeznek a szakirodalmi megállapításokkal. Turbulens környezetben a környezeti változások olyan jellegű időkorlátokat támasztanak a szervezetek számára, hogy arra kényszerülnek, hogy dönteniük kell a győzelem vagy veszteség közt (Eisenhardt, 1989; Prasad & Junni, 2017; Yoon et al., 2016). Az IT szervezetek összetett döntéshozatali folyamatai és a turbulens környezeti hatások eredményeként a TMT arra kényszerül, hogy gyorsak dolgozzon fel valós idejű információkat és oldjon meg problémákat (Parola et al., 2015; Prasad & Junni, 2017).

A fentiek magukban rejtik azt az attitűdöt is, hogy a vizsgálatban részt vett CEO-k az azonnali beavatkozás hívei, ami nem csupán a döntésekre, de a hibák kijavítására is vonatkozik. Mindegyik vezető esetén a folyamatok feletti kontroll igényét tapasztaltam. Hogyan valósul ez meg az egyes CEO-k esetén? Bernátra vonatkozóan úgy, hogy a szervezeti hierarchia második és harmadik szintjének minden e-mailezésén rajta kell lennie (**Bernát2 – Döntés-keresés**):

*“...így képbem vagyok az ügyekkel kapcsolatban és nem kell egy csomószor megkérdezni a dolgokat. Ha pedig mégis bizonytalanság van, akkor fölteszek kérdéseket kollegák felé, amire gyors válaszokat várok. Ez napi 4-500 e-mailt jelent. Megdöbbennek a kollegáim, de én tényleg elolvasok minden levelet. Ha egy levél nagyon hosszú, akkor visszaírok, hogy nem olvastam el, mert túl hosszú, kérem rövidebben megírni.”*

Norbert (**Norbert1 esete – Egyén profilja**) és Dávid (**Ádám1 esete – Döntés-keresés**) esetében pedig úgy, hogy a két vezető minden döntésbe be van vonva. Ennek megfelelően fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy az egyes vezetők bizalma, vagy annak hiánya milyen hatást gyakorol a TMT döntési mechanizmusára, a szervezet alsóbb szintjeinek innovációs készségére. Ennek részletezésére a következő fejezetben keríték sort.

Kutatásom Heydenhez hasonlóan turbulens környezetben tevékenykedő cégekkel végeztem. Eredményeim azonban Heyden (2012) disszertációjának fejleményeitől részben eltérő módon alakultak. Eltérés mutatkozott abban, hogy a kutatásban részt vett szervezetek olyan esetekben vesznek igénybe külső szakmai segítséget, amikor az adott szervezet operatív működését támogató folyamatokhoz kapcsolódó információ gyűjtést, illetve döntést támogatja. Eredményeim Heydenhez (2012) hasonlóan alakultak Cég A-ra és Cég C-re vonatkozóan: a külső tanácsadók igénybevétele olyan problémamegoldó magatartást jelöl, melynek célja a szervezetek megítélésének pontosítása.

**Antal3 esete – Döntés-keresés:**

*“Volt ötletünk meg elképzelésünk, hogy mi legyen az a rendszer, amit integrálni szeretnénk a mi rendszereinkben, de több információt szeretnénk volna. Ekkor felkértünk egy külsős céget arra, hogy ők is találjanak nekünk eszközöket, illetve mi is mondtunk egy-kettőt, amit vegyenek be az elemzésbe és hasonlítsák össze*

*mind üzleti, mind szakmai szempontból az előnyöket és hátrányokat. És utána ezt a komplex elemzést megkaptuk.”*

**Norbert1 esete – Döntés-keresés:**

*“Egy tréning céggel dolgoztunk együtt, és nekik volt erre módszertanuk, amit hozzánk alakítottak. A kollégák nagyon elégedettek voltak vele.”*

**Gábor1 esete – Döntés-keresés:**

*“Van egy nagyon részletes elégedettségi mérés nálunk, amit egy külsős HR céggel csinálunk. A felmérés azt is méri, hogy mi, a szervezet tagjai mennyire felelünk meg a szervezeti értékeknek.”*

**Ágota1 esete – Döntés-keresés:**

Cég C új munkaerő keresésekor a LinkedIn-es keresés mellett munkaerőközvetítő fejdázások szolgáltatás is igénybe veszi, továbbá: *“Vannak olyan versenytársak, akiket monitorozunk és, ha úgy látjuk, hogy ott nem annyira jó a helyzet, akkor direkt megkereséseket használunk.”*

Itt azonban újabb különbség mutatkozott Cég A, Cég C és Cég B, Cég D közt. Ugyanis Cég A és Cég C gyakorlatában jellemző az üzletmenethez kapcsolódó külső szakértő bevonása. Mindkét esetben olyan megoldásokról tudunk beszélni, melyben az üzlet, vagy partner olyannyira értékes a szervezet számára, hogy képes harmadik feleket is bevonni a szolgáltatásba. Cég A és Cég C az egyes üzletek megszerzése, vagy ügyfelek megtartása érdekében közvetlen, vagy közvetett módon ismert szervezeteket, szakembereket megkeres és az üzletfolytonosság biztosítása érdekében integrálja azokat saját szervezetébe.

**Zoltán1 esete – Döntés – keresés:**

*„És akkor nyilván első körben megnézem, hogy milyen szakértőink vannak, megkérdezem a HR-seket hogy van-e ilyen? Ha nincs ilyen, akkor be kell vonni másik céget vagy külön önálló szakértőket. Olyan is volt, amikor önálló szakértőket vontunk be, mert speciális tanúsítvánnyal rendelkező ember kellett. Ekkor mondtam, hogy akkor itt be kell vonni valakit és nyilván ezt egyeztetni kellett Bernáttal. Nyilván első körben megpróbálunk cégcsoporton belül bevonni*

*szakértőt vagy olyan cégtől, akivel van kapcsolatunk, ismerjük stb. Ha meg nem, akkor meg azon keresztül valamilyen szinten keresünk, de általában ezekben a körökben meg szokott oldódni ez a kérdéskör.”*

### **Bernát1 esete – Kettős képességek**

*„hogya a személy megjelenésével még több profitot tudunk termelni, akkor nem az a kérdés, hogy befér-e a cég bérstruktúrájába, hanem az, hogy még több profitot tudjunk termelni.”*

### **Ákos2 esete – Döntés – keresés:**

*“A no-go esetekben bizonyos sales jutalékért tovább adjuk a lead-et partnereinknek. Ez azért fontos döntés, mert az ügyfél értékes, ezért mi szerződünk vele, de abszolút kialvállalkoztatjuk a feladatot és mi nem foglalkozunk vele”*

## **5.3 Diverzitáspolitiká**

Az interjúk kezdetén kértem az egyes vezetőket, hogy határozzák meg, hogy mit jelent számukra a diverzitás. A meghatározások során a leggyakrabban felmerült dimenziók: a kor, a nem, a fogyatékkal élők voltak. Ezt követte felsorolás szinten Ágota (Cég C) esetén az eltérő méretű szervezeteknél szerzett szakmai tapasztalat, a képzettség és a nemzetiség. A többi vezető esetén azonban, a diverzitás fogalma csupán a fenti három kategóriára korlátozódott. Következésképpen az interjúk során egyetlen vezető sem említette meg a Big six további három kategóriáját (Primecz, 2019): a vallást és hitet, a szexuális orientációt és a faji és etnikai csoportokat. Meglátásom szerint a vallási és hit diverzitás kategória szervezeti tekintetben hazánkban nem bír nagy jelentőséggel, mivel azt a magánélet kategóriájába sorolják. Mindez összeköthető olyan történelmi elemekkel és folyamatokkal, mint a nyugati kultúrkörben jellemző vallásszabadság, a vallás és állam szétválasztása, továbbá az ateizmus elterjedése és elfogadottsága, ami elvezetett ahhoz, hogy a munkahelyeket - melyek explicit módon nem kötődnek valláshoz - alapvetően szekulárisnak tartjuk. A szexuális orientáció meglátásom szerint azért maradt ki a felsorolásból, mert ideális esetben az ahhoz kapcsolódó személyes cselekmények nem munkahelyen történnek, következésképpen a

munkavállalók a magánéleti kérdések közé sorolják azt. A harmadik hiányzó diverzitáselem a faji és etnikai hovatartozás volt, mely magába foglalja a hazai legnagyobb kisebbséget, a romákat is. Álláspontom szerint a jelenség oka kettős. A romák sorsa összeolvadt a szegénységgel, sztereotípiákkal, a társadalmi kirekesztéssel, hátrányos helyzettel, iskoláztatás és munkavállalás terén megmutatkozó gondokkal. Ebből kifolyólag egyrészt a legtöbb esetben az első generációs tanult roma az előttük lévő minták, segítség és kapcsolati tőke hiányában félve attól, hogy nem tud érvényesülni a munkaerőpiacon, nem vállalja fel a származását. Következésképpen, ha be is kerülnek a hazai munkaerőpiacra, azon belül is a KKV-k vérkeringésébe, akkor sem vállalják fel származásukat, félve a kirekesztéstől. Így a vállalkozások szereplőiben formált, romákról kialakult sztereotípiája sem tud formálódni pozitív irányba. Másrészt amint azt korábbi kutatásom is mutatja a roma munkavállalókkal szemben erős diszkrimináció él (Olasz, 2020), sok esetben még az interjú folyamatáig sem jutnak el, mert az önéletrajzuktól kitűnik származásuk. Meglátásom szerint a szervezetek társadalmi felelőssége sürgető ebben a kérdésben. A roma diplomások piaci vérkeringésbe, a vállalatoknál való pozícióba kerülése pozitívan hatna társadalmi státuszukra és csökkentené a szelekciós mechanizmusokat. Ennek további és mélyebb részletezése azonban túlmutat jelen dolgozat keretein.

A közepes méretű szervezetek egyik esetében sem beszélhetünk diverzitás politika meglétéről, arra való tevőleges törekvésről, ugyanakkor minden esetben jellemző az általam inaktív nyitottságnak nevezett kategória. Erre utalnak például a következő esetek:

**Anett1 esete - Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitikai:**

*„szembejött [fogyatékkal élő, látássérült], és megvizsgáltuk [a helyzetet] ... azt néztük meg, hogy hogyan tudjuk megoldani azokat a problémákat, amivel szembe találjuk magunkat”, illetve*

**Ágota4 és Ágota6 esete – Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitikai:**

*„...random, ha jönnek nyitottak is vagyunk.”*  
*„Tudatos nincsen. Nem foglalkoztunk azzal különösebben, hogy emeljük például a nők arányát a cégben, hanem ez egy természetes folyamat volt, hogy ahogy egyre több érdeklődő van. Nyilván mi is nyitottabbak vagyunk. Ezzel sose kellett foglalkozni, mert sosem volt elfordulás senkitől sem.”*

### **Gábor1 esete – Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitiká:**

*“A diverzitást, mi a projektek sokszínűségére szoktuk használni nem a belső arányokra. Tudatosan nincs ilyen stratégiánk, mint a Google-nak, vagy ezeknek a Facebook-nak, nagy cégeknek.”*

### **Norbert4 esete – Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitiká:**

*“Nincsen semmilyen diverzitás stratégiánk. Nemzetközileg is szeretnénk terjeszkedni, ez azt jelenti, hogy a multikulturalitásba bele kell csapnunk. De tudatosan ezzel nem foglalkozunk.”*

Következésképpen az elemzések első körében úgy tűnt, hogy a szervezetek egyike sem tesz lépéseket annak érdekében, hogy bármilyen diverzitáskategóriát támogasson. Ugyanakkor, ha az adott diverzitáskategória jelentkezik hozzájuk, „szembe jön velük” akkor azt nyitottan kezelik. Az elemzések következő szakaszaiban a kor, nemi és kognitív diverzitáshoz kapcsolódó vizsgálatai eredményeimet mutatom be, illetve a szervezetek diverzitásról alkotott elképzeléseit finomítom.

#### 5.3.1 Kor diverzitás

Az interjúkat megelőzően tartalmilag áttekintettem a 4 cég honlapját, facebook oldalát és már a kezdeti vizsgálódások alapján két csoportra osztottam vizsgált szervezetimet:

Cég B, Cég C és Cég D weboldalának jellegzetessége, hogy 1) részletes információkat tartalmaz a szervezet célkitűzéseiről; 2) olyan szervezeti kultúra képét tükrözi, ahol támogatják és bátorítják a csapattagokat, értékelik az egyéni különbségeket; 3) a szervezet célja a „cég-életézés” megteremtése és a jelöltek figyelemfelkeltése. Cég B ezt a „Közös élményeink” képi bemutatásával, illetve a „Miért jó itt dolgozni?” szekcióban olyan kollégák által mondott érvek felsorakoztatásával éri el, mint például a „Rugalmas munkaidő, Home Office lehetőség”, a „Lehetőség a munka során szakmai és egyéb kompetenciák fejlesztésére” és a „Közvetlen munkatársaimmal csapatként dolgozunk”. Cég C weblapján hangsúlyt kap a nyitottság, szervezeti és csapatszinten is egymás tiszteletén és megértésen alapuló

együttműködés, továbbá az agilis megközelítés és lean szemlélet. Cég D esetén pedig az otthonos munkakörnyezet, közös szabadidő programok, „negyedévente think out of the box workshop”, céges pizzázások és egyéb programok. Ezzel szemben Cég A webhelyén 1) csupán minimális információ található a szervezetről; 2) semmilyen információ nincs a cég kultúrájáról, eseményeiről, illetve életéről; 3) tartalma ügyfeleknek szóló iránymutatásokra, videókra és videótárra korlátozódik.

Egyik cég sem töltött fel honlapjára egyenlőségre és a sokszínűség melletti elkötelezettségre vonatkozó dokumentumot, továbbá az interjúk alapján csupán egy szervezet rendelkezik diverzitásra, elfogadásra vonatkozó dokumentummal<sup>83</sup>. Ugyanakkor Cég B, Cég C és Cég D esetén a célkitűzések bemutatása és szervezeti kultúra prezentálása utal a sokszínűségi elvek fontosságára és támogatására. Szintén a honlapon szereplő információk alapján megállapítható, hogy Cég B, Cég C és Cég D ügyfélköre sokszínű, ami azt mutatja, hogy ezen szervezeteknek értenie és tükröznie kell az ügyfelek sokszínűségét (lásd 14. sz. táblázat).

A Cég B, C és D sajtójain, továbbá facebook oldalán lévő információk azt mutatják, hogy ezeknek a vállalkozásoknak a célja a „Cég-életérzés” bemutatása, mely arra utal, hogy a szűk munkaerőpiaci keretek mellett célul tűzték ki a tehetségek bevonását és - amint azt az interjúk során ki is emelték - jólléti eszközökkel (közös pizza, bokszzsák, csocsó, asztalitenisz, hetente foci stb.) való megtartását. Következésképpen a szervezetek célja, hogy önmagukat az ügyfél és a munkavállaló (jelölt) szemében is pozitívan tüntessék fel. Ezen nézetem alátámasztotta az interjúk során elhangzott gondolatok és megjegyzések: **(Ágota2 esete – Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitikai)** *“az a célunk, hogy... a Cégünk vonzó legyen a piacon, akár ügyfeleket, akár jelölteket tekintve.”*

Cég A esetében a weblap, illetve facebook oldal a Rendszer használatára vonatkozó részletes leírásokat, tudásbázist, videótárat és ügyfelek számára fontos információkat tartalmaz. A megjelenés ezen formája mögött a szervezet stratégiai döntése áll: *„nálunk az az elv, hogy nem kommunikálunk a facebook-on keresztül, illetve pontosabban csak kinyilatkoztatunk.”* Meglátásom szerint Cég A döntésének

---

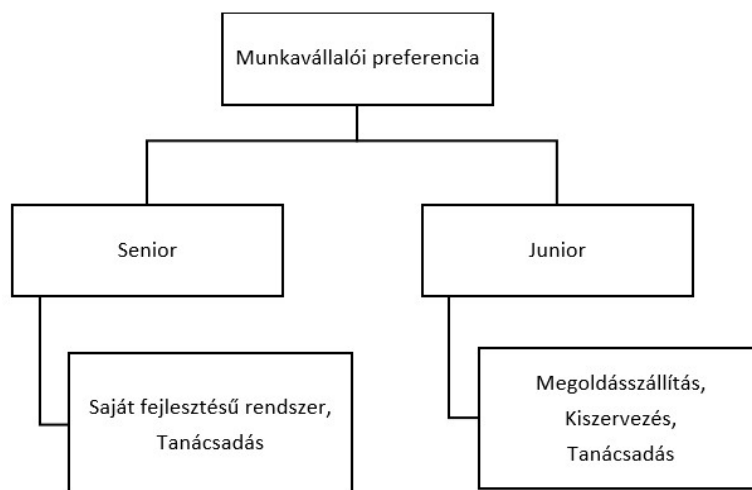
<sup>83</sup> Bár az interjúk lebonyolítása során Ágotától (Cég C) kaptam egy “Értékeink” elnevezésű sokszínűség melletti elköteleződésről szóló szervezeti szabályzatot (ennek dolgozatomban való szerepeltetésére nem kaptam engedélyt). A dokumentum napjainkig sem került feltöltésre, azonban a szervezet weblapjának kezdő oldalán egy-két gondolat visszaköszön.

részét képezi a megrendelőinek köre, ugyanis az állami szektor egy jóval érzékenyebb, formalizáltabb terület, mint a privát szektor.

Az interjúk mélyebb elemzése során szoros összefüggést találtam a vizsgált cégek munkavállalói szenioritásának preferenciája és a tevékenysége közt: azon szervezetek, melyek saját terméket fejlesztettek (Cég A és Cég C) az új kollégák kiválasztása során ragaszkodtak a szenior jelöltek alkalmazásához. Meglátásom szerint a saját termék fejlesztése nagyobb felelősséget jelent abban a tekintetben, hogy a szervezet márkáját kizárólag ez, illetve az aköré épült tevékenységek, például tanácsadás adják. A felhasználói élmény folyamatos biztosításához, illetve növeléséhez pedig olyan szakemberekre van szükség, akik a korábbi vezetői, illetve szakmai tapasztalatikat felhasználva értéket tudnak hozzáadni a termékhez.

Ezzel szemben azon szervezeteknél, melyek elsősorban a szolgáltatásra helyezték a hangsúlyt (Cég B és Cég C) másfajta imázst és a külvilágnak küldött szervezeti üzenetet tapasztaltam. Előzetes vizsgálataim arra mutattak, hogy a két szervezet cél munkavállalói a kevesebb tapasztalattal, vagy tapasztalat nélküli kollégák voltak. Ebben a tekintetben a junior kifejezés korra és szakmai tapasztalatra egyaránt vonatkozhat, ugyanis mindkét szervezet nyitott az átképzőközpontokból átvett, illetve junior kollégák fogadására. Bevallásuk szerint mindkét szervezetre jellemző, hogy – Ádámot idézve – „*egyetlen eszközük az odafigyelés*”, mely a közös programok szervezésében, a családi, baráti légkör kialakításában, csocsószoza, illetve Playstation sarok kiépítésében nyilvánul meg. Tevékenységi körök tekintetében Cég B és Cég D, nem saját rendszert fejleszt. Szolgáltatásai palettája Cég A-hoz és Cég C-hez képest jóval szélesebb területet ölelt fel, mely a kiservezés számos típusát foglalja magába csapat és egyéni szinten egyaránt (18. sz. ábra).





18. ábra: Munkavállalói preferencia

Saját szerkesztés

Erre utalnak a következő esetek:

**Ádám1 esete – Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitikai:**  
*„munkavállalóink jelentős része fiatal”.*

**Anett3 esete – Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitikai:** *“mi ilyen nullszaldós, meg null kilométeres fejlesztőket is vettünk fel, és nyitottunk akár ilyen átképzőközpontok felé is. Nem csak egyetemi végzettségűek kapnak helyet nálunk.”*

A senioritáshoz kapcsolódóan Cég A esetén nagy hangsúlyt kapott a TMT részéről, hogy döntéseik során, szakmai tekintetben nagy mértékben támaszkodnak közvetlen kollégáikra, a szenior szakemberekre.

Ezen nézetem támasztja alá Lajos gondolatmenete (**Lajos1 esete – – Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitikai**):

*„kollégáim választása nagyon tudatos volt. Kollégáim a harminc közepe-ötvenes korosztályt képviselik, tehát ugye ők főleg volt tanárok, iskolában igazgató-helyettesek voltak, tehát pedagógiai múlttal rendelkező szakemberek”.*

(**Ákos1 esete – Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitikai**):

*“a mi csapatunk szinte csak seniorból áll, mi ebben hiszünk, hogy seniorokkal dolgozunk.”*

Fentiek alapján a korosztályra vonatkozóan a hazai és az európai átlagtól (EC, 2012a, b) is eltér Cég A gyakorlata, ugyanis az egyes vezetők kor szerinti munkavállalói preferenciája a szakmai tapasztalattal kapcsolatos követelmények miatt az idősebb, tapasztalt korosztály. Ugyanakkor Kristóf fejlesztőkből álló csapatának átlag életkora 20-40 között mozog, melyet Kristóf kinevezésekor készen kapott.

Cég C esetén Ágota elmondása szerint az alkalmazottak életkora széles skálán, 19-50 életkor között mozog. Azonban a senioritás Ákos értelmezésében más jelentést kap, mint Cég A esetén. Amint azt **Ákos1 esete** mutatja, a tapasztalat mellett szükséges kompetenciának tartja az olyan soft skillt, mint például a mentorálás, people management és üzleti szemlélet. Ennek megléte kizárja a friss diplomás kezdőket, ugyanakkor a fejlesztők átlag életkora nem haladja meg a harminckettőt.

Az Ákossal végzett interjú során többször visszaköszönt a relációs demográfiai elmélet önbesorolás tétele (Tajfel, 1981), mely egyrészt magába foglalja a valahova tartozás, másrészt a megkülönböztetés igényét. Szászvárihoz (2012) hasonlóan jelen kutatás is azt eredményezte Ákos igazgatóságán, hogy a fiatal vezető kedvezőtlenül ítélte meg az idősebbeket. Ákos kora 34 év az interjúk idején, következésképpen a tőle messze álló korkategóriát kedvezőtlenül ítélte meg (Szászvári, 2012). Erre utal **Ákos2 esete – Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitiká:** *“most interjúztatunk egy negyvenöt plusszos vén rókát ... lehet, hogy azért nem fogunk ajánlatot tenni neki, mert egyszerűen annyira kilóg ebből az egészből, és nem tudjuk, hogy a fiatal, ambíciózus, erős dizájnereinknél mit fog okozni ez a döntés.”* A fenti eset azt mutatja, hogy a vezető feltételezése szerint az idős és fiatal kollégák együttműködése nem lenne gyümölcsöző, a csapat tagjai között érzelmi konfliktusokat okozna, sőt fluktuációhoz vezetne (Dijk et al., 2016; Richard & Shelor, 2002). Tehát Ákos szemlélete azt tükrözi, hogy a munkaegységen belüli kor-béli diverzitás különbség negatív hatással lenne az egyének viselkedésére és attitűdjére (Yadav & Lenka, 2020).

Kontextuális kérdéseket figyelembe véve fontos megvizsgálunk, hogy mit jelentenek a fentiek egy közepes méretű IT vállalat esetén. A kutatásban részt vett szervezetek mindegyike, így Cég C is lapos szervezet. Ez azt jelenti, hogy kevés, maximálisan 3 hierarchia szint van az adott szervezeten belül. Ákos és Ágota is a szervezeti struktúra második szintjén a TMT-n belül helyezkedik el. Az alatta található középvezetői szinteken szakmai vezetők és nem csoportvezetők helyezkednek el. Ebből

kifolyólag nagyvállalati, multinacionális környezettel összehasonlítva felsővezetői utasítások és tervek közvetlen megvalósítói a TMT tagok.

Bár Cég C-nek, hasonlóan a többi szervezethez nincs diverzitáspolitikája, ugyanakkor, a HR vezető megfogalmazása alapján **(Ágota4 esete – Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitiká)** „*sosem volt elfordulás senkitől sem*”, amit a szervezeten belüli diverz tagok jelenléte alá is támaszt **(Ágota6 eset – Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitiká)**: „*van 19 - még az egyetemet sem végezte el - és 50 körüli, spanyol, horvát, ukrán, valamint 98%-ban látássérült kollégánk is. Van, aki multinacionális cégtől érkezett és több olyan is, aki részmunkaidőben dolgozik, mert kisbabája van.*” A szervezeti gyakorlat tehát egyértelműen arra utal, hogy Cég C-nél nyitottak az eltérő diverzitásokra. Az is megfigyelhető, hogy Ákos saját preferenciái alapján alakítja igazgatóságát (Hambrick & Mason, 1984) **(Ákos1 és Ákos3 esete – Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitiká)** és határozza meg fejlődési pályáját a stratégiai döntéseikbe burkolt preferenciákon, viselkedésmódokon és képességeken keresztül (Cyert & March, 1963; Hambrick, 2007; Heyne, 2012).

A szakirodalmi eredményekhez hasonló konzekvenciára jutottam a középvezetéssel kapcsolatban. A „vén róka”, mint tapasztalt és nagy tudású, de idős szakember visszaköszönt Dávidnál is egy interjúztatási/kiválasztási eset kapcsán **(Dávid1 esete – Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitiká)**. Következésképpen az igazgatóságon középvezetői feladatokat ellátó Dávid felsővezetőjéhez hasonló módon vélekedik az idősebb szakemberekről és ugyanolyan attitűddel bír a kordiverzitás (és amint azt a korábbiakban kifejtettem az értékek) tekintetében (Tatli & Özbilgin, 2009). A jelölt korára való tekintettel hozott negatív pályázati döntés pedig a szemlélet gyakorlati megvalósítása volt (Mor Barak et al., 2021)

Összességében tehát elmondható, hogy Cég C igazgatóságán a vezető azt feltételezi, hogy a kor tekintetében homogén csapatok jobb teljesítményt és jobb mérőszámokat produkálnak. Feltételezése alapján a csoport tagjai nem éreznék jól magukat az eltérő tulajdonsággal/tulajdonságokkal rendelkező tagok társaságában (Qin et al., 2014). Meglátásait a középvető is implmentálta munkája során. Következésképpen Ákos és Dávid referencialapja ebben a tekintetben az igazgatóságon dolgozók kora. A hozzájuk jelentkezőket az alapján ítélték meg, hogy milyen szinten

észleltek kor-béli különözéséget és ahhoz társítottak sztereotípiákat (Harrison & Klein, 2007).

Tehát egyrészt az életkorhoz kapcsolódó előítélet és diszkrimináció az EU-s átlaghoz képest jóval alacsonyabb életkornál érvényesült Cég C egyik igazgatóságán (EC, 2012a, b). Ugyanis jelen esetben „negyvenöt plusszos” szakemberek lettek elutasítva a koruk alapján, ami megegyezett a hazai felmérések eredményeivel, mely szerint 45-ig számít valaki fiatalnak (Tardos, 2016). Ugyanakkor fontos azt is látnunk, hogy a vezető a szeparációs elmélet tanai mellett tette le a voksát és az információ/döntéshozalal perspektívát központba helyező kognitív diverzitás kevésbé volt fontos számára. Feltételezése szerint ugyanis a különözöség nézeteltérést, illetve ellentéteket szül (Risberg et al., 2019), ami rossz hatással lenne az eddig jól bevált csapatműködésre. Ezzel egyúttal Ákos meglegedkezett a szaktudás és munkatapasztalat elpazarlásáról (Tardos, 2016).

Az összehasonlítás során úgy találtam, hogy az IT szervezetek kordiverzitásra vonatkozó preferenciájára jelentős hatást gyakorol a szervezet termékportfóliója és tevékenységi köre. A saját terméken dolgozó szervezetek számára a senior kollégák alkalmazása a cél, ugyanis az ügyféligényeket és a rendszerünk használatával járó felhasználói élményt maximalizálásával kívánnak minél több profilra szert tenni. Ezzel szemben az IT outsourcinggal foglalkozó szervezetek számára kevésbé fontos a szakmai tapasztalat megléte. Meglátásom szerint ebben az esetben inkább a mennyiségi jellemzők a mérvadók, hiszen minél több munkaerőt tudnak kiszervezni az annál profitábilisabb a vállalkozás számára. Fontos ugyanakkor kiemelni, hogy ezen szervezetek nagy hangsúlyt fektetnek a minőségre, és ennek zálogaként nagy figyelmet fordítanak az oktatásra, a tagok integrációjára, jövőalkotási képére és motivációjára. Következésképpen közvetlen és közvetett hatást gyakorolnak a csoport- illetve szervezet teljesítményére (Rijamampianina & Carmichael, 2005).

### 5.3.2 Kognitív diverzitás

További vizsgálataim azt mutatták, hogy Cég B, Cég C és Cég D esetén is érvényesül a stratégiai megújulás autonomitása, melyet az alulról felfelé (bottom-up) irányuló folyamat jellemez (Flores, 2016; Volberda, 2017; Volberda et al, 2001; Ateş et al., 2020). Eredményeim Volberda (2017) megállapításához hasonlóan alakultak. Amint

azt **Levente1-Kettős** képességek, **Dávid1 – Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitiká** és **Anett1 - Megújulás** esete mutatja Cég B, Cég C és Cég D sikeres megújulási folyamataiban jelentős szerepet töltenek be a középvezetői réteg és az alkalmazottak. Meglátásom szerint Dávid által mondottak írják le legmegfelelőbben az ehhez kapcsolódó folyamatokat: *“Jó közösségbe lenni és jól érezni magad annyit jelent, hogy jó terméket szállítasz”* (**Dávid1 esete – Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitiká**).

A fenti megállapítások kapcsán vizsgálati keretem kiterjesztettem Cég A-ra, ahol Kristóf esete meglepetéssel szolgált (**Kristóf1 – Kettős képesség**):

*“Tehát én azt gondolom, hogy nálunk az innováció és a szándék az egyértelműen megvan, de legfőképpen a szándék, mert sajnos elég sok mindent blokkol a cégvezetés. És azt érzem, hogy elég sok olyan témakör van, amiben adottságok miatt nem nagyon tudunk előre lépni. Például, hiába akarjunk, hogy Teams legyen a céges (...) kommunikációs platform, nem lehetett, mert a cégcsoport a Skype-ot használja és ezen nem lehet változtatni. Hiába próbáltuk meg, hogy a saját cégünknel ne a Slack legyen, mert nem szeretjük, lehessen valami más. Hiába dolgoztam ki rá megoldásokat és költségbecsléseket és mindent. Nem, mert ezt most már megszoktuk, maradunk a réginél, jól van az ügy, mert ugye az üzlet azt látja, hogy ez most is működik. Tehát én azt gondolom, hogy az én igazgatóságom innovatív lenne, de általában a szarvacskáinkat sajnos le szokták törni.”*

Az esetek újabb vizsgálata során arra jutottam, hogy a négy vizsgálati egység, azaz Kristóf igazgatósága, Cég B, Cég C és Cég D közti hasonlóság alapja a bizalom megléte.

Reynolds és Lewis (2017) kutatásával ellentétben disszertációm eredményei azt mutatják, hogy a vizsgálatban részt vett hazai közepes méretű, IT szektorban tevékenykedő vállalatok esetén nem csupán a HR, hanem a CEO-k, illetve TMT által is megteremtett pszichológiai biztonságérzet megléte biztosítja a szervezet alulról jövő megújulási folyamatait. Ezen szervezetek, illetve szervezeti egységek esetén a vezetők által ki volt alakítva a munkatársakban az a nézet, hogy nem fog büntetéssel, megalázással járni, ha hangot adnak ötleteiknek, kérdéseiknek, aggodalmaiknak, vagy, ha felhívják a figyelmet a hibákra (Khan, 2018).

**Anett5 esete – Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitikai:**

*„A cégen belül, soha senkit sem ért atrocitás azért, mert elmondta a véleményét, vagy mert azt gondolta, hogy ő máshogy látja, mint a vezetőség. Mi mindenkit bátorítunk arra, hogy ezeket ossza meg, mondja el, mert csak úgy tudunk változtatni, és ez a visszajelzés kultúrájának a megteremtéséhez az első lépcsőfok”*

**Kristóf2 – diverzitásról alkotott nézete:**

*„hiszek a csapatmunkában”, ... „csapatunk”, ... „a mi struktúránk”*  
*„Számomra nagyon fontos az, hogy az igazgatóságom az egy csapat – és ezt a vezetésben mindig is szeretném mérvadónak tekinteni - nekünk együtt kell tudni dolgozni, hisz’ egy csónakban evezünk”*

**Leventel1 esete - Kettős képességek:**

*“Nem beszélgetünk, hanem mindent átbeszélünk. Szerintem nagyon fontos a közös barinstorming.”*

Következésképpen a fenti szervezeteken, illetve szervezeti egységeken belül jellemző az együttműködés, a problémák gyors azonosítására és megoldására való törekvés, az információk megosztása és alkalmazása, a figyelem folyamatos fenntartásának a képessége és az új megközelítések, megoldások kitalálása. Ennek megvalósulását a szervezeti tagok által észlelt pszichológiai biztonság, tehát a csapattagok azon közös meggyőződése adja, hogy a tagok a csapaton belül biztonsággal vállalhatnak interperszonális kockázatot (Edmondson, 1999, p. 354). Ezt követően a vizsgálat során nyert információk segítségével az egyes szervezeteket a kognitív sokszínűség és a pszichológiai biztonság mátrixba helyeztem (Reynolds & Lewis, 2017).

Cég A esetén a fenti vizsgálatot kiegészítettem a szervezeten belüli egységek összehasonlításával. Kristóf és Júlia esetén visszatérő motívum volt az információmegosztás, a brainstorming, a csapatkohézió, a partnerség, az „oda-vissza kommunikáció” támogatása, a „pozitív simogatás” és a „hierarchia elvetése”. Tehát a két TMT igazgatósága esetén is elmondható egyrészt, hogy magas az

információfeldolgozás mértéke, másrészt elvárt a meglévő tudás megszilárdítása és felhasználása melletti új tudás, új megoldási utak teremtése (Reynolds & Lewis, 2017).

#### **Júlia1 esete – Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitiká:**

*„Gyakorlatilag én mindent megbeszélék a kollégáimmal, illetve amikor belekezdünk valamibe, akkor mindenkivel lépésenként, közösen megbeszéljük, ötleteket gyűjtünk. Próbáljuk az egyenetlenségeket kiegyenlíteni, vagy a tévedések lehetőségét minimalizálni, mert óhatatlanul becsúszhatnak. És elvárom a kollégáimtól az alkotást, mert ez nekik és nekem is fontos. És mindenkinek jobb, mert egy észnél a több ész sokkal több. És azt látom, hogy nagyon sokaknak ez tetszik. Persze mindig vannak olyan személyiségek vagy egyéniségek, akik nem annyira nyitottak, bátrak. Ennek ezer oka lehet. Ezt föl kellett ismernem, hogy ki ilyen típus és picit fognom kell a kezét. És akkor nagyon szépen hozza az irányt és még akár újdonságai, újdonsült ötletei is vannak. A bevonás nagyon fontos nekik.”*

#### **Kristófl esete - Megújulás:**

*„...Nagyon pozitívan élem meg, amikor valaki megtanul egy új dolgot és büszke magára és örül annak, hogy sikerült valamit megcsinálnia. És azt vettem észre magamon, hogy nekem is nagyon nagy boldogságérzet az, amikor van egy kollega, aki segítséget kér vagy éppen nem is kér, de látom, hogy nehézsége van, segítünk, együtt ötletelünk, kitalálunk valamit és abból utána sikerélménye lesz neki is meg hát nyilván nekem is.”*

Ennek megfelelően Reynolds és Lewis (2018) alapján Júlia és Kristóf csapata a generatív csoportba tartozik, melynek a bátorító és tápláló közeg a jellemzője. Egy ilyen környezet olyan szervezeti egységet jelöl, ahol az információfeldolgozás alapja a kíváncsiság, kísérletezés és érdeklődés (Khan, 2018). A fenti esetek arra is rámutatnak rá, hogy a két TMT csapata pozitív gyakorlatként értékeli a nyílt és őszinte kommunikációt, az elvárások tiszta meghatározását, a bizalmat, önállóságot és döntési jogokat. Ugyanakkor a Kristóf és Júlia esetben láthatjuk, hogy az empátikus hozzáállásuk nagyobb odafigyelést igényel (Primecz et al., 2008).

		Pszichológiai biztonság	
		Alacsony	Magas
Kognitív diverzitás	Magas	<b>ELLENZÉKI</b>	<b>GENERATIV</b>
		Antal igazgatósága	Kristóf igazgatósága
	Lajos igazgatósága	Júlia igazgatósága	
	Alacsony	<b>VÉDEKEZŐ</b>	<b>UNIFORMIZÁLÓ</b>
-		Zoltán igazgatósága	

15.táblázat: Cég A kognitív sokszínűség és a pszichológiai biztonság mátrixa

Saját szerkesztés

Zoltán esetén a szervezeti egység mérete okán sem beszélhetünk hierarchikus felépítésről. Azonban ebben az esetben erős kontroll jellemzi a működést, ami nem a vezető egyéni profiljához, hanem a jogszabályi keretek, pénzügyi standardok és szabályzatok hatásához köthető. Mindez megfontolt információfeldolgozással jár, jellegzetessége a tagok megbecsülése és a rugalmas működés.

Ezt támasztja alá Zoltán alábbi esete (**Zoltán1 esete – Megújulás**):

*„Nálunk mindenki tudja, hogy mikor kell bemenni az irodába, ezt nem kell külön megbeszelnem velük. Az határoz meg mindent, hogy mi az adott kolléga munkája és az megköveteli-e, hogy valaki bent legyen vagy sem. A működésünk nem hierarchikus, mindenki tudja a dolgát és csinálja azt. Ha kell, akkor mindig elérhető vagyok, egyeztetünk, megbeszéljük, ha kell.”*

és **Zoltán2 esete - Megújulás**:

*“Nálunk adminisztratív dolgok vannak, amik egyrészt rutinfeladatokat, másrészt gyors döntéseket igényelnek. Ebben az esetben ment egy sztoró, akkor azt ott kellett meg kellett oldani, mert sürgős volt a forrás is.”*

Cég A-n belül Antal és Lajos esetén szintén felmerülnek az információmegosztás, a brainstorming, „oda-vissza kommunikáció” támogatása. Ugyanakkor náluk hiányzott a személyes kapcsolat megléte, a csapatkohézió azon



szintje, ami által a csapattagok “pozitív simogatásokat” kapnának. Következésképpen Lajos és Antal szervezeti egységére is a hierarchikus, irányító és rugalmas működés, óvatos, megfontolt és ellenálló információfeldolgozás jellemző.

Erre utalnak:

- 1) a korábban bemutatott “családból hozott” esetek,
- 2) Júlia összehasonlító megjegyzése, miszerint *“Antal, Lajos vagy Bernát soha nem fogják megkérdezni a kollégájuktól...nem ezek a típusok. Sőt, ha véletlenül felhoznák ... egy projekt megbeszélés során, akkor ... snitt ... térjünk a tárgyra.”*

### 3) Lajos esete (**Lajos1 esete – Megújulás**)

*“Lehet, azt az ötletet nem most, de valahol máshol fel tudjuk majd használni. A múlt héten például az volt, hogy egy-egy probléma megoldásból teljesen újszerű megoldás született, amit más területeken tudunk hasznosítani. Az is előfordult a közelmúltban, hogy a probléma szóbeli kielemezése folyamán olyan új alapvető problémákra derítettünk fényt, ami nagyon hasznos volt. Tehát proaktívan megelőztük a probléma további terjedését vagy újabb problémák felbukkanását.”*

### és **Antal1 esete – Döntés – keresés:**

*„Ekkor megkérdeztem a kollégáimat, hogy ki mit preferál. Mindenkinek le kellett írnia a véleményét, hogy mit választana, miért, mi szól a döntése mellett, illetve milyen kockázati tényezőket lát. Én is utána olvastam, nagyon sok, főleg angol nyelvű szakmai összehasonlításnak. A szavazatok és kutatásom alapján kapott eredmény alapján döntöttem. Tehát végül egyhangú volt a döntés, még azok is, akik a másokra szavaztak, belátták, hogy jelenleg a mi cégünknel ez egy jobb választási lehetőség.”*

Bernát esetén a korábban említett célracionális megoldásokhoz olyan megállapítások, illetve gondolatok kapcsolódnak, mint például a „kinyilatkoztatás”, a „megtanulták hol a határ”, a „sajátságos döntésmechanizmus van nálunk a cégen belül”. Esetében egyszemélyes döntési mechanizmusnak lehetünk tanúi. Funkcionális háttérét

tekintve generalistának, tehát szakmai és operatív területen is otthonosan mozgó vezetőnek tekinthető. A „beosztottak döntési játéktérének” (Dobák & Antal, 2010) ő maga ad kereteket. Saját bevallása szerint is az autokratikus vezető csoportjába tartozik. Vezetési stílusának mottója a fentiek alapján a „csináld meg!”. Fontos kérdésekben kizárólag ő intézkedik, illetve egyes lépésekbe beavatkozik, „belenyúl”, ha szükségesnek látja. Leadership oreintációja direkt vezetésnek tekinthető. Távolságtartó, tekintélyelvű kommunikációja szinte kizárólag írásban történik. Agresszív, merev és korlátozó (Dobák & Antal, 2010; Carlin, 2019; Houlihan, 2022). Lajos és Antal számos tekintetben mutatnak hasonló jellemvonásokat Bernáttal. Ezzel szemben Júlia és Kristóf is a demokratikus vezetők csoportjába tartoznak. Ars poeticájuk a kollégák véleményének bevonása és közös döntési irányok kijelölése. Fókuszukban a kapcsolatok és az ember állnak. Túlzottan nagy rész vállalása nélkül részt vesznek csapataik életében, beilleszkednek. Struktúrájuk szervezett, figyelnek a keretekre, mindenki véleményét fontosnak tartják. Kommunikáció erősnek tekinthető vertikális és horizontális tekintetben is és oda-vissza irányú.

Szervezeti szintre emelve a biztonsághoz kapcsolódó kérdéskört azt találtam, hogy annak ellenére, hogy Cég A-n belül előfordulnak generatív típusok, a CEO szerepe döntő szerepet tölt be az egyes folyamatok során és ez határozza meg a szervezet végső elhelyezkedését a kognitív sokszínűség és a pszichológiai biztonság mátrixban. Következésképpen Cég A-ban lévő alacsony pszichológiai biztonság hatására a csapatok elvesztették azon kulcsfontosságú minőségüket és közös meggyőződésüket, hogy véleményt merhetnek nyilvánítani a szervezeten belül (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Meglátásom szerint Cég B, C és D is a generatív csoportba tartozik, ugyanis az interjúk alapján mindhárom szervezetre jellemző a bátorító és tápláló közeg. Információfeldolgozásuk alapja a kíváncsiság, kísérletezés és érdeklődés (Khan, 2018) (lásd. 19. sz. táblázat). Következésképpen ezen cégeknél a csapattagok mernek véleményt nyilvánítani és az interjúalanyok beszámolója alapján a kognitív sokszínűség ereje felszínre kerül. Szemben Kristóf csapatával, mely Kristóf szerint bár innovatív és kezdeményező, kognitív diverzitása kihasználatlan marad (Khan, 2018).

		Pszichológiai biztonság	
		Alacsony	Magas
Kognitív diverzitás	Magas	<b>ELLENZÉKI</b>	<b>GENERATIV</b>
		Cég A	Cég B
			Cég D
	Cég C		
Alacsony	<b>VÉDEKEZŐ</b>	<b>UNIFORMIZÁLÓ</b>	
	-	-	

16.táblázat: Kutatásban részt vett szervezetek kognitív sokszínűség és a pszichológiai biztonság mátrixa

Saját szerkesztés

Mindezt összekötve azon egyöntetű TMT véleménnyel, hogy Cég A-n belül minden felsővezető a megújulással járó változást fentről lefelé (top-down) irányuló folyamatnak látja. Tehát, Cég A-n belül a stratégiai megújulásban a felső vezetők töltenek be kulcsfontosságú szerepet (pl.: Taródy et al., 2021; Hortovány, 2012; Hortoványi et. al, 2021), szemben Cég B, Cég D és Cég C-vel, ahol megjelenik az alulról jövő megújulás is.

### 5.3.3 Nemi diverzitás

Az interjúalanyoktól kapott információk alapján a szervezetek nemi aránya a 2019-2020<sup>84</sup>-as adatok alapján a következő módon alakult:

Szervezet	Szervezeti tagok száma <sup>85</sup>	Nemek aránya a szervezetben	Nemek aránya a vezetésben	Női vezető szakterülete
Cég A	110	30%	16 % (6-ből 1)	Szervezetfejlesztési igazgató
Cég B	170	26%	20% (5-ből 1)	HR vezető
Cég C	100	24%	0	-
Cég D	140	24%	22% (9-ből 2)	Pénzügyekért felelős vezető Termék- és szolgáltatásfejlesztési igazgató

17.táblázat: Kutatásban részt vett szervezetek nemi összetétele

Saját szerkesztés

<sup>84</sup> Interjúalanyoktól kapott adatokat tüntettem fel.

<sup>85</sup> Az interjúalanyok beszámolóival összhangban egyes esetekben a szervezet alvállalkozóit is magába foglalja.

A fenti adatok megfelelnek a globális jelenséggel és a szakirodalommal: a nők jelentősen alul reprezentáltak akár a teljes szervezetet, akár a vezetői réteget vesszük alapul. Kutatásom ezen részében egyrészt arra kerestem a választ, hogy mi állhat a fenti alacsony arány háttérében, tehát mi okozza azt, hogy a vizsgált IT szervezeteknél akár szakemberi, akár vezetői minősítésben kevés a női képviselő. Interjúalanyaim közül egyetlen vezető sem magyarázta biológiai meghatározottsággal a nők alacsony számát (Nagy, 2014, Trauth, 2002). Másrészt szerettem volna megtudni azt, hogy interjúalanyaim a nők IT-n belüli alulreprezentáltságát az esszencialista perpektíva nézeteivel vagy az IT társadalmi felépítésével magyarázzák (Trauth, 2002).

A nők informatikai szektorban lévő alacsony arányára vonatkozóan az interjúalanyok egy része a gender elmélet, tehát az IT társadalmi felépítése mellett tette le a voksát, kiemelve, *“én nem gondolom, hogy értelmi különbségek lennének, azt gondolom, hogy ez promóció (Ágota2 esete).”* Interjúalanyaim kivétel nélkül hangsúlyozták, hogy részükről nincs – a többi diverzitáskategóriához hasonlóan – *“ebben semmilyen tudatosság”*. Meglátásuk szerint a munkaerő piacon pár évvel korábban azért volt nagyon kevés női informatikai szakember, mert a nők a megfelelő promóció és társadalmi támogatás hiánya miatt nem gondolták azt testhez álló szakmának (Trauth, 2002; Nagy, 2014). A HR szakemberek kivétel nélkül kiemelték, hogy a különböző kezdeményezéseknek, átképző központoknak, köszönhetően a lányok aránya lassan növekvő tendenciát mutat ebben az iparágban. Ezen megállapítások egyértelmű jelei annak, hogy az interjúmban részt vett vezetők - vezetői szinttől függetlenül – folyamatosan informálódnak, hogy képből legyenek szakmájukhoz kapcsolódó kérdésekben.

A fentiekkel ellentétben Bernát és Dávid más szempont szerint világították meg a kérdéskört. Saját tapasztalataik alapján az emberek megítélése az IT iparágban – egyetemi és szakmai berkekben egyaránt – nem nemi, hanem tudásalapú.

### **Bernát1 esete – Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitiká**

*“az a kettő [lány évfolyamtársak a Műegyetemen], a top ötben mindig benne volt és elismertük és lány lányságát sose néztük.”*

### **Bernát2 esete – Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitiká**

*“akkor is nagyon kevés lány volt az informatikai szakmában, de aki ott volt, és kivívta, azt a szakma elismerte.”*

### **Bernát3 esete – Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitiká**

*“az a lány, aki szakmailag topon volt az évfolyamban, az kivívta a fiúk elismerését, de az a lány, aki nem volt topon, azt kinézte az évfolyam. Tehát hogy nem a neme miatt volt valakinek rangja vagy elismertsége az évfolyamunkban, hanem a tudása miatt...”*

### **Bernát4 esete – Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitiká**

*„Ők [szakmai végzettséggel rendelkező nők] szakmailag el vannak fogadva, azzal nem lehet vitatkozni. Azon a megbeszélésen vallási vita volt, hogy akkor a) vagy b), vagy c) megoldást kell csinálni, és én mondtam, hogy nem vallási vitát kell ebből csinálni, hanem a szakma döntsön [a BME-s hölgy és Bernát], hogy melyik vallás, melyikre tesszük le a voksunkat.”*

### **Dávid 2 esete – Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitiká**

*„Ezek a női vezetők, akiket én ismerek azok szakmailag ott vannak és azokat el is ismerjük. Ez egy szakmai közösség és nem a férfiak közössége.”*

Vizsgálati fókuszom kiterjesztettem Anker és szerzőtársai modelljére (2003), nevezetesen annak vizsgálatára, hogy az IT-n belüli nemek közötti szegregációt mennyire tudom visszavezetni társadalmi, gazdasági, kulturális és történelmi okokra. A társadalmi normák és sztereotípiák már gyermekkorban kialakítják az arról alkotott nézetet, hogy mi a megfelelő karrierút a lányoknak, illetve fiúknak. Interjúalanyaim meglátása szerint egyrészt ezekből fakadnak a lányokban, illetve a társadalomban élő sztereotípiák, miszerint aki IT szervezetekben „csak kockás ingesek ülnek, akik vietnámi papucsba pizzát esznek.” Ágota megfogalmazása szerint épp a „promóció hiányából” adódik, hogy a lányok alacsony számban képviseltetik magukat a STEM „Science, Technology, Engineering and Mathematics”-n belül. Ugyanakkor Norbert-nél megjelenik az a jellegű sztereotípiá miszerint a lányok érzékenyek, törékenyek és ezért vigyázni kell rájuk, amit a lány kollégák nem támogatnak és nem szeretnek (**Norbert5**

esete - **Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitiká)**. Cég B és Cég D esetén is felmerült, hogy átképzőközpontokból vettek át fejlesztőket, akik közt lányok is szerepeltek. Ennek megfelelően az iskolai végzettséghez kapcsolódó egyenlőtlenségek fennállnak, de a korábbi évek tendenciáját szemlélve minimálisan enyhülni látszanak. Meglátásom szerint a pozitív tendencia köszönhető a Logic school-nak és Lányok napja **(Gábor2 – Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitiká)** kezdeményezéseknek is. Utóbbi esetén a lányok egy napos betekintést kapnak a tudományos, technológiai és műszaki szakmákba. A kezdeményezés célja, hogy felkeltse a lányok érdeklődését ezen területek, foglalkozások iránt.

Interjúalanyaim közül hárman voltak nők, ketten felsővezetői, egy pedig középvezetői feladatot látott el. Ennek megfelelően az általam vizsgált szervezetekre is igaz azon megállapítás, hogy a nők aránya exponenciálisan csökkent a szervezeti hierarchia magasabb szintjein (Nagy & Primecz, 2010). Minden esetben támogató háttérszerepet töltenek be, egyfajta háztartási szerepet vállalva. Norbert 2019-ben zajlott interjújában kifejtette, hogy a szervezet és az ő személyes célja is, hogy a menedzsment tagokat legalább egy fővel növeljék. Cég B honlapja tartalmazza a felsővezetők fényképes és pár mondatok bemutatkozását, mely alapján a mai napig nem történt meg a TMT női taggal való bővítése.

Gyakorlatilag ebben az esetben is érvényesült a szervezetek részéről az aktív nyitottság. Következésképpen egyik szervezet esetében sem tudunk arról beszélni, hogy a szervezeti tagok nemi arányára vonatkozóan bármiféle célkitűzéssel rendelkeznének, ugyanakkor ebben az esetben is, amikor az adott jelölt bekapogott az adott céghez, akkor nyitottak voltak a közös munkára.

## 6 Diszkusszió

Jelen fejezetben kutatásom eredményeit elhelyezem a diverzitás menedzsment térképén és rámutatok milyen eredményekkel járul hozzá a szakmai diskurzushoz. Ezt követően áttekintem hozzájárulását a felsővezetői és diverzitásmenetment elméletre, különös tekintettel a keresésre, a kettős képességekre és a szervezeti megújulásra. Végül megvizsgálom gyakorlati relevanciáját.

## 6.1 A kutatási eredmények összefoglalása

PhD kutatásom elméleti fókusza a szervezeti diverzitás és az ahhoz kapcsolódó megújulás és kettős képességek, melyet Rijamampianina és Carmichael (2005), továbbá Hambrick és Mason (1984) elméletére építve a diverzitásmenedzsment és felsővezetői elmélet szempontjából vizsgáltam.

PhD kutatásom tágan értelmezett környezete a hazai informatikai szektor volt, ezen belül a közepes méretű megoldásszállítók iparága. A szegmensen belül pedig négy szervezetre fókuszáltam.

Fő kutatási kérdésem a következők voltak:

*KK 1: Hogyan kapcsolódik a vezetők diverzitása a stratégiai megújuláshoz és kettős képességekhez?*

*KK2: Hogyan kapcsolódik a felső vezetők diverzitása a döntési folyamatok alapját képező keresési mintákhoz?*

*KK3: Hogyan befolyásolja a diverzitás, mint szervezeti érték a stratégiai megújulást és kettős képességeket?*

Az ismertett kutatási eredményeket összegezve a következő válaszok adhatók kutatási kérdéseimre:

*KK 1: Hogyan kapcsolódik a vezetők diverzitása a stratégiai megújuláshoz és kettős képességekhez?*

Jelen kutatás alapján kijelenthetjük, hogy minden vezető rendelkezik egy egyéni profillal, ami a látható és láthatatlan diverzitás elemek eleyéből tevődik össze. S ez az egyéni keverék határozza meg azt, hogy mi az egyes szervezet választott iránya, célja. A turbulens környezetben tevékenykedő szervezetek mindegyike nagy figyelmet fordít a szervezeti megújulásra és a kettős képességek folyamatos fenntartására. Cég A és Cég C esetében ez úgy nyilvánul meg, hogy folyamatosan bővítik a tudásbevételeket, közös ötletelésekkel a jövőre koncentrálnak kívánják még teljesebbé tenni a felhasználói élményt. Cég B és Cég D esetében jellemző a külföldi terjeszkedésre való törekvés,

szolgáltatások nagyobb hálózatának elérési céljára pedig a létszámnövelés és hozzáadott értéket és versenyképességet növelő új szolgáltatások kidolgozása utal. Amint azt láthattuk a szervezetek nem képesek arra, hogy szükség esetén önmaguk változtassanak irányt, tegyenek erőfeszítéseket a megújulásra, kettős képességek napi implementálására. Ehhez olyan jellegű vezetői döntések szükségesek, melyek megadják az irányokat és a mérföldköveket (Heyne, 2012; Barakonyi, 2002). Cég B esetén például a megfelelő időben érkezett a felsővezetői szinten történő megújulás. A két rosszul teljesítő év után a szervezet vezetősége megújult. Zalán háttérbe vonulását követően Norbert az új operatív igazgatóval sikeres éveket tudott zárni.

Mindezek a döntések a vállalatok túlélési valószínűségét növelték, ugyanis megtalálható bennünk szervezeti, illetve folyamat átstrukturálás, a meglévő tudáselemek újrakombinálása, a piaci megközelítések finomítása (Burgelman, 1991; Heyden, 2012). Például ez Cég A esetén úgy nyilvánult meg, hogy monopol céljaihoz igazította az árazási stratégiáját, illetve tudásbővítéshez kapcsolódó terveinek eléréséhez magasabb bérsávval alkalmazott egy munkaerőt. Cég B esetén ide sorolható például a nyitás az automatizáció, a robotizáció különböző területei felé, továbbá a nyitás külföld felé.

Az önkategorizáció többféle megnyilvánulását sikerült bemutatnom az elemzési szakaszban, melyek alapján leszögezhetjük, hogy vizsgálati eredményeim is azt mutatják, hogy az önkategorizálás a személy énkoncepciójának a része. Következésképpen azon kognitív reprezentációk összessége, melyek megmutatják, hogy az egyén hová helyezi önmagát, mit gondol magáról, illetve hogyan alakítja ki a „mi” illetve az „ők” kategória csoportokat (Reimer et al., 2020). Ennek megfelelően Bernát a cégcsoport tulajdonosával, míg Antal a szakma egyik legjobbjaként, Kristóf pedig az átlagnál jobban tudóként azonosítja önmagát.

A kutatás során megerősítést nyert, hogy az egyén döntéseit és preferenciáit bár befolyásolja a neme, csak részben van azokra hatással, ugyanis az adott TMT neme csupán az egyén egyedi profiljának egy alkotó eleme. Következésképpen az egyén vezetői stílusának a felfedése, illetve kutatására tett kísérlet az egyén profiljának a megismeréséhez kell, hogy kapcsolódjon. Például Kristóf diverzitásról alkotott nézetét nem a nemi diverzitása, hanem a múltban megélt tapasztalata eredményezte. Júlia esetében azonban egyértelműen beszélhetünk a nem cselekvésekre, döntésekre való hatásáról.



Hambrick és Mason (1984) modelljének alappillérei bizonyítást nyertek disszertációmban: 1) a vizsgálatomban részt vett interjúalanyok a valóság személyes értelmezései alapján hozzák meg döntéseiket; 2) a valóság személyes értelmezése a vezetők kognitív folyamataiból, értékrendszeréből, személyiségjegyeiből, szakmai tapasztalataiból, iskolai végzettségéből és etikai magatartási normáiból, összefoglalóan egyéni profiljából ered. Kristóf esetében például meghatározó volt, hogy szegény családból származott, ami hatással volt felsőoktatási tanulmányainak befejezésére, majd a munkahelyi tapasztalatok jelentősen befolyásolták munkáról alkotott elképzelését és a beosztottakhoz kapcsolódó viszonyát. Bernát életét „budai úriúrként” fiatal korától végig kísérik a presztízst jelentő iskolák, gépjárművek. Ennek hatása megnyilvánul a szervezet által üzemeltetett és fejlesztett rendszerről alkotott elképzeléseiben és víziójában, amit a „termék-univerzum” kifejezéssel reprezentál. Az univerzum kifejezést robusztus, nagy horderejű és presztízzsel bíró dolgok megalkotásával szokás képileg megjeleníteni és összekötni. Ezen szimbólum Lajosnál is megjelenik hasonló tartalommal. Ebben az esetben a tudással fonódik egybe a nagy dolgok alkotása és létrehozása.

A vizsgálatban részt vett szervezetek stratégiájának megértéséhez sikerült közelebb kerülnöm. Cég A és Cég C, illetve Cég B és Cég D közti hasonlóság első pillantásra nem tűnt egyértelműnek, illetve a cégekkel való kapcsolatfelvétel idején nem voltam annak tudatában, hogy az adott szervezet keretein belül milyen arányban vannak jelen az idős, fiatal, szakmai tekintetben junior, illetve senior kollégák. Későbbi vizsgálataim során a szervezetek kor szerinti preferenciája és a cégek tevékenysége közt szoros összefüggést találtam. A saját terméket fejlesztő és támogató szervezetek esetén a több éves tapasztalattal rendelkező tagokat preferálják. Tehát ebben az esetben az információ/döntéshozatali perspektíva, a kognitív sokféleség mellett teszik le a voksukat a szervezetek. Az IT szolgáltatásra, kiszervezésre koncentráló szervezetek esetén pedig a fiatal, akár tapasztalattal sem rendelkező kollégák létszámnövelésén van a hangsúly. Nyilvánvalóan több tényel is magyarázható a szolgáltatók ezen preferenciája. Egyrészt az IT szektor jellegzetessége a munkaerőhiány, az ügyfelek csapatlétszám igényét gyorsabban és egyszerűbben ki tudják elégíteni a frissdiplomás és átképző központokban végzett egyének felvételével. Másrészt bevett szokás ezen szervezeteknél, hogy a megszokott toborzási gyakorlatokon túl felhasználják a már bent lévő tagok hálózatát jutalomért cserébe. A fiatal informatikusok jellemzően a saját

csoportjukból tudnak beszervezni új tagokat, így növelve a fiatalok arányát a szervezetben. Harmadrészt minél alacsonyabb egy erőforrás bekerülési értéke, annál nagyobb profittal tud számolni az adott szervezet a kiszervezések során. Ugyanakkor ez a fajta megközelítés nem csupán a szervezetek, hanem a fiatalok számára is nagy előnyökkel jár. Egyrészt a munkaerő bekerülését követően és periodikusan ismétlődve ezen szervezetek komoly tréningeket tartanak az új alkalmazottak számára, biztosítva ezzel a magas szolgáltatási minőséget. Tehát a folyamatos tanulás és fejlődés biztosított a tagok számára. Másrészt a különböző projekten belül nagy tudást és tapasztalatot tudnak felhalmozni. Következésképpen az egyes szervezetek diverzitáskategória fókuszja jelentős mértékben összekapcsolódik erőforrás-allokációs mértékének és profitszerzési céljainak meghatározásával. Ugyanis, minden TMT esetén jellemző az erőforrás-allokáció mértékének meghatározása, mely stratégiai, nevezetesen piacszerzési célokat szolgált. Például míg Norbert és Ákos ezt a létszámnövelés eszközeivel, addig Bernát a megrendelésnek való megfeleléssel kívánta elérni.

García-Granero és szerzőtársaihoz hasonlóan egyetlen szervezetnél találtam negatív kapcsolatot a kor és a kettős képességek közt (García-Granero et al., 2018). Cég A esetén az életkori diverzitás negatívan befolyásolta a TMT kettős képességét. Azonban meglátásom szerint ebben az esetben a jelenség sokkal inkább köthető a pszichológia biztonságához (erről később részletesen írok), mintsem az életkori diverzitáshoz kapcsolódó megközelítésekhez.

*KK2: Hogyan kapcsolódik a felső vezetők diverzitása a döntési folyamatok alapját képező keresési mintákhoz?*

Megállapíthatjuk, hogy az egyén profilja hatást gyakorol az egyén döntési mechanizmusára, preferenciájára. Döntéseiben mindezek az értékek, keresési preferenciák, tanult és örökölt dolgok megjelennek és érvényre jutnak cselekedeteikben. Ugyanakkor az egyes döntési, illetve viselkedési minták, továbbá választások nagy mértékben meghatározzák az egyén választásait. Mindez nem csupán a keresés, de az egyes csoportokhoz való önbesorolás, az ahhoz való tartozás, más csoportoktól való megkülönböztetés jeleként is megnyilvánul.

A kogníció vizsgálata során bizonyítást nyert, hogy a vezetők számára nagyon fontos, hogy mindenki mondja el a véleményét. Lajos például külön kiemelte, hogy

fontos számára, hogy olyanok is mondják el a véleményüket, osszák meg tapasztalataikat, akik nem fejlesztőként, dolgoznak Cég A-n belül, ugyanakkor szülőként olyan ötleteik és javaslataik lehetnek, ami mindenki számára hasznosnak bizonyulhat. Következésképpen kognitív sokszínűség tekintetében a Cég A preferálja a homogén csapatokat (van Knippenberg et al., 2004). Lajos esete épp azt reprezentálja, hogy a diverz csoporttagok a különböző gondolatokat, ötleteket (Shin et al., 2012), tudást (Hambrick, 2007) ütköztetve dolgozzák fel az információt (Shin et al., 2012), ami új ötleteket, visszacsatolásokat, pár hónap múlva történő felhasználást tesz lehetővé (Williams & O'Reilly, 1998).

Fentiekén túlmenően az is bizonyosságot nyert, hogy Cég A-n belül létezik egy olyan részkoalíció, melyet Antal, Lajos és Bernát alkot. Gyakorlatilag ez a domináns koalíció Cég A elit hálózatát foglalja magába, mely a legnagyobb hatással van a szervezeti célokra, a fejlesztési irányokra és stratégia kiválasztására. Meglátásom szerint ebben egyrészt annak is nagy szerepe van, hogy a TMT közül leginkább Antal és Lajos azok, akik „megértették hol a határ” (Cyert & March, 1963), következésképpen tudják, hogy Bernátnak vezetőként pontosan mire van szüksége. Ugyanakkor Júlia és Kristóf esetén is visszaköszön Bernát ezen igényéhez való azonosulás. Kristóf esetében ez az átlagnál jobban tudásban, Júlia esetében pedig az alkalmazottak jóllétében nyilvánul meg. Bernát ugyanis, bár csak protokolláris jelleggel kíván részt venni a szervezeti eseményeken, ugyanakkor a célracionális megoldások részeként fontosnak tartja, hogy a szervezeti tagok jól érezzék magukat.

Kutatási eredményeim Heydenhez (2012) hasonlóan alakultak: a vezetők a látható és láthatatlan diverzitáskategóriák alapján kialakított értelmezési rendszerek szerint hozzák meg döntéseiket és olyan értékeket, valamint meggyőződéseket, azaz kognitív alapot visznek formális szerepükbe, amelyek révén a megértés és a cselekvés beágyazódik a kialakult társadalmi világba. Ugyanakkor az elmélet szerint a vezetők minden alternatívát ismernek, melyek közül racionális értékelés után a legmegfelelőbbet választják ki. Meglátásom szerint a szakmai, vezetői tapasztalat, illetve iskolai végzettség bár hozzájárulnak a sajátos meglátáshoz, alternatívák felfedéséhez és felismeréséhez, ezen túlmenően be is határolhatják azokat. Éppen ezért a menedzsment és fejlesztői tapasztalattal, illetve tudással is rendelkező Bernát nem csupán stratégiai, de magas szintű operatív döntéseket is képes hozni, szemben Gáborral és Norberttel, akik leginkább stratégiai vonalon hoznak döntéseket, ugyanakkor itt is jellemző, hogy

minden döntési folyamatban be kell, hogy legyenek vonva jóváhagyóként. Mindemellett jellemző minden TMT esetén olyan mentális tevékenységek végrehajtása, ami a tudásstruktúrák létrehozásában, visszakeresésében és módosításba játszanak szerepet (Helfat & Peteraf, 2015).

A pszichológia biztonság szerepével számos diverzitás tanulmány nem foglalkozik megfelelő mélységig, pedig hasonlóképpen kulcsfontosságú és mindenkire általánosan érvényes szerepet tölt be, mint a befogadás. Éppen ezért sok esetben a befogadás fogalmának részeként kezelik azt. Nyilvánvalóan van ennek létjogosultsága, ugyanakkor a pszichológiai biztonság túlmutat a befogadáson, véleményem szerint a csapat kulcsfontosságú minősége. Meglétekor a csapat rendelkezik azzal a biztonsággal, hogy merjen személyes kockázatot vállalni. Kutatásom alapján úgy látom, hogy ennek fő origója maga a CEO személye. Cég A esetében a CEO úgy látja jónak, hogy minden két szinttel alatta lévő alkalmazott levelezésén rajta kell lennie. Meglátása szerint erre azért van szükség, hogy ha a helyzet úgy igényli bele tudjon nyúlni a folyamatokba és minimalizálni a hibák arányát. Szervezeti szinten ez azonban úgy csapódik le, hogy a TMT úgy látja, hogy a csapattagok kevésbé vagy egyáltalán nem innovatívak. Valójában azonban a „kis szarvacskák” letörésétől való félelem miatt jellemző a kezdeményezés hiánya. Következésképpen a pszichológiai biztonság hiánya esetén nem csupán a kognitív sokszínűség, hanem minden típusú diverzitás ereje kihasználatlan marad. Mindez a kreativitás és innováció csökkenéséhez vezethet. Bár Cég A esetén a TMT önmagát innovatívnak gondolja és termék-univerzumának robusztussága, multifunkcionalitása és összetettsége is ezt mutatja, ugyanakkor a pszichológia biztonság megléte esetén megvalósulhatna az alulról jövő innováció, ami a szervezeti megújulást és kettős képességeket is jelentős mértékben javítaná.

Cég B-re és Cég D -re pontosan az ellenkezője a jellemző. Ennél a két szervezetnél ugyanis több olyan esetet is sikerült bemutatnom, melyek azt mutatják, hogy a pszichológiai biztonság, az ötletek és újdonságok iránti nyitottság - ellentétben Cég A-val - nemcsak elmondás alapon, de ténylegesen meg is valósul. Ebben a tekintetben érdekes és további vizsgálódási alapot jelent, hogy mindkét szervezet esetén jellemző, nem csupán projekt szinten, hanem szervezeti felfogás, mindset tekintetében is az agilitás, az agilis módszer használata. Bár Kristóf elmondása szerint az agilitás implementálására sor került szervezeti egységében, úgy tűnik az agilis gondolkodás szervezeti szinten még nem valósult meg.

A pszichológiai biztonsághoz szorosan kapcsolódik, hogy a stratégiai megújulás folyamatának iránya hogyan fejlődik az adott szervezetek belül. A stratégiai megújulás autonomitása, tehát az alulról felfelé irányuló művelet Cég B, Cég C és Cég D esetén valósult meg. Ezeknél a szervezeteknél ugyanis az egyes folyamatok aktív résztvevői a középvezetők és az alsóbb szinteken dolgozók, melyet a jó közösségi légkörrel, illetve a pszichológiai biztonsággal, mint moderátorral összekötöttem. Következésképpen ezen szervezeteknél a transzformációs TMT támogató és bátorító attitűdje megadja a szervezeti tagok számára azt a biztonságot, hogy mernek interperszonális kockázatot vállalni. Ezzel szemben Cég A domináns koalíció, különös tekintettel a CEO a korrekciós intézkedésekkel gyakorlatilag blokkolja a bottom-up irányú folyamatokat (pl.: Taródy et al., 2021; Hortovány, 2012; Hortoványi et. al, 2021).

Ennek megfelelően a szervezeti diverzitás fogalmi kereteinek befogadás és pszichológiai biztonság elemekkel való bővítését fontosnak tartom. Ugyanis, míg a befogadás minden vizsgált szervezet esetén megvalósult, addig a pszichológiai biztonság hiánya esetén a szervezeti innováció nem tud kiteljesedni, mert annak hiánya gátolja az alulról érkező megújulást. Például különös figyelmet fordítanak minden cégnél a tagok jóllétére, megfelelő munkakörnyezet kialakítására, közösségi élet felpezsdítésére stb, ugyanakkor Cég A esetén az erős TMT elnyomja a tagok interperszonális kockázatvállalási kedvét.

*KK3: Hogyan befolyásolja a diverzitás, mint szervezeti érték a stratégiai megújulást és kettős képességeket?*

A kutatás alapján kiemelhetjük, hogy a TMT esetén egy alkalommal fordult csupán elő a szeparációs elmélet szerinti csapattag választás, a többi esetben minden vezető az információs/döntéshozatali perspektíva mellett teszi le a voksát. A kivételt képező eset Ákoshoz kapcsolódik, akinél az összehasonlítás alapja a kor volt. Ennek megvalósítása egy önbesorolási folyamaton keresztül történt. A fiatal vezető ugyanis magát és csoportját a senior fiatalok közé sorolta és az interjú alanyt pedig az ellenpólusba, az idős kategóriába (Williams & O’Rielly, 1998). Ezt követően került sor a saját és a másik csoport értékelésére, majd az értékek összehasonlítására (Trepte & Loy, 2017). Ákos esetében is megnyilvánult az a jellegzetesség, hogy jobban bízott saját, tehát a fiatalokból állók csoportjában, mint egy csoporton kívüli idős emberben és ezért azt hátrányban részesítette (Williams & O’Reilly, 1998). Tehát a különböző szintű

vezetők diverzitáspolitikája kapcsán Ákos és Dávid esete alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a TMT diverzitásról alkotott nézete a középvezetői szinteken dolgozók nézeteire is hatást gyakorol. Az állásra pályázó, nagy tudású szakember a kora miatt hátrányos helyzetben részesült, mivel Ákos kordiverzitásra vonatkozó negatív szemlélete a megvalósító középvezető, Dávid esetében is érvényre jutott (Mor Barak et al., 2021).

A kutatás eredményei azt mutatják, hogy az egyéni profilt nem csupán egy kategória, hanem a diverzitás látható és láthatatlan elemei együttesen befolyásolják. Ugyanakkor, az eltérő kategóriák súlya különböző mértékben hat az ember által megélt tapasztalatokra, attitűdjére és meglátásaira. Erre utal Ágota társadalmi nemhez kapcsolódó nézete, illetve az is, hogy a vizsgált szervezeteken belül nagyon alacsony az informatikai területen dolgozó, továbbá a felsővezetői pozíciót betöltő nők aránya. Bernát tapasztalatai alapján ez sem a munkahelyek, sem a felsőoktatás keretein belül nem okoz eltérést, ugyanis minden helyzetben a tudás és nem a szakember neme a lényeges. Erre mutat „a szakmailag topon lévő lányok elismerése”, közös, napjainkig fennálló egyetemi baráti kör kialakulása, melynek tagjai a legjobban teljesítő lányok és fiúk közül kerültek ki. Ugyanakkor ebben az esetben felmerül annak a kérdése, hogy miért nincs megfelelő számú lány a STEM szakokon, illetve szakmákban.

A kérdés kapcsán a gondolatmenet visszakanyarodik a promóció hiányához. Ennek megfelelően úgy gondolom, hogy komoly társadalmi szintű kezdeményezések szükségesek, melyben a cégeknek is szükséges részt venniük aktív és nem csupán résztvevő módon. Értem ezalatt a szervezetek hozzáállását, amit inaktív nyitottság kóddal neveztem el. Minden szervezetre jellemző, hogy ha a diverzitáskategóriák közül a fogyatékkal élők, a nemi és kor diverzitás tagjai jelentkeznek hozzájuk, akkor nyitottak a jelentkezők fogadására. Azonban az adott diverzitáskategória – a Big six egészére vonatkoztatva - nem minden esetben rendelkezik a megfelelő bátorsággal, hogy jelentkezzen IT céghez az önbecsülés alacsony szintje, a társadalomban élő, informatikához kapcsolódó kép miatt.

A szervezeteknek ebbe az irányba mindenképp előnyös lenne lépéseket tenni, illetve fejlődnie. Gondolok itt például a cégek honlapján megjelenő ilyen irányú nyitottság „kinyilatkoztatására”, egyetemekkel, középiskolákkal való szorosabb együttműködésre, a közösségi oldalakon megjelenített diverzitáskategóriák felé való nyitottság kinyilvánítására. Az iskolákkal való kapcsolat esetében nagyon fontosnak

tartom, hogy a területi határok ne korlátozódjanak Budapestre, hanem be legyenek vonva a szegényebb régiók is, hiszen a hátrányos helyzetben élő gyerekek, fiatalok számára még nehezebb a kitörés lehetősége. Azt gondolom, hogy a kutatásban részt vett IT területen tevékenykedő KKV-knek nagyobb részt lenne szükséges vállalniuk abban, hogy a területet jobban megismerhesse a társadalom. A TMT tagok közül csupán Lajos víziójában jelenik meg szervezeti szinten a társadalmi szerepvállalás. Esetében a jövőbeli rendszer tudásmegosztási platformként jelenik meg, mely minden tanuló számára lehetőséget nyújt a fejlődésre. Meglátásom szerint Lajos esetében ezen törekvés szoros összefüggésben van pedagógusi tapasztalataival. Ezzel szemben Cég D és Cég B esetén bár megvalósul az átképzőközpontokból való átvétel, azonban ezt inkább tekintem profitszerzésre irányuló lépésnek mintsem társadalmi szerepvállalásnak.

## 6.2 Konklúzió

Kutatásom alapján leszögezhetjük, hogy az egyes folyamatok szekvenciálisan, illetve párhuzamosan mennek végbe az egyes szervezetek tekintetében. A TMT preferenciáit nagy mértékben befolyásolják a múltban megélt tapasztalatok, családi gyökerek, elért eredmények, megélt kudarcok, illetve sikerek. Kutatómunkám során figyelmet fordítottam a közvetítő hatások feltárására, melyet például a diverzitásmenedzsment gyakorlatok, a pszichológia biztonság, a vezetési stílus bevonásával sikerült elérnem. Mindezek alapján sikerült feltárnom, hogy a vizsgálatban bevont szervezetek „egyetlen eszköze az odafigyelés”, egyik sem rendelkezik diverzitásra vonatkozó menedzsment eszközzel, illetve gyakorlattal. Ezen túlmenően az egyes diverzitáskategóriák iránti nyitottság is csupán inaktív módon jelenik meg a szervezeteknél. Következésképpen nem tesznek annak érdekében, hogy bevonzzák az egyes diverzitáskategóriákat a szervezetbe, mely a társadalmi szerepvállalás tekintetében vakságnak tekinthető.

Kutatásom a felsővezetői elmélet szakirodalmát gazdagítja a diverzitásmenedzsment szerepének vizsgálatával. Vizsgálati módszerem kvalitatív kutatáson alapult, melyek száma a sokszínűségmenedzsment szakirodalmában alulmarad. Dolgozatom olyan munkaorientált dimenziókat is figyelembe vesz, mint a funkcionális és oktatási háttér. Kutatásom a felsővezetői elméleteket gazdagítja azáltal, hogy hangsúlyt fektet a kognitív folyamatok mélyebb vizsgálatára, mely során

összekapcsolja a vezetői kogníciót és a vállalati stratégia cselekvéseinek origóját képező döntéseket, megújulást és kettős képességeket. Kutatásom során a legfrissebb és korai tanulmányok szintetizálásával és felhasználásával figyelmet fordítottam olyan folyamatmechanizmusokra, mint például a pszichológiai biztonság, a csapat megosztottsága és a sokféleséggel kapcsolatos meggyőződések. Mindezek közvetítő szerepet töltenek be a vezetői orientáció és a vállalati eredmények között. Disszertációm ebben a tekintetben is gazdagítja a szakirodalmat, ugyanis jelen témakör a diverzitáskutatások közt egyelőre kevésbé kutatott terület.

Meglátásom szerint a fent leírt esetek, vélemények és megállapítások olyan folyamatok eredményeként jöttek létre, melyeket a körköröség jellemez. Ennek része a szocializáció, ami az események hatására folyamatosan finomul és változik az egyes egyéneken. Ebből kifolyólag jelen dolgozat az adott szervezet TMT-jének pillanatnyi állapotát, mintsem egy állandó helyzetét írja le.

### 6.3 További lehetséges kutatási irányok

Dolgozatom ezen pontján fel kell hívnom a figyelmet kutatásom korlátaira. A kutatás jellegéből adódóan a kvalitatív kutatás legnagyobb erőforrása a belső általánosíthatóság (Maxwell, 1996). Ugyanakkor sok esetben nincs ok azt feltételezni, hogy egy érvényes kvalitatív kutatás tapasztalatai más kontextusban ne lennének érvényesek. Tekintsük meg, hogy mintám mennyire tekinthető tipikusnak, ami támogatja az általánosítást! A kutatásban vizsgált egyének száma viszonylag alacsony (tizennégy fő), és a kutatási minta bizonyos szempontok tekintetében homogénnek tekinthető (IT területen tevékenykedő, felsőfokú végzettséggel rendelkező, vezetői pozícióban dolgozók). A minta választása során lehetőségeimhez mérten törekedtem arra, hogy minél különbözőbb alanyok szerepeljenek a mintában: vezérigazgatói, felsővezetői, illetve középvezetői szerepet töltenek be, kor szerinti megoszlásuk, funkcionális tapasztalatuk, nemi eloszlásuk heterogén. Keresésem során nem sikerült olyan felsővezető növel beszélnem, aki az IT szakirányú területeket vezette volna. Törekedtem arra is, hogy képviseljék magukat mind a kevés, mind a sok beosztottal rendelkezők. A kutatás eredményei ezen korlátozó tényezők ismeretében általánosíthatóak.



Mindezek fényében disszertációmban alkalmazott módszertan felhasználásával a jövő-béli kutatás folytatását, kiterjesztését javaslom egy, a jelenlegitől jelentősen eltérő mintán a következők szerint:

- a vizsgálat kiterjesztése a középvezetői szintre,
- a vizsgálat kiterjesztése az alsó szinteken dolgozókra, stakeholderekre;
- a vizsgálat kiterjesztése IT-hez szorosan kapcsolódó szakterületen tevékenykedő felsővezetői pozíciót betöltő nőkre;
- a vizsgálat kiterjesztése a határon-túli magyar gyökerekkel rendelkező vezetők szélesebb körére.

A kérdések, melyeket érdemesnek tartanék további vizsgálódásra:

- További vizsgálatok az egyén profiljához kapcsolódóan: megerősítést nyernek-e eredményeim a szervezetek kordiverzitása és profilja közti kapcsolat, illetve a vezetői kogníció és vállalati cselekmények kapcsán.
- Annak mélyebb vizsgálata, hogy milyen módon, illetve ösztönzőkkel lehetne a hazai, közepes méretű IT szervezeteket aktív résztvevővé tenni a társadalmi szerepvállalásban.
- Az elemzés egyéb diverzitáskategóriára (például származás, fogyatékoság, szexuális orientáció, határon túli magyar gyökerek) való kiterjesztése.

Jelen kutatásban nem tértem ki a témával kapcsolatos következő, meglátásom szerint nagyon izgalmas területek kutatására, amelyeket a jövőben érdemesnek tartanék megvizsgálni:

- Az interjúalanyokkal készített interjú napjainkban történő megismétlése; A gazdasági változások hatására bevezetett intézkedések, megújulási utak feltárási céljával;
- A diverzitás jelentésének és kezelésének, továbbá az információkeresési sémák longitudinális nyomon követése érdekes kutatási terület lehet. Jelen kutatásnak nem volt célja egy adott időszak, mint egy megújulási, kiaknázó, illetve felderítő folyamat időszakának a nyomon követése.

## 7 Felhasznált irodalom

1. Abatecola, G. & Cristofaro, M. (2020), "Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": evolution and open avenues", *Journal of Management History*, Vol. 26 No. 1, pp. 116-136. <https://doi.org/10.1108/JMH-02-2018-0016>
2. Abatecola, G., Caputo, A. & Cristofaro, M. (2018), "Reviewing cognitive distortions in managerial decision making: toward an integrative co-evolutionary framework", *Journal of Management Development*, Vol. 37 No. 5, pp. 409-424.
3. Ablonczy B.& Bárdi N. (2010): Határon túli magyarok: mérleg, esély, jövő In.: Kiss T.: Határon túli magyarság a 21. században. <https://mek.oszk.hu/09200/09282/pdf/>
4. Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
5. Agarwal, R. & Helfat, C. E. (2009), Strategic renewal of organizations. *Organization science*, Vol. 20, No. 2, pp.281-293.
6. Agócs, C., & Burr, C. (1996), Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences. *International Journal of Manpower*, 17(4/5), 30-45.
7. Alvesson, M. & Billing, D. Y. (2009), *Understanding gender and organizations*. London–Thousand Oaks–New Delhi–Singapore: Sage Publications. Second Edition. ISBN 978-1-84860-016-4
8. Andorka, R. (2006): *Bevezetés a szociológiába*. Budapest: Osiris Kiadó.
9. Anker, R. (1997). Theories of occupational segregation by sex: An overview. *International Labour Review*, 136(3), 315-339.
10. Anker, R., Melkas, H. & Korten, A. (2003): *Gender-based occupational segregation in the 1990's*. Working paper. International Labour Office
11. April, K. & Shockley, M (2007), *Diversity: New Realities in a Changing World*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, ISBN-13: 978-0-230-00133-6.
12. Arendt, L. A., Priem, R. L., & Ndofor, H. A. (2005): A CEO-adviser model of strategic decision making. *Journal of Management*, 31: 680-699. old
13. Backes-Gellner, U., & Veen, S. (2013), Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies – large-scale empirical evidence on company productivity.

Human Resource Management Journal, 23(3), 279–295.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12011>

14. Baden-Fuller, C. & VOLBERDA, H. W. (1997), Strategic renewal: How large complex organizations prepare for the future. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 27, No. 2, 95-120.old.
15. Bairoh, S. (2008), Current Debates on Classifying Diversity Management: Review and a Proposal, Working Papers 534, Hanken School of Economics.
16. Baskin, J. S. (2013), The Internet Didn't Kill Blockbuster, The Company Did It To Itself. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jonathansalembaskin/2013/11/08/the-internet-didnt-kill-blockbuster-the-company-did-it-to-itself/?sh=1b70ec2f6488&fbclid=IwAR32aEwW3J8j7hl4iZyhApBBhYTPJVNkup5sAki418k82Zt7ZFFWanC4sH4>
17. Beauregard, T. A. (2019), Diversity in teams. In H. Mensi-Klarbach & A. Risberg (Eds.), *Diversity in organizations: Concepts and practices* (2nd ed.) (pp. 152-180). London: Red Globe Press
18. Becánics, A. (2012), Az egyenlő vagy egyenlő értékűként elismert munkáért egyenlő bért elv fejlődése az Európai Unió Bíróságának esetjogában. *Debreceni Jogi Műhely*, 9(1), 66–73.  
[http://www.debrecenijogimuhely.hu/archivum/1\\_2012/az\\_egyenlo\\_vagy\\_egyenlo\\_ertekukent\\_elismert\\_munkaert\\_egyenlo\\_bert\\_elv\\_fejlodes/](http://www.debrecenijogimuhely.hu/archivum/1_2012/az_egyenlo_vagy_egyenlo_ertekukent_elismert_munkaert_egyenlo_bert_elv_fejlodes/)
19. Beck-Bíró, K. (2009), A szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás, PhD thesis, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
20. Benischke, M. H., Martin, G. P. & Glaser, L. (2019): CEO equity risk bearing and strategic risk taking: The moderating effect of CEO personality. *Strategic Management Journal*, 40: 153-177.
21. Bezrukova, K., Spell, C. S., & Perry, J. L. (2010), Violent splits or healthy divides? Coping with injustice through faultlines. *Personnel Psychology*, 63, 719–751. old.
22. Bieber F. & Bieber R. (2021), *Negotiating Unity and Diversity in the European Union*. Palgrave Macmillan; 1st ed. 2021 edition. ISBN-10 : 303055015X
23. Blarr, W. H. (2012), Organizational Ambidexterity. In W. H. Blarr (Ed.), *Organizational Ambidexterity: Implications for the Strategy-Performance Linkage* (pp. 57–82). Gabler Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6859-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6859-3_3)

24. Bokor A. (2000), Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája. Ph.D. értekezés, Budapest, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék.
25. Bouwman, H., Carlsson, C., Carlsson, J.P., Nikou, S., Sell, A., & Walden, P. (2014), How Nokia failed to nail the Smartphone market. 25th European Regional Conference of the International Telecommunications Society (ITS): "Disruptive Innovation in the ICT Industries: Challenges for European Policy and Business", Brussels, Belgium, 22nd-25th June, 2014
26. Brahma, S.; Nwafor, C.; Boateng, A. (2020), Board gender diversity and firm performance: The UK evidence. Int. J. Financ. Econ. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2089>
27. Burrell, G. & Morgan, G. (1979), Sociological paradigms and organizational analysis. Heinemann Educational Books, London
28. Burrell, G. (1994), Modernism, postmodernism and organizational analysis: the contribution of Jurgen Habermas, Organization Studies, 1 – 9 old.;
29. Butler, R. N. (1969), Age-ism: another form of bigotry. Gerontologist. 9, 243-246
30. Byrne, D. (1971): The attraction paradigm. New York: Academic Press. Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2001), Reflections on shared cognition. Journal of Organizational Behavior, 22, 195–202. old.
31. Calás, M.B., Ou, H. & Smircich, L. (2013), Woman' on the move: mobile subjectivities after intersectionality, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Vol. 32 No. 8, 708-731. old.
32. Campbell, K. & Mínguez-Vera, A. (2008), Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. J Bus Ethics 83, 435–451 (2008). <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9630-y>
33. Carlin D (2019), Democratic, Authoritarian, Laissez-Faire: What Type Of Leader Are You? Forbes. <https://www.forbes.com/sites/davidcarlin/2019/10/18/democratic-authoritarian-laissez-faire-what-type-of-leader-are-you/?sh=2550f5942a6b>
34. Carmeli, A. & Halevi, M. Y. (2009), How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. The Leadership Quarterly, 20(2), 207-218. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.011>

35. Carson, J.B., Tesluk, P.E. & Marrone, J.A. (2007), Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Acad. Manag. J.* 50 (5), 1217-1234.
36. Chang, M.L. (2000), The Evolution of Sex Segregation Regimes *American Journal of Sociology* Vol. 105 Number 6 (May2000), 1658–1701 old.
37. Chermack, T. J., Bodwell, W. & Glick, M. (2010), Two strategies for leveraging teams toward organizational effectiveness: Scenario planning and organizational ambidexterity. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 12, No. 1, pp.137-156.
38. Chia, R. (2003), Organization Theory as Postmodern Science. In H. Tsoukas, & C. Knudsen (szerk.), *The Oxford Handbook of Organization Theory* (113 - 140): Oxford: Oxford University Press.
39. Child, J. (1972), Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1): 1-22.
40. Claes, M. T (2019), Diversity in Europe: Its Development and Contours. In H. Mensi-Klarbach, & A. Risberg (Eds.), *Diversity in Organizations: Concepts and Practises* (2. ed., pp. 31-61). Red Globe Press.
41. Corporateinformation (2020), These are the top 100 companies ranked by Current Market Capitalization (U.S.\$ millions) Tanulmány. <https://www.corporateinformation.com/Top-100.aspx?topcase=b>
42. Cox, T., Jr. (2001), *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. Jossey-Bass.
43. Cunliffe, A. (2011), Crafting Qualitative Research: Morgan and Smircich 30 years on. *Organizational Research Methods*, 14 (4), 648-673. <https://doi.org/10.1177/1094428110373658>
44. Cyert, R.M. & March, J.G. (1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
45. Csedő Z. & Zavarkó M. (2019), *Változásvezetés*. Akadémiai Kiadó Zrt. ISBN:9789630599573
46. Csedő, Z. (2006), *Szervezeti változás és változásvezetés a folyamatos differenciálódás és integráció tükrében: az innovatív gyógyszeripar példája*. Doktori (PhD) értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem.

47. Csedő, Z., Zavarkó, M. & Sára, Z. (2019): Tudásmenedzsment és stratégiai kettős képesség – Felsővezetői döntések elemzése az innovációs stratégia megvalósítása során. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 50 (3). 36-49. old. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.04>
48. Danowitz, M. A., Hanappi-Egger, E. & Mensi-Klarbach, H. (2012): *Diversity in Organizations: Concepts and Practices*, Eds., Palgrave, London. ISBN 10: 0230361315
49. Dijk, H., Meyer, B., van Engen M. & Loyd, D., (2016): Microdynamics in diverse teams: a review and integration of the diversity and stereotyping literature. *Acad. Manag. Ann.* 11 (1), 517-557
50. Dixon-Fyle S., Dolan K., Hunt V. & Prince S. (2020): Diversity wins. How inclusion matters. McKinsey Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters#download/%2F~%2Fmedia%2Fmckinsey%2Ffeatured%20insights%2Fdiversity%20and%20inclusion%2Fdiversity%20wins%20how%20inclusion%20matters%2Fdiversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf%3FshouldIndex%3Dfalse>
51. Dobák M. (2008): *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
52. Dobák, M. & Antal, Z. (2010): *Vezetés és szervezés: Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest: Aula.
53. Dobák, M., Hortoványi, L. & Szabó, Z. R. (2013): Hatásos üzleti stratégiák a különböző vállalati fejlődési szakaszokban = Effective business strategies in different development stages of corporations [Online]. Hungary, Europe. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.ftmtak.oai.real.mtak.hu.12124&site=eds-live>
54. Donaldson, L. (2003): Organization Theory as a Positive Science. In H. Tsoukas, & C. Knudsen (szerk.), *The Oxford Handbook of Organization Theory* (39-62): Oxford: Oxford University Press.
55. Duhigg C. (2016): What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
56. Dunavölgyi M. (2017): Az alacsony női részvétel okai a felsővezetésben: Mit mondanak erről a döntéshozók?. (2017)

57. Duncan, R. (1976): The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization design*, 1, 167–188.
58. Dupcsik Cs (2009): A magyarországi cigánység története. *Történelem a cigánykutatások tükrében, 1890–2008*. Budapest: Osiris. 2009
59. Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research* 56: 1009-1019
60. Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007): Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*.
61. Edmondson A. C. & Lei Z. (2014): Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* Vol. 1:23-43 (Volume publication date March 2014). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
62. Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
63. Eerola P., Paananen M & Repo K. (2021): ‘Ordinary’ and ‘diverse’ families. A case study of family discourses by Finnish early childhood education and care administrators, *Journal of Family Studies*, DOI: 10.1080/13229400.2021.1939100
64. Eger, L., Egerova, D., Jirincova, M., Petrtyl, J., Plevny, M., Bitterova, M., Lancaric, M., Peterka, A., Pisonova, M., Savov, R., Hajos, L., Csegledi, C., Cseh, P. I., Rozwadowski, J., Wojcik, J. (2012). Diversity management. Comparison, the best practices of Visegrad countries. Plzen: NAVA.
65. Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2013). Cognition and capabilities: a multi-level perspective. *Academy of Management Annals*, 7, 295-340. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.769318>
66. EIGE (2021): Gender Equality Index 2021: Health. doi:10.2839/834132 <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2021-health>
67. Eisenhardt, K. E., & Sull, D. N. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, 79, 107-116. Retrieved from <https://hbr.org/2001/01/strategy-as-simple-rules>

68. Ensley, M.D., Pearson, A., Pearce, C.L., 2003. Top management team process, shared leadership, and new venture performance: a theoretical model and research agenda. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 13 (2), 329-346
69. Ernst & Young (2021): Hegedüs Éva: Empátia. Agilitás. Gyors döntésképeség. [https://www.ey.com/hu\\_hu/COVID-19/empatia-agilitas-gyors-donteskepesseg?fbclid=IwAR3VikBsqE4FqiRQft1QMtJNmFYsnLHULdzMnnN05\\_UeXMj7iThLaMqYfEo](https://www.ey.com/hu_hu/COVID-19/empatia-agilitas-gyors-donteskepesseg?fbclid=IwAR3VikBsqE4FqiRQft1QMtJNmFYsnLHULdzMnnN05_UeXMj7iThLaMqYfEo)
70. European Commission (2012a) Discrimination in the EU in 2012. Special Barometer 393. [http://www.progettisociali.it/uploads/File/Discrimination\\_summary.pdf](http://www.progettisociali.it/uploads/File/Discrimination_summary.pdf)
71. European Commission (2012b) Active ageing. Special Eurobarometer; No 378. [https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/de/dokumente/active\\_ageing\\_report.pdf.download.pdf/active\\_ageing\\_report.pdf](https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/de/dokumente/active_ageing_report.pdf.download.pdf/active_ageing_report.pdf)
72. European Commission (2019a). Report on Equality between men and women in the EU. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f3dd1274-7788-11e9-9f05-01aa75ed71a1/>
73. European Commission (2019b). Special Eurobarometer 437, Discrimination in the EU in 2019. <https://europa.eu/eurobarometer/api/deliverable/download/file?deliverableId=71116>
74. European Commission (2020a): A Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának. Az egyenlőségközpontú Unió: a 2020-2025 közötti időszakra szóló nemi esélyegyenlőségi stratégia. COM(2020) 152 final. Európai Bizottság, Brüsszel.
75. European Commission (2020b): Roma equality, inclusion and participation in the EU. The new strategic framework for the equality, inclusion and participation of Roma in EU countries and preparation of the post-2020 initiative. Timeframe: 2020-2030. [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/roma-eu/roma-equality-inclusion-and-participation-eu\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/roma-eu/roma-equality-inclusion-and-participation-eu_en)
76. European Commission (2021b): Women in Digital Scoreboard 2021. Country profiles. <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/80470>



77. European Commission (2021c): A digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő mutató, 2021: általános előrelépés tapasztalható a digitális átállás terén, de újabb uniós szintű erőfeszítésekre van szükség. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/ip\\_21\\_5481](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/ip_21_5481)
78. European Commission (2021d): A digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő mutató (DESI), 2021 Magyarország. <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/80589>
79. European Commission (2021e): A bizottság közleménye az európai parlamentnek, a tanácsnak, az európai gazdasági és szociális bizottságnak és a régiók bizottságának. Ifjúsági foglalkoztatási támogatás: Út a munka világába a következő generációk számára. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0276#>
80. European Committee (2021a): 2021 report on gender equality in the EU. Free Thrive Lead. Luxembourg: Publications Office of the European Union
81. European Parliament (2021): Reducing unemployment: EU policies explained. <https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j9vvik7m1c3gyxp/vkzoneq2mdzh?ctx=vg9id54xf7rx>
82. Eurostat (2019): Smarter, greener, more inclusive? Indicators to support the Europe 2020 strategy — 2019 edition. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/10155585/KS-04-19-559-EN-N.pdf/b8528d01-4f4f-9c1e-4cd4-86c2328559de?t=1570181425000>
83. Eurostat (2021a): Four in ten young adults hold a tertiary degree. <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210625-1>
84. Eurostat (2021b): Women remain outnumbered in management. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210305-2>
85. Filep R. (2018): Vezetési stílus vizsgálata MLQ segítségével a szabolcsszatmárbereg megyei kisvállalkozások körében. International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 3. (2018). No. 4. DOI: 10.21791/IJEMS.2018.4.5.
86. Finkelstein, S. & Hambrick, D.C. (1996): Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations, West Publishing Company, New York, NY.

87. Finkelstein, S., Hambrick, D. C. & Cannella, A. A. J. (2009). *Strategic leadership—Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford, UK: Oxford University Press.
88. Floyd, S.W. & Lane, P.J., (2000): Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Acad. Manag. Rev.* 25 (1), 154-177
89. Fodor, E (2004). The State Socialist Emancipation Project: Gender Inequality in Workplace Authority in Hungary and Austria. *Journal of Women in Culture and Society*, 29(3), 783-813. old.
90. Forray R. K. (2013): Előszó. In Varga, A. (szerk). *Esélyegyenlőség a mai Magyarországon*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
91. Gagnon, S., & Cornelius, N. (2000). Re-examining workplace equality: the capabilities approach. *Human Resource Management Journal*, 10(4), 68–87.
92. García-Granero, A., Fernández-Mesa, A., Jansen, J.J., & Vega-Jurado, J. (2018). Top management team diversity and ambidexterity: The contingent role of shared responsibility and CEO cognitive trust. *Long Range Planning*.
93. Gardenswartz, L. & Rowe A. (1998): *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*. Ed. Jeffrey Krames. United States: McGraw Hill, 1998. Print. ISBN-13: 978-0070220041
94. Garner S (2010): *Racism an Introduction*, London / Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.
95. Garretsen H., Stoker J. I. & Weber R. A (2020): Economic perspectives on leadership: Concepts, causality, and context in leadership research, *The Leadership Quarterly*, Volume 31, Issue 3, 2020, 101410, ISSN 1048-9843, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101410>
96. Gelei, A. (2006): A szervezet interpretatív megközelítése, *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 38 (1. ksz). pp. 79-97. old. DOI:10.14267/VEZTUD.2006.ksz1.08
97. Geraldine, H. (2015): The Politics of Equality and Diversity: History, Society, and Biography (2015-11-11T22:58:59). In Bendl R., Bleijenberch I., Henttonen E., Mills A. *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations (Oxford Handbooks)*. OUP Oxford. Kindle Edition.

98. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004): The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47 (2), 209-226. <https://doi.org/10.2307/20159573>
99. Gilbert, J.A., Stead, B.A. & Ivancevich, J.M. Diversity Management (1999): A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics* 21, 61–76 (1999).<https://doi.org/10.1023/A:1005907602028>
100. Gino, F., Wilmuth C. A &, Brooks A. W. (2015): Compared to Men, Women View Professional Advancement as Equally Attainable, but Less Desirable. *Proceedings of the National Academy of Sciences* 112, no. 40.
101. Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *The Academy of Management Review*, 15(4), 584–602. <https://doi.org/10.2307/258683>
102. Grant, J. (1988) Women as managers: what can they offer to organizations? *Organizational Dynamics*, 1: 56–63
103. Groutsis, D., Ng, E. S., & Ozturk, M. B. (2014): Cross-cultural and diversity management intersections: lessons for attracting and retaining international assignees. In: Özbilgin, Mustafa F., Groutsis, Dimitria, and Harvey, William S., (eds.) *International Human Resource Management*. Cambridge University Press, New York, NY, USA, pp. 23-46.
104. Guzzo, R., & Dickson, M. (1996): Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307–338 old.
105. Hafeez, I., Yingjun, Z., Hafeez, S., Mansoor, R., & Rehman, K. U. (2019). Impact of workplace environment on employee performance: mediating role of employee health. *Business, Management and Economics Engineering*, 17(2), 173-193.<https://doi.org/10.3846/bme.2019.10379>
106. Håkonsson, D.D., Burton, R.M., Obel, B. & Lauridsen, J.T., (2012). Strategy implementation requires the right executive style: evidence from Danish SMEs. *Long Range Plan.* 45 (2), 182-208
107. Hambrick D. C. (2019): Research in strategic leadership: Where next? Keynote address, special conference of the strategic leadership and governance interest group, strategic management society, Las Vegas NV.

108. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.2307/258434>
109. Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41, 659-684. <https://doi.org/10.2307/2393871>
110. Hambrick, D.C. (1995), "Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams", *California Management Review*, Vol. 37 No. 3, pp. 110-127.
111. Hambrick, D.C., Finkelstein, S. & Mooney, A.C. (2005), "Executive job demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors", *Academy of Management Review*, Vol. 30 No. 3, pp. 472-491.
112. Hardy, C. & Clegg, S. (1996): Some dare call it power. Pages 622 – 641 in Clegg, Stewart & Hardy, Cynthia & Nord, Walter R. (eds.): *Handbook of Organization Studies*. Sage Publications, London and Thousand Oaks
113. Harrison, D.A., & Klein, K.J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations. *The Academy of Management review*, 32(4), 1199-1228. <https://doi.org/10.2307/20159363>
114. Harrison, D.A., Price, K.H. & Bell, M.P. (1998), "Beyond relational demography: time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion", *Academy of Management Journal*, Vol. 41 No. 1, pp. 96-107.
115. Harrison, J. S., Thurgood, G. R., Boivie, S. & Pfarrer, M. D. (2019): Measuring CEO personality: Developing, validating, and testing a linguistic tool. *Strategic Management Journal*, 40: 1316-1330.
116. Hatch, M. J., & Yanow, D. (2003): *Organization Theory as an Interpretive Science*. In H. Tsoukas, & C. Knudsen (szerk.), *The Oxford Handbook of Organization Theory* (old.: 63-87): Oxford: Oxford University Press.
117. Hearn, J., & Louvrier, J., (2016): *Theories of Difference, Diversity, and Intersectionality*: Oxford, UK, Oxford University Press.
118. Heckl, E., Enichlmair, C. & Pecher, I. (2010): *Study on non-legislative initiatives for companies to promote gender equality at the workplace*. Vienna, KMU Forschung AUSTRIA  
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=5631&langId=en>

119. Heyden, M. L. M. (2012): Essays on Upper Echelons & Strategic Renewal: A Multilevel Contingency Approach. <https://repub.eur.nl/pub/32167/EPS2012259STR9789058923042.pdf>
120. Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., & Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of Management*, 37: 1137-1177.
121. Holck, L., Muhr, S.L. & Villesèche, F. (2015): Identity, diversity and diversity management: On theoretical connections, assumptions and implications for practice, *Equality, Diversity and Inclusion*, Vol. 35 No. 1, pp. 48-64.
122. Homan AC, van Knippenberg D, Van Kleef GA & De Dreu CK. (2007): Bridging faultlines by valuing diversity: diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *J Appl Psychol.* 2007 Sep;92(5):1189-99. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1189.
123. Honvári P. & Lados M. (2015): WP3 Társadalmi-gazdasági folyamatok modellezése 2050-ig. D3.9 Összefoglaló a modellezés eredményeiről. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont.
124. Hortoványi, L. (2012). *Entrepreneurial Management*. Aula Kiadó: Budapest.
125. Hortoványi, L., Füzes, P. & Szabó, Zs. R. (2019). A szervezeti figyelem irányítása kettős képességű szervezetben. *Vezetéstudomány*, 50(10), 74-86. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.10.07>
126. Hoskisson, R. E., Chirico, F., Zyung, J., & Gambeta, E. (2017) Managerial risk taking: A multitheoretical review and future research agenda. *Journal of Management*, 43: 137-169.
127. Houlihan, F., (2022): Autocratic, Democratic and Laissez-Faire Leadership Styles: Is there a link between these Leadership Styles and Absenteeism/ Withdrawal Amongst Millennials?. Masters. National College of Ireland.
128. Ivancevich, J. M. & Gilbert J. A. (2000): Diversity Management: Time for a New Approach, *Public Personnel Management*. 29(1), pp. 75–92. doi: 10.1177/009102600002900106.
129. Jackson, S.E., May, K.E. & Whitney, K. (1995), “Understanding the dynamics of diversity in decisionmaking teams”, in Guzzo, R.A. and Salas, E. (Eds), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 204-261.

130. Jahanshahi, A.A.; Brem, A. (2017): Sustainability in SMEs: Top management teams behavioral integration as source of innovativeness. *Sustainability* 2017, 9, 1899.
131. Jansen J., Vera D. & Crossan M (2009): Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism *The Leadership Quarterly*, 20 (1) (2009), pp. 5-18
132. Jansen, J.J., George, G., Van den Bosch, F.A. & Volberda, H.W. (2008): Senior team attributes and organizational ambidexterity: the moderating role of transformational leadership. *J. Manag. Stud.* 45 (5), 982-1007.
133. Janssens, M. & Zanoni, P. (2021) 'Making Diversity Research Matter for Social Change: New Conversations Beyond the Firm', *Organization Theory*. doi: [10.1177/26317877211004603](https://doi.org/10.1177/26317877211004603).
134. Jewson, N. & Mason, D. (1986) 'The Theory and Practice of Equal Opportunities Policies: Liberal and Radical Approaches', *The Sociological Review*, 34(2), pp. 307–334. doi: [10.1111/j.1467-954X.1986.tb02704.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1986.tb02704.x). In.: *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations (Oxford Handbooks)* . OUP Oxford. Kindle Edition. In.: *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations (Oxford Handbooks)* . OUP Oxford. Kindle Edition.
135. Jonsen, K., Maznevski, M. L., & Schneider, S. C. (2011). Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 35–62. <https://doi.org/10.1177/1470595811398798>
136. Kardosné K. E. (2000): Az emberi jogok nemzetközi védelme. Ph.D. értekezés. Nemzetközi Kapcsolatok Tanszék Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/118/1/kaponyi\\_ervsebet.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/118/1/kaponyi_ervsebet.pdf)
137. Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 785-804.
138. Kelemen, M., & Rumens, N. (2008): *An Introduction to Critical Management Theory*. London: SAGE.
139. Kenderfi, M. (2011): Foglalkozás speciális helyzetű csoportokkal. Letöltés: <https://docplayer.hu/69314053-Foglalkozas-specialis-helyzetu-csoportokkal-dr-kenderfi-miklos.html>

140. Khan, N. (2018): Cognitive Diversity: Real Fuel for Growth Engine with Sustainable Future. *IOSR Journal of Business and Management*. Volume 20, Issue 12. Ver. II, 33-38 old.
141. Kirchmeyer C. & Cohen, A. (1992): Multicultural Groups. Their Performance and Reactions with Constructive Conflict. *Group & Organization Management*, Vol. 17, No. 2, 1992, pp. 153-170. doi:10.1177/1059601192172004
142. Kiss M. (2015): Trends in female employment, European Parliament, 2015 October. Briefing. European Parliamentary Research Service. Members' Research Service. PE 569.049
143. Klamroth, K. (2013): A Handbook on Gender Equality Best Practices in European Journalists' Unions. Brussels.
144. Knights, D. & Omanović, V. (2015): Rethinking diversity in organizations and society. In R. Bendl, I. Bleijnenbergh, E. Henttonen and A. Mills (Eds), *The Oxford handbook of diversity in organizations*. Oxford: Oxford University Press, p. 83–108. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199679805.013.22>
145. Kokot K., Tipurić D. & Čalopa M. K. (2021): Upper echelon theory: A review and future research agenda. In: Tipurić D., & Cindrić L (2021): *Building Resilient Boards: Facing Emerging Challenges in Corporate Governance*. Book of proceedings. Zagreb: CIRU - Governance Research And Development Centre. p. 123-135.
146. Koncz, K. (2010): A munkaerőpiac nemek szerinti szegregációjának jelensége és mérése. *Statisztikai Szemle*, 88 (10-11), 1082-1105. old.
147. Köllen, T. (2021): Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future, *Journal of Management Inquiry*, 30(3), pp. 259–272. doi: 10.1177/1056492619868025
148. Kvale, S. (1996): *InterViews*. An introduction to qualitative research interviewing. Sage.
149. Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998): Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23, 325–340. old
150. Lentin, A (2008). Europe and the Silence about Race, *European Journal of Social Theory*, 11(4): 487–503. DOI: 10.1177/1368431008097008.

151. Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95–112.
152. Liff, S. & Wajcman, J. (1996). Sameness and ‘difference’ revisited: which way forward for equal opportunities initiatives? *Journal of Management Studies*, 33: 79–94.
153. Linnehan, F. & Konrad, A. M. (1999): Diluting diversity: Implications for intergroup inequality in organizations. *Journal of Management Inquiry* 8(4):399-414. <https://doi.org/10.1177/105649269984009>.
154. Litvin, D. R. (1997): The Discourse of Diversity: From Biology to Management, *Organization* 4(2): 187–209, <https://doi.org/10.1177/135050849742003>.
155. Lo, F. Y., Wang, Y. & Zhan, W. (2020). Does TMT cultural diversity contribute to firm performance and do socialisation and tenure matter? A test of two competing perspectives. *Personnel Review*, 49(1), 324–348.
156. Lovelace, J. B., Bundy, J., Hambrick, D. C. & Pollock, T. G. (2018): The shackles of CEO celebrity: Sociocognitive and behavioral role constraints on “star” leaders. *Academy of Management Review*, 43: 419-444.
157. Maji, S & Dixit, S. (2020). Gendered processes and women’s stunted career growth: An Exploratory Study of Female Software Engineers. *The Qualitative Report*, 25(8), 3067–3084
158. Manata, B., (2021) “Investigating the Impact of Racial Diversity in Decision-making Groups: The Moderating Role of Relationship Conflict”, *Negotiation and Conflict Management Research* 14(1). doi: <https://doi.org/10.34891/7whc-j568>
159. Mannix, E. & Neale, M. A. (2005) ‘What Differences Make a Difference?: The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations’, *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31–55 old.
160. March, J. G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp.71.
161. Marshall S. (2019): From #Metoo To #Howto: Promoting Diversity and Inclusion in Corporate America. *Columbia Business School*. <https://www8.gsb.columbia.edu/leadership/newsn/6753/from-metoo-to-howto-promoting-diversity-and-inclusion-in-corporate-america>



162. Martínez-Climent, C.; Rodríguez-García, M. & Zeng, J. (2019), Ambidextrous leadership, social entrepreneurial orientation, and operational performance. *Sustainability* **2019**, *11*, 890.
163. Maxwell, J.A. (1996): *Qualitative research design. An interactive approach*. CA, Thousand Oaks, Sage.
164. Mazur, B. (2010): Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. *Journal of Intercultural Management* **2** (2010): 5-15.
165. McGrath, J., Berdahl J. & Arrow H. (1995). Traits, expectations, culture, and clout. In Jackson S., Ruderman M. (Eds.), *Diversity in workteams* (pp. 47–68). Washington, DC: APA Books.
166. Menguc, B. & Auh, S., (2010): Development and return on execution of product innovation capabilities: the role of organizational structure. *Ind. Mark. Manag.* **39** (5), 820-831.
167. Mensi-Klarbach H. (2019): Diversity Management: Historical Development and Different Rationales. In: Mensi-Klarbach H. & Risberg A. (2019): *Diversity in Organizations : Concepts and Practices*. Bloomsbury Publishing PLC. 2nd edition. 67-94.
168. Mihalache, O., Jansen, J., Van Den Bosch, F. & Volberda, H.W. (2014). Top Management Team Shared Leadership and Organizational Ambidexterity: a Moderated Mediation Framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, **8**(2), 128-148. <https://doi.org/10.1002/sej.1168>
169. Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994): *Qualitative data analysis* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA, Sage.
170. Milliken, F. J., & Martins L. L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, **21**, 402-433. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9605060217>
171. Mishra, D., Mishra, S., & Ostrovska, S. (2022). Women's Professional Career and Culture: Software Organizations in India. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/21582440221082135>
172. MOL (2021a): Felelős Társaságirányítási Jelentés a BÉT Felelős Társaságirányítási Ajánlásainak megfelelően. [https://molgroup.info/hu/show/altalanos\\_dokumentumok/fobb\\_tarsasa](https://molgroup.info/hu/show/altalanos_dokumentumok/fobb_tarsasa)

[giranyitasi\\_dokumentumok/mol\\_bse\\_corporate\\_governance\\_declaration\\_hu\\_2021.pdf](https://www.molgroupcareers.info/en/working-at-mol-group/our-employees/diversity-and-inclusion)

173. MOL (2021b): Diversity and inclusion. <https://molgroupcareers.info/en/working-at-mol-group/our-employees/diversity-and-inclusion>
174. MOL (2021c): GROWWW Graduate Programme. <https://molgroupcareers.info/en/students-and-graduates/growww-graduate-programme>
175. Mor Barak M. E., Lizano E. L., Kim A., Duan L., Rhee M., Hsiao H., Brimhall K. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Leadership, Management and Governance*, 40, 305-333.
176. Mor Barak, M. E. (2009): Social Psychological Perspectives of Workforce Diversity and Inclusion in National and Global Contexts. In R. Patti (Ed). *Handbook of Human Service Management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Pp. 239-254.
177. Mor Barak, M. E., Luria, G., & Brimhall, K. C. (2021). What Leaders Say versus What They Do: Inclusive Leadership, Policy-Practice Decoupling, and the Anomaly of Climate for Inclusion. *Group & Organization Management*. <https://doi.org/10.1177/10596011211005916>
178. Morgan Stanley (2020): 2020 Diversity and Inclusion Report. Morgan Stanley. [https://www.morganstanley.com/assets/pdfs/Morgan\\_Stanley\\_2020\\_Diversity\\_and\\_Inclusion\\_Report.pdf](https://www.morganstanley.com/assets/pdfs/Morgan_Stanley_2020_Diversity_and_Inclusion_Report.pdf)
179. Morgan, G., & Smircich, L. (1980): The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5, 491-500. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288947>
180. Nagy B. (2014): A magyar női érdekérvényesítő szövetségközpolitikai ajánlásai a nők politikai képviselete és a nemek egyenlőségét elősegítő intézményi mechanizmus területén. In: Juhász B. (2016): *A Magyar Női Érdekérvényesítő Szövetség közpolitikai ajánlásai*. Magyar Női Érdekérvényesítő Szövetség, pp. 17-23.
181. Nagy B., Géring Zs. & Király G. (2018): A munka-magánélet egyensúlya és a genderrezsím viszonya a gazdasági átalakulást követően. In: Nagy, Beáta; Géring, Zsuzsanna; Király, Gábor (szerk.) *Dilemmák és stratégiák a család és munka összehangolásában*, L'Harmattan Kiadó (2018) pp. 15-31.

182. Nagy, B. & Primecz, H. (2010): Nők és férfiak a szervezetben. Kísérlet a mítoszok felozlatására. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 61 (1). pp. 2-17. DOI 10.14267/VEZTUD.2010.01.01
183. Nagy, B. (2009): Nők és férfiak a vezetésben. In: *Szerepváltozások. Jelentés a férfiak és nők helyzetéről 2009*. Szociális és Munkaügyi Minisztérium; TÁRKI, Budapest, pp. 52-64. ISBN 9637869271
184. Nagy, B. (2014): *Biológia vagy társadalom? – Bevezető tanulmány a nemek kérdésköréhez* *Kultúra és Közösség*, 5(4), 95-103. old.
185. Nagy, B. (2017): *Szervezet és nemek*. In: *Társadalmi nemek. Elméleti megközelítések és kutatási eredmények*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 57-68. old. ISBN 978-963-284-835-8
186. Nemetz, P. L. & Christensen S. L. (1996): *The Challenge of Cultural Diversity: Harnessing a Diversity of Views to Understand Multiculturalism*. *Academy of Management Review* 21 (1996): 434-462.
187. Netemeyer, R.G., Boles, J.S., McKee, D.O. & McMurrian, R., (1997): *An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context*. *J. Mark.* 61 (3), 85-98
188. Nkomo, S.M. & Cox T. (2006): *Diverse Identities in Organizations*. In Clegg, S. R., Hardy C., and Nord W. R. (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 338–356). Sage Publications, Inc.
189. Nkomo, S.M. & Stewart, M. M. (2006): *Diverse Identities in Organizations*. In Clegg, S. R., Hardy C., Lawrence T. B. and Nord W. R. (Eds.), *Handbook of Organization Studies*. 2nd Edition, 520-540. London/Thousand Oaks/ New Delhi: SAGE Publications, pp. 520-540. Chapter DOI:<http://dx.doi.org/10.4135/9781848608030.n18>
190. Nooteboom, B. (2005). *Elements of a cognitive theory of the firm*. *Cognition and Economics*, 9, 145-175.
191. Oakes, P. J., Turner, J. C., & Haslam, S. A. (1991). *Perceiving people as group members: The role of fit in the salience of social categorizations*. *British Journal of Social Psychology*, 30, 125–144
192. OECD (2021): *Education at a Glance 2021*. OECD Indicators. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b35a14e5-en>

193. Olasz, N. (2020): Nomen est omen: roma diplomás nővel szembeni diszkrimináció Magyarországon = Nomen est omen: discrimination against roma women in Hungary. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 51 (4). pp. 40-50. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.04.04>
194. Olasz, N. (2021): Nők a hazai kis- és közép IT-vállalkozásokban. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 52 (8-9). pp. 108-118. DOI 10.14267/VEZTUD.2021.09.08
195. Oppenheimer, D. B. (2016): The disappearance of voluntary affirmative action from the US workplace. *Journal of Poverty and Social Justice*, 24, 37-50
196. O'Reilly, C. A. III, Williams, K. Y., & Barsade, S. (1998): Group demography and innovation: Does diversity help? [in:] Gruenfeld D (Ed.), *Research on Managing Groups and Teams*, Vol. 1, pp. 183–207, St. Louis, MO: Elsevier
197. O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L., (2013): Organizational ambidexterity: past, present, and future. *Acad. Manag. Perspect.* 27 (4), 324-338
198. Ortiz-de-Mandojana, N., Bansal, P. & Aragón-Correa, J. A. (2019): Older and wiser: How CEOs' time perspective influences long-term investments in environmentally responsible technologies. *British Journal of Management*, 30(1), 134–150
199. Østergaard, C R, B Timmermansa & K Kristinsson (2011): Does a Different View Create Something New? The Effect of Employee Diversity on Innovation, *Research Policy*, 40, pp.500–509.
200. Paksi, V. (2014a): Miért kevés a női hallgató a természet és műszaki tudományi képzésekben? Nemzetközi kitekintés a „szívárgó vezető”- metaforára. *REPLIKA*, 85-86 (4, 1). 109-130. old. ISSN 0865-8188
201. Pandolfo, A. (2017): What is the “Cognitive” in Cognitive Diversity? Investigating the Convergent Validity of Cognitive Diversity Measures.
202. Park, K.M. & Gould, A.M. (2017): “The overlooked influence of personality, idiosyncrasy and eccentricity in corporate mergers and acquisitions: 120 years and six distinct waves”, *Journal of Management History*, Vol. 23 No. 1, pp. 7-31.
203. Park, Y.; Pavlou, P.A. & Saraf, N.(2020): Configurations for achieving organizational ambidexterity with digitization. *Inf. Syst. Res.* <https://doi.org/10.1287/isre.2020.0950>

204. Parola, H. R., Ellis, K. M., & Golden, P. (2015). Performance effects of top management team gender diversity during the merger and acquisition process. *Management Decision*, 53, 57-74. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2014-0141>
205. Pataki, G. (2000): Az Ökológiailag Fenntartható Vállalat. Doktori (PhD) értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem
206. Peeters A. M. (2020): Genderörület - Útmutató a globális mesterterv megértéséhez. Jogállam és Igazság Nonprofit Kft. ISBN:978615814670
207. Pieterse, A. N., van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2011). Diversity in goal orientation, team reflexivity, and team performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 153–164.old.
208. Plummer, D. L. (2003). *Handbook of diversity management: beyond awareness to competency based learning*. Lanham, MD: University Press of America, Inc.
209. Prasad, B., & Junni, P. (2017). Understanding top management team conflict, environmental uncertainty and firm innovativeness: empirical evidence from India. *International Journal of Conflict Management*, 28, 122-143. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2016-0006>
210. Prasad, P., & Mills, A. J. (1997). Understanding the dilemmas of managing workplace diversity. In P. Prasad, A. J. Mills, M. Elmes & A. Prasad (Eds.), *Managing the organizational melting pot: Dilemmas of workplace diversity* (pp. 3-27). Thousand Oaks: Sage.
211. Prasad, P., Pringle, J., K. & Konrad, A., M. (2006): Examining the contours of workplace diversity: concepts, contexts and challenges. in Konrad, A., M., Prasad, P. and Pringle, J., K. (szerk.): *Handbook of workplace diversity*, SAGE Publications, London, 1 – 22 old.; DOI: 10.4135/9781848608092.nl
212. Primecz H. & Farkas F. (2019): Nők és férfiak a szervezetekben. In.: László Gy.; Németh J. & Sipos N.: *Vezető és menedzser. Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára 2019*. ISBN online: 978-963-429-442-9.
213. Primecz H., Csillag S., Bácsi K., Kiss C. & Szilas R.: (2008): Sokszínűség, valamint a munka és magánélet egyensúlya. *Munkaügyi szemle* 52 (1), 25-27.
214. Primecz, H. (1999): A szervezeti tudás születése: A szervezetelméletek pozitívista, kritikai realista és posztmodern megközelítése. *Vezetéstudomány - Management and Business Journal*, 30 (6). pp. 12-23.old.
215. Primecz, H. (2018): Kritikai interkulturális menedzsment. *Replika* (1-2). pp. 41-55.

216. Primecz, H. (2019): Diverzitásmenedzsment: a hat kiemelt kategória. A “Big Six”. *Munkaügyi Szemle*, 62(5), 17-25.
217. Primecz, H., Kiss, J. & Toarniczky, A. (2019): Diverzitáskategóriák és társadalmi vállalkozások: Nemzetközi kitekintés. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 50 (10). pp. 61-73. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.10.06>
218. Pringle, J. K., & Strachan, G. (2015): Duelling dualisms. A history of diversity management. In R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, & A. J. Mills (Eds.), *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations* (pp. 39–61). Oxford: Oxford University Press.
219. Pryor, M.G., & Taneja, S.L. (2010): Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled. *Journal of Management History*, 16, 489-503. old.
220. Pudielko, M. & Liu, J. (2020): The Role of Trust in Cross-Cultural Management. In B. Szkudlarek, J. Osland, D. Caprar & L. Romani, *The Sage Handbook of Contemporary Cross-Cultural Management*, London: Sage. 326-339. old.
221. Qi, M. Armstrong, S. J., Yang, Z. & Li, X. (2022): Cognitive diversity and team creativity: Effects of demographic faultlines, subgroup imbalance and information elaboration, *Journal of Business Research*, Volume 139, 2022, 819-830 old.
222. Qin, J., Muenjohn, N. & Chhetri, P. (2014): A Review of Diversity Conceptualizations: Variety, Trends, and a Framework. *Human Resource Development Review*, 13(2), pp. 133–157. doi: 10.1177/1534484313492329
223. Quigley T. J. & Hambrick D. C (2015): Has the “CEO effect” increased in recent decades? A new explanation for the great rise in America's attention to corporate leaders. *Strategic Management Journal* Volume 36, Issue 6 p. 821-830. <https://doi.org/10.1002/smj.2258>
224. Rácz, Z. (2019): He for she vagy egyenlő értékű munkáért egyenlő bér. In *MultiScience - XXXIII. microCAD International Multidisciplinary Scientific Conference* (pp. 1–9). [https://www.unimiskolc.hu/~microcad/cd2019/e1/E\\_Racz\\_Zoltan.pdf](https://www.unimiskolc.hu/~microcad/cd2019/e1/E_Racz_Zoltan.pdf)
225. Reimer, N. K., Schmid, K., Hewstone, M., & Al Ramiah, A. (2020): Self-categorization and social identification: Making sense of us and them. In D. Chadee (Ed.), *Theories in social psychology* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
226. Reynolds A. & Lewis D. (2017): Teams Solve Problems Faster When They’re More Cognitively Diverse. *Harvard Business Review*.

227. Richard, O.C. & Shelor, R.M., (2002): Linking top management team age heterogeneity to firm performance: juxtaposing two mid-range theories. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 13 (6), 958-974
228. Richter (2020): Az igazgatóság előterjesztése a 2020. évi rendes közgyűlésre. [https://rgwebsite-prod-media-cdn.azureedge.net/-/media/sites/hq/documents/investors/announcements/2020/20200406\\_1\\_agm/20200406\\_1\\_hu\\_agm.pdf?rev=d814bf6820db4d9e8315ad8212d7cd1b](https://rgwebsite-prod-media-cdn.azureedge.net/-/media/sites/hq/documents/investors/announcements/2020/20200406_1_agm/20200406_1_hu_agm.pdf?rev=d814bf6820db4d9e8315ad8212d7cd1b)
229. Rijamampianina R. & Carmichael T. (2005): A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity, *Problems and Perspectives in Management* 3 (1):109
230. Romani, L. & Holgersson, C. (2020): Cross-Cultural and Diversity Management Intersecting in Global Diversity Management: Tensions and Opportunities. In B. Szkudlarek, J. Osland, D. Caprar & L. Romani, *The Sage Handbook of Contemporary Cross-Cultural Management*, London: Sage. 255-269. old.
231. Romani, L. (2010): *Relating to the Other: Paradigm interplay for cross-cultural management research*. 2nd ed. Saarbrücken: LAP Publishing
232. Sambharya, R.B. (1996): Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of US multinational corporations. *Strateg. Manag. J.* 1996, 17, 739–746.
233. Schachter, H.L. (2018): Labor at the Taylor Society: Scientific management and a proactive approach to increase diversity for effective problem solving. *Journal of Management History*, Vol. 24 No. 1, 7-19. old.
234. Schmitt, A., Raisch, S. & Volberda, H. W. (2018): Strategic renewal: past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, No. 1, pp.81-98 <https://core.ac.uk/download/pdf/72002225.pdf>
235. Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009): Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), 117–133. old
236. Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018): Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>

237. Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011): Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37, 1262.
238. Simon, H.A. (1976): *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. 3. Auflage. New York (erstmalig 1945)
239. Smith, W.K. & Tushman, M.L. (2005): Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. *Organ. Sci.* 16 (5), 522-536
240. Sundin, E., & Billing, Y.D. (2005): From Managing Equality to Managing Diversity: a Critical Scandinavian Perspective on Gender and Workplace Diversity.
241. Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009): Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34 (4), 689-709. <https://doi.org/10.5465/amr.34.4.zok689>
242. Szabó, Z. R. (2010): *Strategic adaptation, ambidexterity and competitiveness in Hungary between 1992 and 2010 - PhD Thesis*. Corvinus University of Budapest.
243. Szászvári K. (2011): *Az idősödő munkavállalókkal kapcsolatos sztereotípiák*. Doktori (ph.d.) értekezés. Pécs, János Pannonius Tudományegyetem.
244. Szellő J. (2021): Magyarország. p 17-39 In.: Dobeš J, Fornusková R., Kostelníková M., Kříž J., Pokorný B., Štorová I., Freve A., Szellő J., Kuijpers I., Laurier J., Határ C., Hrebeňárová L., Hegerová I., Kapucian B., Lőrincz S., Mindeková L. & Šilhár K. (2021): *Az aktív idősödés munkahelyi támogatása. A Munkaképesség menedzsment projekt szerzőgárdája*. Erasmus +
245. Szellő J., Nemeskéri Zs. & Zlatic J. (2017): *Az idősödő korcsoport munkavállalását meghatározó stratégiai tényezők Európában és Magyarországon*. *Opus et Educatio*. 4. évfolyam 4. szám
246. Szokolszky, Á. (2004): *Kutatómunka a pszichológiában, metodológia, módszerek, gyakorlat*. Budapest, Osiris
247. Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986): The social identity theory of intergroup behaviour. In Worchel, S. & Austin, W. G. (ed.) *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago, Nelson, 7-24.
248. Tajfel, H. (1981): *Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.



249. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-37). Monterey, CA: Brooks/Cole.
250. Talke, K., Salomo, S., Rost, K. (2010): How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields. *Research Policy*, 39(7), 907–918
251. Tang, Y., Li, J. & Liu, Y. (2015): Does founder CEO status affect firm risk taking? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 23 No. 3, pp. 322-334.
252. Tardos, K. (2016): Kortalan szervezetek: Vállalati stratégiák és munkahelyi esélyegyenlőségi rendszerek a különböző életkorú munkavállalók foglalkoztatásában. In *szocio.hu*
253. Taródy D., Ferincz A. & Kárpáti Z. (2021): A növekedéssel kapcsolatos kihívások és kontextuális kettős képesség: a felső vezetők (tmt) integráltságának vizsgálata. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*. LII. évf. 2021. 8–9. szám pp. 34-47. DOI: 10.14267/VEZTUD.2021.09.03.
254. Taródy, D. (2012): Formalizált rugalmasság – a kettős képesség kialakulása egy közép vállalatban. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 43 (12). 49-60. old.
255. Taródy, D. (2016): Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 47 (5). pp. 39-52. DOI 10.14267/VEZTUD.2016.05.04
256. Taródy, D.; Ferincz, A. & Kárpáti, Z. (2021): A növekedéssel kapcsolatos kihívások és kontextuális kettős képesség: A felső vezetők (TMT) integráltságának vizsgálata *Vezetéstudomány* 52 : 8-9 pp. 34-47., 14 p.
257. Tatli A. & Özbilgin M. F. (2009): Understanding diversity managers' role in organizational change: Towards a conceptual framework. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* Volume 26, Issue 3 p. 244-258. <https://doi.org/10.1002/cjas.107>
258. Telekom (2021): Fenntarthatósági jelentés 2020. <https://www.telekom.hu/static-tr/sw/file/magyar-telekom-fenntarthatosagi-jelentes-2020.pdf>
259. Teow Y. J. & Jain S. (2017): *Women In Work Index. Closing the Gender Pay Gap*. PricewaterhouseCoopers.

260. Thatcher, S. M. B., Jehn, K. A., & Zanutto, E. (2003): Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance. *Group Decision and Negotiation*, 12, 217–241. old.
261. The Economist (2018): The Economist explains Are gender quotas good for business? *The Economist*.
262. Thomas, R. (1991): *Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity*. American Management Association. New York. ISBN 0-8144-7807-7
263. Thomas, R.T. (1995): Diversity Framework In: Chemers et al.: (1995) *Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace*. DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452243405.n10>.
264. Tihanyi, L.; Ellstrand, A.E.(2000). Daily, C.M. Composition of the top management team and firm international diversification. *J. Manag.* 2000, 26, 1157–1177.
265. Toarniczky, A. (2008): Munkahelyi diverzitás, mint szervezeti csodaszer?! *Munkaügyi Szemle*, 52. évf. 1. szám, 2008, pp.18-24.
266. Toarniczky, A. (2012b): *Szocializáció multikulturális szervezetben*. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
267. Toarniczky, A. (2012a): Multikulturális szervezet és identitás. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 43 (7-8). 18-31.old.
268. Trauth, E. (2002): Odd girl out: an individual differences perspective on women in the IT profession. *Inf. Technol. People*, 15, 98-118. old.
269. Trepte, S., & Loy, L.S. (2017): Social Identity Theory and Self-Categorization Theory. *The International Encyclopedia of Media Effects* pp 1-13; <https://doi.org/10.1002/9781118783764.wbieme0088>
270. Tuncdogan, A., Lindgreen, A., Volberda, H. & Van Den Bosch, F. (2019): *Strategic Renewal: Core Concepts, Antecedents, and Micro Foundations*, New York, NY, USA, Routledge.
271. Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D. and Wetherell, M.S. (1987): *Rediscovering the Social Group: A Self-categorization Theory*. Oxford and New York: Basil Blackwell

272. Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996): Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38 (4), 8-30. <https://doi.org/10.2307/41165852>
273. van Knippenberg, D. & Schippers, M.C. (2007): Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
274. van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004): Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
275. Viki, T. (2017): On The Fifth Anniversary Of Kodak's Bankruptcy, How Can Large Companies Sustain Innovation? [https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2017/01/19/on-the-fifth-anniversary-of-kodaks-bankruptcy-how-can-large-companies-sustain-innovation/?sh=16f457666280&fbclid=IwAR3nMuaFuIWolupwfyLsgqiyYO2gaftubi2\\_XmCZG-UcLUcUnlJX27IGCk](https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2017/01/19/on-the-fifth-anniversary-of-kodaks-bankruptcy-how-can-large-companies-sustain-innovation/?sh=16f457666280&fbclid=IwAR3nMuaFuIWolupwfyLsgqiyYO2gaftubi2_XmCZG-UcLUcUnlJX27IGCk)
276. Vito, R. & Sethi, B. (2020): Managing change: role of leadership and diversity management, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33 No. 7, pp. 1471-1483. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2019-0116>
277. Volberd. A, H. W. (2017). Comments on ‘Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms’, Henk W. Volberda, Charles Baden-Fuller, Frans AJ van den Bosch. *Long Range Planning*, Volume 34, Issue 2, April 2001, Pages 159–178. *Long Range Planning*, Vol. 1, No. 50, pp.44-47.
278. Volberda, H. W., Baden-Fuller, C. & Van Den Bosch, F. A. (2001): Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Long Range Planning*, Vol. 34, No. 2, pp.159-178.
279. Vuori, T. O. & Huy, Q. N. (2016): Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 61, No. 1, pp.9-51.
280. *Wall Street Journal (WSJ)* (2004): Through the glass ceiling. How these 50 women got where they are – and why they bear watching.

281. Wang, H., Waldman, D.A. & Zhang, H. (2012): Strategic leadership across cultures: current findings and future research directions, *Journal of World Business*, Vol. 47 No. 4, pp. 571-580.
282. Warner, K. S. & Wäger, M. (2019): Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, Vol. 52, No. 3, pp.326-349.
283. Warr, P. (1993): Milyen körülmények között változik az életkorral a munkahelyi teljesítmény? In: Czigler I. (szerk.) (2000): *Túl a fiatalságon–Megismerési folyamatok időskorban*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 171-183
284. Warrick, D. (2017): What leaders need to know about organizational culture. *Bus. Horiz.* 2017, 60, 395–404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
285. Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91–121.
286. Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998): Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
287. World Economic Forum (2021): *Global Gender Gap Report*. Insight Report. WEF.
288. Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39, 901-929. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>
289. Yin R. K. (2011): *Qualitative Research from Start to Finish*. The Guilford Press.
290. Yin, R. K. (2003): *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
291. Yoon, W., Kim, S. J., & Song, J. (2016): Top management team characteristics and organizational creativity. *Review of Managerial Science*, 10, 757-779. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0175-7>
292. Yuan, X., Guo, Z. & Fang, E., (2014): An examination of how and when the top management team matters for firm innovativeness: the effects of TMT functional backgrounds. *Innov. Manag. Policy Pract.* 16 (3), 323-342.
293. Zanoni, P. & Janssens, P. (2004): Deconstructing differences: the rhetoric of human resource managers' diversity discourses, *Organization Studies*, 25(1), 55 – 74 old.

294. Zapata-Barrero, R. (2009): Setting a research agenda on the interaction between cultural demands of immigrants and minority nations. In R. Zapata-Barrero (Ed.), *Immigration and Self-government of Minority Nations* (pp. 1-25), Bruxelles: PIE – Peter Lang.

## 8 Függelék

### 8.1 Interjúvázlat

#### **Bevezetés témái**

- Bemutatkozás
- Kutatás céljának a bemutatása
- Az interjú menetének rövid bemutatása
- Engedélykérés a rögzítésre, információk bizalmas kezelése

#### **Demográfiai adatok**

Személyes adatok:

Név:

Kor:

Végzettség:

Munkatapasztalatok:

#### **Diverzitás jelentése**

- Mit jelent a diverzitás az Ön számára?
- Mit jelent a diverzitás a Cég számára?
- Hogyan épül be a stratégiába a diverzitás?
- Milyen eszközöket használnak a diverzitás szervezeti erősítésére?
- Van-e a cégnek hivatalos vagy nem hivatalos diverzitáspolitikája?
- A toborzási stratégia mennyire támogatja a diverzitást?
- Mennyire készült fel a szervezet arra, hogy megtalálja, vonzza és megtartsa a jövőbeli munkaerőt?
- Hogyan, milyen stratégiát alkalmaznak arra, hogy vonzza a különböző diverzitáskategóriákat a cég eltérő igényeihez, törekvéseikhez igazítva?

#### **Megújulás és Kettős képességek**

- Mi alapján hozza meg döntéseit?
- Hol keres tudás beviteleket a döntések során?
- Milyen eszközöket használnak az ötletek begyűjtésére, vélemények megosztására?
- Milyen esetekben veszik igénybe külső partnerek bevonását?
- Mit gondol, milyen szerepet tölt be Ön, mint vezető a szervezeti/csatatléggör alakításában?
- Az Önök cége innovatív?
- Mondjon olyan eseményeket, fordulópontokat a cég, szervezeti egysége életében, ami a megújuláshoz kapcsolódik!
- Mondjon olyan eseményeket, fordulópontokat a cég, szervezeti egysége életében, ami a jövőre, illetve jelenre való koncentrációról szól!

## 8.2 Egyéni profil

### Bernát

**(Bernát1 esete): Bernát egy budai nagypolgári családban nőtt fel, mely olyan háttérrel nyújtott számára, ahol megvoltak a teljesítményre vonatkozó követelmények, ugyanakkor az anyagi és szellemi támogatás is.**

*„budai úrifüú vagyok, nagypolgári családból származom és mindig is Budán éltem (...) amikor doktorandusz voltam, akkor kaptam a papámtól egy fekete BMW-t. És emiatt kinéztek az egyetemen, mert hogy lehet huszon x évesen fekete BMW-je és akkor mondta a papám, hogy akkor vesz egy fehéret is, hogy lássák, hogy kettő van.*

**(Bernát2 esete): Bernát nem szeret a kollégákkal magánjellegű beszélgetéseket, illetve tevékenységeket folytatni. Ennek gyökerei egészen a családig nyúlnak vissza**  
*„azt tanultam meg az apámtól, hogy a magánélet az magánélet... a magánéletünket nem a cég munkatársaival éljük. Tehát nem járok össze sörözni vagy borozni az emberekkel. Nekem van saját baráti társaságom, akivel megbeszélem az élet nagy dolgait, nem a benti emberekkel kell ezt megbeszélni.”*

**(Júlia): Antal és Bernát célracionális megoldásalapú attitűdjének alátámasztása:**

*„Ha veszünk a szervezeten belül egy másik vezető kollégát. Mondjuk Antal, Lajos vagy Bernát soha, de soha nem fogják megkérdezni a kollégájuktól azt, hogy mit láttál tegnap este a Vígszínházban? Mert nem ezek a típusok, soha. Sőt, ha véletlenül felhoznák, hogy tegnap este a Vígszínházban ezt meg ezt láttam és hát erről ez meg az a véleményem, mondjuk egy projekt megbeszélés során valahogy idekeverednének, akkor is snitt, jó, oké, térjünk a tárgyra.”*

**(Bernát3 esete):** Cég A egy cégcsoporthoz tartozik, ahol a tulajdonos döntése alapján a vezetők Skoda Superb-et kapnak céges autóként. A vezetői körökben többször felmerült már más autómárka, például Audi iránti igény, azonban a tulajdonos ragaszkodik ehhez a márkához. Bernát az államigazgatásban eltöltött vezetői évei során szintén Skoda Superb-vel közlekedett, ezért másra vágyott. **Történetében előkerül az elvek tisztelete és fontossága is.**

*“Eleget jártam, Skoda-val, amikor az államigazgatásban dolgoztam vezetőként, nem fogok Skoda-val járni soha többet. Ezért elmentem a boltba és vettem magamnak egy Lexus-t, mert én azt szerettem volna...A cégcsoporton belül csak a tulajdonosnak van Lexusa, meg nekem, mindenki másnak Skodája van. Ezért ez egy állandó probléma a cégcsoportban, hogy nekem miért van Lexusom. Tehát vannak elvek: Skoda van, mint céges autó, aki ettől el akar térni, az térjen el, de saját maga fizesse ki, nem kell itt várni senkire.”*

**(Bernát4 esete):** Bernát esetén többször visszatér a célracionális megoldás és sajátos döntési mechanizmus, mint motívum, melyet gyermekkori gyökerekkel is magyarázott és összekapcsolt.

*“Engem az egyetem informatika szakának öt éve alatt arra készítettek fel, hogy döntéseket hozzak. Nincs más. 24 programozási nyelven programoztunk, 16 különböző matematika tárgyunk volt az egyetemen. Minket csak és kizárólag arra tenyésztettek ki tenyészlóként abban az istállóban, hogy tudjunk meghozni döntéseket.”*

**(Bernát5 esete):** Bernát a napjainkban is élvonalban lévő középiskolában, a Fazekas Gimnáziumban végezte középiskolai tanulmányait. Az itt töltött évek alatt láthatóan formálódott napjainkban meglévő egyéni profilja. Kiemeli, hogy a



**kemény és követelményekkel teli utat szereti, továbbá megjelenik itt is motívumként a célracionális megoldás.**

*“A Fazekas is erről szól. Istálló volt, ami arról szólt, hogy megtanuljunk döntéseket hozni és minket arra treníroztak, hogy vegyenek föl az egyetemre 120 ponttal 120 pontból. Mindenki 120 pontot írt a felvételin, nem volt kérdés. (...) Ezek istállók voltak, tehát aki azt gondolja, ez nem így van, az ne ide járjon, ne a Műegyetemre, ne a Fazekasba járjon. (...) Akik nem bírták, azok elmentek. A Fazekast sokan otthagyták. Aki nem bírta, az elment, ez nem kérdés, azt eltanácsolták a gimnáziumból, megmondták, hogy menjen el.”*

### **Kristóf**

**(Kristóf1 esete): Kristófnak szerény anyagi körülmények miatt abba kellett, hogy hagyja felsőoktatási tanulmányait. A főiskola elhagyását követően pedig dolgoznia kellett.**

*„Villamosmérnöki szakon kezdtem el tanulni, és azt ... abbahagytam, mert olyan pénzügyi helyzetbe kerültünk”.*

**(Kristóf 2 esete) Kristóf a főiskola elhagyását követően azonnal dolgozni kezdett, ahol nagyon nehéz helyzetbe került, ugyanis sem a csapat, sem a vezetője nem voltak segítőkészek és támogatóak.**

*“Megtapasztaltam azt, hogy milyen egy már létező, erős vezetéssel rendelkező struktúrába külsősként becsatlakozni. És nagyon nehéz volt. És akkor nagyon sokat gondolkodtam ezen, hogy én mit csináltam rosszul új munkavállalóként? És hát nyilván nagyon-nagyon sok mindent.”*

**(Kristóf3 esete): Kristóf a rossz élmények és tapasztalatok után, kemény munkával vezető pozícióba került. Ezeket a kezdeti rossz tapasztalatokat magával vitte és azóta is motiválja, hogy pozícióját pozitívan fel tudja használni arra, hogy segítsen másnak és másnak ne kellje azt megélnie, amit neki.**

*„Amikor először csapatvezető lettem, akkor számomra egyből az volt a fontos, hogy igen, majd jönnek új kollegák és akkor azon kezdtem el gondolkodni, hogy most már egy másik székben vagyok és abba kell bele gondolni, hogy miben tudok én segíteni majd a*

*következő Kristófnak, aki idejön külsősként. És ez egy mozgatórugó volt, amikor elkezdtem ezen gondolkodni és próbáltam egy cselekvési tervet összerakni, hogy hogyan lehet az újonnan becsatlakozó kollegát a lehető leggyorsabban és a legélvezhetőbb módon beépíteni a csapatba, úgy, hogy a többiek ne érezzék azt erőltetettnek, és legyen segítsége az új embernek is. Igazából ez nekem azóta is egy mozgatórugó folyamatosan, hogy törődjünk az emberrel, emberekkel”*

**(Kristóf4 esete):** Kristóf az egyetem elhagyását követően pénzügyi területen kezdett dolgozni. Kemény munkájának köszönhetően kezdetben csoport, majd fiókvezető lett. Majd kereskedelmi cégnél helyezkedett el, ahol a csapatával IT rendszer szervezéssel és tervezéssel kezdett el foglalkozni. Itt ötvöződött munkájában először a kommunikáció/vezetés, értékesítés az IT területtel. Ezt követően került Cég A-hoz üzleti elemzőként, ahol egy év múlva vezetői pozícióba lett kinevezve.

*“Technikai oldalról legfőképpen úgy tudom összefoglalni az életutamat, hogy én soha semmivel nem foglalkoztam dedikáltan olyan szempontból, hogy én valamiben szeretnék nagyon-nagyon jó lenni. Tehát hogy nem találtam sem a pénzügyi területen, sem az értékesítés, sem pedig az IT területen olyan témakört, amire én azt mondtam volna, hogy na, igen, azt én imádom. Nekem mindig is az volt a fontos, hogy nagyon jól tudjam vezetni a projekteket és tudjam segíteni a kollegáimat a projektek során. Tehát nálam eléggé balanszban van - legalábbis, ha magamba kell nézni, én így gondolom - a vezetési és szakmai oldal. Számomra az volt mindig a legfontosabb, minél több dologhoz értek, egy kicsit jobban, mint az átlag.”*

**(Kristóf 5 esete):** Kristóf csapatának egy betöltést kellett volna végrehajtania. A betöltéshez részleteiben kell ismerni a rendszert, Cég A adatbázisát, továbbá az adatbázis kezelési nyelveket, hogy a betöltéseket, migrációkat végre lehessen hajtani. Ennek a folyamatnak két tudósa van Cég A-ban. Egy alkalommal azonban az egyik kolléga beteg lett, a másik pedig nem ért rá.

*„...amikor éppen az a feladatom, hogy valamiben segítsek a kollégáimnak, akkor segíték a kollégáimnak. Ez attól függ, hogy mit igényel a helyzet, amiben éppen aktuálisan benne vagyok a csapattal. A lényeg, hogy a problémát orvosoljuk amint*

*lehet... Mindig mondom, hogy ne a problémát lássuk, hanem a megoldásra váró feladatot.”*

## **Júlia**

**(Júlia1 esete): A döntési mechanizmusok során megjegyezte, hogy** *„én azért vagyok nő, azért születtem nőnek, mert én úgy vagyok teljesen egész és igen, én minden nőies vonulatomat, gondolatomat, mindig mindent beleviszek [látásmódba]”.*

**(Júlia2 esete): Júlia pályafutása elején minden munkájához kapcsolódó lépést strukturált, mivel kevesebb kapaszkodóval és szakmai magabiztosággal rendelkezett. Az évek során azonban számos tapasztalattal felruházva más dimenzióban kezdte el szemlélni a szakmai kérdések megközelítését.**

*“Rájöttem arra az utolsó 8-10 évben, hogy az emberek sokkal könnyebben nyílnak és sokkal könnyebb valós dolgokat megtudni, ha spontánabbnak tűnik, vagy spontánabbak a kapcsolatok, a megbeszélések. Tehát a kollégák azt észre sem veszik sok esetben, hogy én egy nem strukturált, de mégis strukturált megbeszélést folytatok velük. Neki úgy tűnik, hogy nem strukturált, mert végül is arról beszél, amiről akar, de mégis a kérdéseim kapcsán, vagy a témák közötti lavírozásaink kapcsán úgyis arra vezetem, amerre én ugye szeretnék menni. Hogy megtudjam azt, hogy mi is lakozik benne és milyen elképzelései vannak a közeljövőjét illetően. Úgyhogy igazából ma már nem strukturálok úgy, mint annak idején, hanem spontánabbnak tűnik, de, hogy is fogalmazzam? Strukturálok, de az az egyénnek nem tűnik fel, hanem spontánnak tűnik.”*

**(Júlia3 esete): Júlia számára nagyon fontos, hogy kollégáival személyes kapcsolatot építsen ki. Ezen irányú törekvése személyiségéhez és szakmájának természetéhez is köthető. Ennek részeként az egyik legfontosabb eszköznek tartja a pozitív simogatásokat.**

*“Olyan a személyiségem meg a szakmából adódóan is van egyfajta többlet érdeklődés mindenki iránt. Illetve hát egy vezetői alapvető módszer, attitűd, hogy visszajelzést adok, mert anélkül elvesznek az emberek. És nagyon sok befektetést egy visszajelzéssel meg lehet spórolni, idézőjelben ez is, igen.”*

**(Júlia4 esete): Júlia minden héten tart a csapatával egy-egy órás megbeszélést, amikor az aktuális eseményeket, tennivalókat és kérdéseket átbeszélik. A megbeszélés hangulata könnyed, a témától függően komolyság, illetve sok nevetés és humor is jellemzi.**

*„Akkor megbeszéljük ott közösen és mindenki minden témához hozzáteheti a magáét. És közben persze jönnek a kacagások, nevetések, humoros, kevésbé humoros dolgok. De teljesen kötetlen formában. És az időt is betartjuk, mert amellet azért, hogy próbáljuk ezeket a történeteket lazán venni, nincsenek különösebb feszélyező tényezők, az időt mindig próbálom betartani, mert eléggé be vagyunk táblázva. Tehát az idő betartása az számomra egy tisztelet a másik felé, tehát nem rabolom az idejét.”*

## **Lajos**

**(Lajos1 esete) Lajos szakmai és felsőoktatási gyökerei, múltja kapcsán az alábbi megjegyzést tette:** *„az ország első három szakemberében biztos benne vagyok ezzel a témával kapcsolatosan. Tehát nagyon támaszkodom ezekre a tapasztalatokra.”*

**(Lajos2 esete): Lajos döntései során mindig felhasználja a korábbi tapasztalatait:**

*“A kollegáimnak mindig, főleg a fiatalabbaknak szoktam mondani, hogy persze, begyepesedett gondolkodással, de alapvetően igen. Engem nagyon befolyásolnak a korábbi tapasztalataim a döntéshozatalban, akár a sikerek, akár a kudarcok. Tehát mondjuk, amikor hasonló folyóba lépnék bele, mint korábban, akkor azért sokkal óvatosabb vagyok és felhasználom az ott szerzett tapasztalatokat.”*

## **Ákos**

**(Ákos1 esete) Ákos határon túli eredetét a munkáról alkotott elképzeléssel, a munkához való hozzáállással, a tenni akarással is egybe kötötte.**

*„Szerbiában, a Vajdaságban nőttem fel. Amikor én születtem, akkor még Jugoszlávia volt, aztán Szerbia lett és a gimnit ott fejeztem be ... [később határon túli eredetére visszautalva folytatja] ... én azt gondolom, hogy azért vagyok ebben a pozícióban ilyen fiatalon, mert így állok hozzá. A tenni akarásom és a munkához való hozzáállásom*

*juttatott el idáig ilyen gyorsan. Ez csak ennek köszönhető, hogy mennyire vagy megbízható, mennyire számíthatnak rád a kollégáid...egyébként jellemző az én határon túli magyar barátaimra - nagyon sokan vannak itt Magyarországon meg külföldön is - de általánosan elmondható a vajdaságiakra, az erdélyiekre, felvidékiekre is, hogy ilyen a mindsettel-tel állnak a munkához, és az X [faktor] abszolút bennünk van.”*

**(Ákos2 esete): A fejlesztési munkálatok során több alkalommal előfordul, hogy a fejlesztői csapat falba ütközik és problémákkal találja szembe magát. Éppen ezért Ákos kollégáival szembeni elvárásai közé tartozik a munka szeretete és a probléma-megoldás központúság.**

*“Nekem nagyon fontos a transzparencia, a megbízhatóság, a szakmai alázat, az alázat a munkához való hozzáálláshoz, hogy szeressünk dolgozni. Szoktuk mondani, hogy a dolgozás fáj és nehéz, és hogy a munka 80%-a lapátolás, viszont azt a 20%-ot nagyon szeretjük, és azért csináljuk a 80-at. Munkához való hozzáállás alatt értem, hogy ne problémákat lássunk, hanem megoldásokat keressünk, mert problémát mindenki tud hozni, de én a megoldásra vagyok kíváncsi. Lehetnek az embernek személyes és munkához kapcsolódó problémái is, de a nap végén problémákat kell megoldanunk.”*

## **Antal**

**(Antal1 esete): Antal azt az elvet hozta otthonról, hogy a vezető ne a kollégáival töltse el a szabadidejét. Mindemellet ars poeticájának része az elvek betartása és tisztelete.**

*“Ezt tanultam otthon. Ezért nem vagyok híve az ilyen haverkodós, együtt járunk bulikra, koncertekre, kocsmába típusú vezetésnek és hogy azért leszek én jó vezető, mert minden körülmények között elvtelenül is védem a saját beosztottjaimat. És igyekszem egy másik osztályra vagy egy másik cégcsoporton belül másik cégre ráverni a balhét. Ez valószínűleg hosszabb távon nem vezet jó eredményre.”*

**(Antal2 esete): Antal vezetői és tanári pályafutása során is azt az elvet követte, hogy nem kell őt szeretni, de tisztelni igen. Meglátása szerint a tiszteletet tudással, illetve személyiséggel lehet kiérdemelni.**

*„Nem feltétlenül kell, hogy a cégen belül népszerű legyek és engem mindenki szeressen, hanem az a fontos, hogy azt a fajta tudást, teljesítményt, legyen az akár technológiai munkatársakkal, akár üzleti munkatársakkal vagy partnerekkel szembeni, azt azért ismerjék el. Már lassan húsz éve vezetői pozíciókat töltök be, de előtte tanárként is ezt az utat követtem. Amikor tanítottam, akkor sem az volt a célom, hogy szeressenek a diákok, hanem a tisztelet, illetve elismerés az mindenképpen fontos volt. És ez a fajta attitűd nekem nagyon-nagyon bejött, tehát én ehhez általában ragaszkodni szoktam.”*

## **Norbert**

**(Norbert1 esete):** Norbert cégét a szervezet átalakítás előtt Norbert és Zalán vezette. Az átalakítás során szerződtettek egy szakembert, aki jelenleg a vállalat operatív igazgatója. A két vezető közösen hozza meg a döntéseket.

*“Mindен döntést velem együtt hoz meg. Ő sokkal operatívabb, mint én. Én stratégiaibb és álmodozóbb vagyok, ő viszont nem. Én nem megyek bele a büdzsé utolsó számába, ő meg igen. És ez az egymás kiegészítése kell.”*

**(Norbert2 esete):** Norbertnek van egy lánya, akit szeretett volna az informatika irányába terelni. Próbálkozása nem járt sikerrel.

*“Van egy lányom, aki, ha nyitott lenne erre, maximálisan támogatnám. De valószínűleg nem lesz, mert a Logic school-ba elküldtük, de nem annyira örült neki.”*

**(Norbert3 esete):** Norbert korábban multinacionális szervezetben dolgozott, ahol pénzügyi folyamatokat érintően kellett tanácsadói, majd csoportvezetői feladatokat is ellátnia. Amikor Cég B-nél bevezettek egy pénzügyi folyamatot, akkor korábbi, multinacionális szervezetben szerzett tapasztalatait is felhasználta.

*„Hellyel-közzel felhasználtam az ott szerzett tapasztalataim. Nem olyan mértékben formalizált, mint egy multinál, - mert én dolgoztam multiban is, a szakmámat ott kezdtem. Ott nagyon formalizált volt, de nagyjából így nézett ki, mint nálunk. Mi egy kisebb szervezet vagyunk nyilván.”*

## **Gábor**

**(Gábor1 esete).** Gábor korábban multinacionális vállalatnál dolgozott. Amikor Cég D-nél bevezették a promóciós rendszert, akkor a stratégia kiépítése során nagy mértékben hagyatkozott a multinacionális szervezetben szerzett tapasztalataira

*“Igen, nagyjából átültettük a mi közegünkre az ottani tapasztalataimat. Nem annyira formalizáltak, mint annál a multinál, de nagyjából így néz ki.”*

### **Zoltán**

**(Zoltán1 esete):** Zoltán több, mint tíz éves tanácsadói tapasztalattal rendelkezik. Abban az időszakban többször előfordult, hogy egyszerre több, akár három projekten, vagy éppen az ügyfél székházában kellett dolgoznia. Ezen időszak alatt mindig alkalmazkodnia kellett tudni a körülményekhez.

*“... volt olyan, hogy éppen egy szerver szoba sarkában volt egy asztal, illetve olyan típusú volt a projekt, hogy egy alkalommal egy fejlesztési stratégiát kellett csinálni, a másik héten meg szervezet átalakítási projektet kellett támogatni. Tehát úgy szocializálódtam az egyetem utáni tíz-tizenkét évben, hogy márpedig ennek így kell mennie.”*

### 8.3 Diverzitásról alkotott vélemény, diverzitáspolitiká

#### **Bernát**

**(Bernát1 esete):** Bernát felsőfokú tanulmányait a Műegyetemen folytatta 1992 és 1997 közt. Abban az időben informatika szakirányon 92 fő tanult, ebből 5-en voltak lányok. A végzős diákok közt két lány volt.

*“az a kettő, a top ötben volt benne mindig és elismertük és lány lányságát sose néztük”.*

**(Bernát2 esete):** Bernát korai karrierje során (90-es évek vége) nagyon kevés női informatikai szakemberrel dolgozott, ugyanakkor meglátása szerint abban az időben nem a szakember neme, hanem a tudása határozta meg a szakmai tiszteletet.

*“akkor is nagyon kevés lány volt az informatikai szakmában, de aki ott volt, és kivívta, azt a szakma elismerte.”*

**(Bernát 3 esete): Bernát Műegyetemi évfolyamában azokat a lányokat tisztelték, akiknek volt tudása. Ezt a tiszteletet (tudás elismerést) úgy mutatták ki, hogy elkérték a jegyzeteket.**

*“az a lány, aki szakmailag topon volt az évfolyamban, az kivívta a fiúk elismerését, de az a lány, aki nem volt topon, azt kinézte az évfolyam. Tehát hogy nem a neme miatt volt valakinek rangja vagy elismertsége az évfolyamunkban, hanem a tudása miatt. Ez úgy reprezentálta valakinek a tudását, hogy akinek a jegyzetét elkértük és lefénymásoltuk, annak elismertük a tudását, akiét nem kértük el, azokét meg nem ismertük el tudásként. És volt olyan lány, kettő is, akinek elkértük és, - ugye öt lány volt - volt három, akitől sose kértük el. “*

**(Bernát 4 esete): Egy szakmai megbeszélésen több fő is részt vett Bernát és ügyfelei oldalán is. A megbeszélés két főszereplője Bernát és egy BME informatikán végzett hölgy. Az egyik kérdéskör aköré épült, hogy milyen fejlesztő környezetet használjanak az adott rendszer fejlesztése során.**

*„Ők [szakmai végzettséggel rendelkező nők] szakmailag el vannak fogadva, azzal nem lehet vitatkozni. Azon a megbeszélésen vallási vita volt, hogy akkor a) vagy b), vagy c) megoldást kell csinálni, és én mondtam, hogy nem vallási vitát kell ebből csinálni, hanem a szakma döntsön [a BME-s hölgy és Bernát], hogy melyik vallás, melyikre tesszük le a voksunkat.”*

**(Bernát5 esete): Bernát korábban egy állami tulajdonban lévő vállalatnál vezérigazgató volt, mely önkormányzatok számára fejlesztett informatikai rendszert. Egy megbeszélés alkalmával hosszabb technológiai vita folyt arról, hogy milyen fejlesztési stratégiát válasszanak. A találkozón 24 fő vett részt, akik közül csupán Bernátnak és egy hölgynek volt informatikai végzettsége, ugyanakkor minden résztvevőnek megvolt a véleménye arról, hogy mi lenne a jó irány.**

*„... annyit kértem, hogy akkor most az szóljon bele, akinek van informatikai végzettsége, nem pedig az, akinek van véleménye az életről. Az életről nekem is van véleményem, de szakmailag az szóljon hozzá, aki ért hozzá. A többiek ne szóljanak bele*



*és igazából egy lány maradt meg én, akit korábban tanítottam. És akkor az lett, amit mi mondtunk, mert nincs értelme azokkal vitatkozni, akik nem tanulták ezeket.”*

**(Bernát6 esete): Bernát diverzitáshoz kapcsolódóan a következő gondolatokat osztotta meg velem:**

*“Az életben célracionális megoldások vannak, ezeket kell követni, és ugyanez van a cégnél, célracionális megoldások vannak, itt nincs az, hogy szeretünk valakit vagy nem szeretünk, menni kell előre.”*

**Bernát7 esete): Bernát meglátása szerint a tulajdonoson kívül nem kedvelik őt a cégcsoporton belül. Ennek kialakulását eredményeivel indokolja.**

*“Tudom, hogy a cégcsoporton belül mindenki utál, tehát tudom, hogy a tulajdonoson kívül senki se szeret, de nem nagyon zavar. Azt hiszem, a számaim engem igazolnak. Hogy el lehetne-e ezeket a számokat érni ennél szociálisan érzékenyebben? Szerintem nem. Tehát azt gondolom, hogy aki szociálisan érzékenyebb és jobban figyel ezekre a dolgokra, az valószínűleg nem fog tudni ilyen számokat hozni. Tehát ezt csak úgy lehet, hogy célracionális vagy.”*

## **Lajos**

**(Lajos1 esete): Lajos Cég A oszlopos tagja. Igazgatóságának tagjait Lajos választott. Toborzási döntéseit az információ/döntéshozatali perspektíva alapján hozta meg:**

*„kollégáim választása nagyon tudatos volt. Kollégáim a harminc közepe-ötvenes korosztályt képviselik, tehát ugye ők főleg volt tanárok, iskolában igazgató-helyettesek voltak, tehát pedagógiai múlttal rendelkező szakemberek”.*

## **Antal**

**(Antal1 esete): Antal sokszor a kis és nagy döntési kérdések kapcsán is szereti kikérni a csapattagok véleményét. Fontosnak tartja, hogy mindenki elmondja a véleményét és azt figyelembe is veszi. Nagyon ügyel arra, hogy a szervezeti egységén belül jó légkör legyen és azt ne rontsa el egy -egy adott döntés. Meglátása**

szerint, ha valakinek hosszabb ideig leszavazzák, vagy nem fogadják el a véleményét, annak előbb-utóbb elmegy a kedve, nem akar majd kreatív lenni, vagy ötletelni. Ebből kifolyólag a figyelme erre is ki szokott terjedni.

*„Tehát arra is ügyelek, hogy a kollégáim ötleteit és javaslatait is valamilyen szinten meg tudjuk valósítani, vagy be tudjuk építeni a fejlesztésbe.”*

**(Antal2 esete): A cégcsoporton belül minden év végén meghirdetik az innovációs díjat, melyre a cégcsoport cégei saját ötleteikkel, fejlesztéseikkel pályázhatnak [az interjú lebonyolítása az aktuális pályázati időszak előtt történt]**

*“Tavaly a cégcsoporton belül az innovációs díjat mi kaptuk meg, tehát a mi cégünk nyerte meg egy fejlesztéssel.”*

## **Ágota**

**(Ágota1 esete): Meglátása szerint globális jelenségnek tekinthető, hogy kevés nő dolgozik IT szakterületen, illetve kevesen jutnak el felsővezetői pozícióig. A jelenség okáról alkotott véleménye:**

*„Nem gondolok mögé mást, csak azt, hogy alapvetően így a mérnöki szakma, a matematikai, a fizikai szerintem mind ilyen szempontból nő hiányosak, a villamosmérnök, amik ezek a reál tárgyakra épülnek. Én nem gondolom, hogy összefüggés van, hogy mennyire okosak a lányok, csak nincs talán eléggé promótálva, hogy igen is választhatsz mérnöki szakmát, igenis gondolkozhatasz ebben is. Én nem gondolom, hogy értelmi különbségek lennének, azt gondolom, hogy ez promóció.”*

**(Ágota2 esete): Bár a szervezet nem rendelkezik diverzitáspolitikával, Cég B céljai közt szerepel, hogy az ügyfelek és munkavállaló jelöltek számára egyaránt fontos legyen.**

*“Nekünk az a célunk, hogy egy jó munkakörnyezetet is kitudjunk alakítani, és a Cégünk több embernek vonzó legyen a piacon, akár ügyfeleket, akár jelölteket tekintve, és nem is tartanám azt jó ötletnek, ha csak mondjuk egy szegmensben gondolkodnánk és akkor csak adott típusú kollégákat vagy ügyfeleket tudnánk bevonítani.”*

**(Ágota3 esete):** Ágota szervezeténél nem a kor, hanem a senioritás (személyiség, készségek és képessége) válhat valaki vezetővé.

*„Nálunk egy 20 éves is lehet vezető, ha meg van benne az ambíció, meg vannak a készségei és képességei. Nem kell ahhoz 45 évesnek, vagy idősebbnek lenni, vagy nem tudom. Nincs ilyen fajta különbségtétel, ezt teljesen biztosan ki tudom mondani”*

**(Ágota4 esete):** Ágota arra a kérdésemre válaszolva, hogy mi a Cég C diverzitáspolitikája a következő választ adta: *„Tudatos nincsen. Nem foglalkoztunk azzal különösebben, hogy emeljük például a nők arányát a cégben, hanem ez egy természetes folyamat volt, ahogy egyre több érdeklődő van. Nyilván mi is nyitottabbak vagyunk. Ezzel sose kellett foglalkozni, mert sosem volt elfordulás senkitől sem.”*

**(Ágota5 esete):** Napjainkban a munkakerő kapcsán az IT szervezeteknek két nehézséggel szembe kell néznie: az egyik a toborzás, a másik pedig a megtartás. Ebben a környezetben a Cég C vezetősége stratégiai célként tűzte ki a szakemberek számának növelését.

*“a piaci kihívások miatt elég nehézkes az új kollégák bevonása. A képzett munkaerő hiánya az informatikai szektort kifejezetten érinti...A másik kihívás a kollégák megtartása, ami ezt a fajta cég létszámot tudja befolyásolni.”*

**(Ágota6 esete)** Ágota szervezete (Cég B) nyitottan közelít mindenki felé nemre, korra, fogyatékkal élő diverzitás kategóriára való tekintet nélkül:

*„...random, ha jönnek, nyitottak is vagyunk: van 19 - még az egyetemet sem végezte el - és 50 körüli, spanyol, horvát, ukrán valamint 98%-ban látássérült kollégánk is. Van, aki multinationális cégtől érkezett és több olyan is, aki részmunkaidőben dolgozik, mert kisbabája van. Sosem volt elfordulás senkitől sem. Itt vagyok én HR vezetőként. Nőként a vezetői rétegbe tartozom, két éves a kislányom részmunkaidőben dolgozom. Nem volt olyan soha, hogy azért nem vettünk fel valakit vagy azért, mert túl fiatal, vagy túl idős, soha semmi nem volt mögötte.*

**(Ágota7 esete):** Ágota számára a diverzitás azt jelenti, hogy

*„...számomra a diverzitás nem csak nemek arányáról szól, hanem hogy milyen képzettségű kollégák dolgoznak nálunk, hogy milyen korosztályba tartoznak, hogy*

*milyen generációs különbségek vannak, milyen kulturális renddel érkeznek, hogy multinacionális környezetben dolgozott, nagy hazai vállalkozásnál, mert az is nagyon fontos a gondolkodás szempontjából. Kis cég, nagy cég, akár ugye a nemzeti különbségek.”*

## **Ákos**

**(Ákos1 esete): Ákos szervezete (Cég C) stratégiai célként tűzte ki, hogy a product design területén kiemelkedővé válik a magyar piacon. Ezért stratégiai tekintetben is bővülni kívánnak.**

*“olyan embereket keresünk, akik 1) senior-ok, 2) a szakmájukban erősek. A senioritást nem csak abba mérem, hogy tíz éve dolgozik, hanem abba, hogy milyen soft skill-jei vannak, mennyire tud mentorálni, mennyire van üzleti szeme, milyen erős a people management skill-jei, tehát hogy egy komplex ember. A mi csapatunk szinte csak seniorból áll, mi ebben hiszünk, hogy seniorokkal dolgozunk.”*

**(Ákos2 esete): Ákos csapatának átlag életkora 30-32. A stratégiai irányoknak megfelelően új emberek felvételét célozták meg Ákos igazgatóságán. Az egyik jelölt 20 éves tapasztalattal rendelkező, nagy tudású szakember. Ákos a többi csapattagtól eltérő korkülönbség miatt tart a csapatban létrejövő esetleges feszültségtől.**

*“Most interjúztatunk egy negyvenöt plusszos vén rókát, most értsd jól a vén rókát, aki húsz éve a szakmába van és igazából marha jó a tudása, meg minden jó, de lehet, hogy azért nem fogunk ajánlatot tenni neki, mert egyszerűen annyira kilóg ebből az egészből, és nem tudjuk, hogy a fiatal, ambíciózus, erős dizájnereinknél mit fog okozni ez a döntés. Nálunk nagyon alacsony a fluktuáció, majdnem egyenlő a nullával. Aki három éve itt volt az most is itt van. És erre nagyon odafigyelünk (..) mert sokkal kockázatosabb a többiek elvezíteni emiatt ... És nyilván meg kell nézmem az anyagiakat is, tehát az is döntési tényező, hogy mennyit kér, okoz-e bérfeszültséget a csapatba.”*

**(Ákos3 esete): A szervezet növekedési terveinek megfelelően Ákosnak ki kellett jelölnie igazgatóságának bővítési stratégiáját: munkaerő kölcsönzést választanak, vagy új munkaerőt vesznek fel:**

*“Én csapatot szeretnék építeni, én ebbe hiszek, (...) az emberi dolgok miatt hiszek ebben, hogy csapatként (...)jobb munkakörnyezetet, jobb terméket lehet tervezni és létrehozni.”*

## **Dávid**

**(Dávid 1 esete): Ákos csapatában a szakmai interjúkat vezető fejlesztőként Dávid vezeti. Pár éve jelentkezett az igazgatóságra egy nagy tudású IT szakember. Az interjú során azonban Dávid úgy látta, hogy a jelölt személyisége (túl érett, megszokott megoldásokat szereti) alapján nem illik bele a szervezeti egységbe:**

*“A vén rókának piszkosul nagy volt a tudása, de aggódtam a csapatért, hogy nem fogják jól érezni magukat a korkülönbség miatt. Ezért elutasítottam, mert az a célom, hogy az emberek, akik nekem, nekünk dolgoznak, azok jól érezzék itt magukat. Akarjanak itt dolgozni, akarjanak itt maradni, és olyan feladatokat végezzünk, amik nekik is jó, nekik is tetszik. Jó közösségbe lenni és jól érezni magad annyit jelent, hogy jó terméket szállítasz (...) szóval ezek az emberek máshol kereshetnének többet, de itt maradnak azért, mert itt jobb a közösség, (...) tudunk egymástól tanulni, fejlődni és ez néha többet ér, mint a készpénz.*

**(Dávid2 esete): Dávid többször vett részt olyan informatikai projektben, ahol nők vezetői minőségben voltak jelen.**

*„Ezek a női vezetők, akiket én ismerek azok szakmailag ott vannak és azokat el is ismerjük. Ez egy szakmai közösség és nem a férfiak közössége.”*

## **Anett**

**(Anett1 esete) Cég B belső szabályzatában nincs diverzitásra vonatkozó szabályzat, ugyanakkor nem zárkóznak el a sokszínűségtől. Amikor adott diverzitáshoz tartozó kolléga jelentkezett hozzájuk, nem zárkóztak el a közös együttműködéstől,**

**de direkt módon nem keresték azt. Ilyen helyzet állt fenn, amikor fogyatékkal élő jelölt jelentkezett hozzájuk.**

*„szembejött [fogyatékkal élő, látássérült], és megvizsgáltuk [a helyzetet] ... azt néztük meg, hogy hogyan tudjuk megoldani azokat a problémákat, amivel szembe találjuk magunkat. Volt egy segítője, a vakok intézetéből jött ki hozzánk tréninget tartani, aki a kollégáknak megmutatta, hogy hogyan is kell ő vele bánni, meg segíteni, meg támogatni, meg, hogy tud dolgozni. Van saját számítógépe, készüléke stb., betudott kapcsolódni a munkába.”*

**(Anett2 esete): Cég B-nek bár nem stratégiai célja a női alkalmazottak arányának növelése a szervezetben, nyitottak a lányok felé:**

*„Most meg átképző központból vettünk fel lányokat, nem is egyet. Most már azért többen vannak. Ők még junior pozícióba kerültek, nagyon senior - van egy-két senior java fejlesztőnk, meg van Frontend-esünk is - nem jellemző. Viszont Business analyst-ből vagy projektmenedzserből van több, és a tesztelésen is van azért. Úgy se mondanám, hogy nagyon sok, de vannak tesztelő lányaink is.”*

**(Anett3 esete): Cég B tapasztalatai azt mutatják, hogy a fiatal és idősebb korosztály pozitív hatással van egymásra.**

*“Nálunk fiataloktól kezdve idősebbeken át bárki szívesen látott. Azt kell, hogy mondjam, hogy more than welcome. Egyrészt azért, mert tök jól kiegészítik egymást, másrészt meg nagyon jól lehet egymástól tanulni. Nagyon sokat lehet a fiataloktól is, akár az új technológiák ismerete, a metodikákat, a hozzáállás, és még sorolhatnám. Az idősebb kollégák meg azt kell mondjam, hogy a szakmai tapasztalat által nagyon jó mentorok is lehetnek, úgyhogy ez nálunk alapvetően meg van. Sőt mi ilyen null szaldós meg null kilométeres fejlesztőket is vettünk fel, és nyitottunk akár ilyen átképzőközpontok felé is. Nem csak egyetemi végzettségűek kapnak helyet nálunk.”*

**(Anett4 esete): Pár évvel ezelőtt Cég B egy átképzőközponttal felvette a kapcsolatot azzal a céllal, hogy juniorokkal bővítse csapatait.**

*“Teljesen nulláról indultunk, nem ismertük ezeket az átképző központokat. Azt néztük meg, hogy ki, mit kínál, milyen képzési rendszerük van, milyen képzési idővel számolnak. El tudtunk menni demókat megnézni, interjúkat tudtunk tartani és akkor*

*beépítettük a stratégiába, hogy hogyan tudjuk beépíteni a juniorokat a csapatba, a projektekre mikor tudjuk őket rátenni, mikor válik a junior profitábilissá.. Megvizsgáltuk, hogy milyen ezzel kapcsolatban az elégedettség és eddig 100%-os.”*

**(Anett5 esete): A szervezeten belül minden csütörtökön megrendezésre kerül a céges brainstorming, melyre a szervezet minden tagja hivatalos. A szervezeti szintű megbeszélésre a tagok ötleteket és fejlesztésre vonatkozó javaslatokat hoznak. Ezek az ötletek, javaslatok a szervezet bármely tagjától érkehetnek.**

*„A cégen belül, soha senkit sem ért atrocitás azért, mert elmondta a véleményét, vagy mert azt gondolta, hogy ő máshogy látja, mint a vezetőség. Mi mindenkit bátorítunk arra, hogy ezeket ossza meg, mondja el, mert csak úgy tudunk változtatni, és ez a visszajelzés kultúrájának a megteremtéséhez az első lépcsőfok”*

## **Ádám**

**(Ádám1 esete): A COVID-csúcs idején Cég D-nek azzal a kihívással kellett szembenéznie, hogy kollégáik nagyon rosszul viselik a bezártságot. Ez munkavállalóik fiatal korával volt összefüggésben.**

*“Munkavállalóink jelentős része fiatal és egy jelentős része pedig nem a szülői házban él, így aztán ez a jelentős rész egyedül van otthon jelen pillanatban, vagy esetleg lakótárrsal. Na, most ők nagyon rosszul viselik a bezártságot”*

**(Ádám2 esete): Cég D saját fejlesztésű termékekkel rendelkezik, melyeket egyedi vevői igényeik alapján is fejlesztenek. Ezek a fejlesztések lehetnek pár hetesek, de akár több hónaposak/éves szintűek. A project nagyságától függően külön projektcsapatot dedikálhatnak egy vevő üzleti igényeinek megvalósítására.**

*„Szervezeti kultúránk része, hogy az a cél, hogy az itt dolgozók jól érezzék magukat és próbáljuk ezt minél jobban erősíteni. Nem mindig sikerül (...) az a baj, hogy olyan közegben dolgozunk, értem itt a magyarországi környezetet, ahol olyan projektek vannak, ahol ezt nem mindig sikerül megvalósítani, ugyanis korlátok közé vagyunk zárva és így nehezebb önmegvalósítani. Sajnos vannak olyan projektjeink, ahol túl erős keretek közé zárnak minket és ez a szabadelvű fejlesztőinknek annyira nem mindig tetszik.”*

## Norbert

**(Norbert1 esete): Norbert szervezetének (Cég B) alacsony nemi összetételére kérdezve az alábbi választ kaptam:**

*„Eleve a mi szakmánk az IT, eléggé férfi dominált szakma, mondjuk tegyük hozzá, a munkatársaknak is a többsége szerintem 75-80%, eleve férfi dominált szakma. Szakmai vezetők férfiakból kerülnek ki. Társadalmi adottság ez. A fejlesztők között elenyésző a hölgyek száma. A tesztelők között van néhány, a tanácsadók között, a tanácsadó vezető az egy férfi, viszont a két csoportvezető mind a kettő hölgy, ott magasabb a nők aránya. A HR területen ott egyértelműen nő dominancia van nálunk. Viszont a HR korábban külön kiemelt management tag volt, a HR vezető management tag volt, de most említettem neked, hogy szétbontottuk két külön területre, így nem managementtel, de ott is hölgyek vezetik. A HR Business partner meg a másik HR-s is hölgy. Nem tudom, hogy miért alakult így. Mindannyian szakemberek voltunk és abból fejlődött ki, hogy mi vezetők lettünk, és valószínűleg ez lehet. Ebben semmi tudatosság nincs, nincs is nálunk semmiféle előítélet.”*

**(Norbert2 esete): Norbert célja, hogy a szervezet TMT-jét női tagokkal növelje.**

*” A felsővezetésben jelenleg csak férfiak vannak. Egyébként, célunk, hogy legalább egy hölgygel gazdagítsuk. Korábban volt egy hölgy kolléga, de elment külföldre, a férje kiküldetést kapott. Amikor velünk volt, mindig figyeltünk is rá.”*

**(Norbert3 esete): Az Informatikai Vállalkozások Szövetségének (IVSZ) volt egy Lányok Napja elnevezésű kezdeményezése. Ezen a napon a diáklányok elmennek az informatikai cégekhez és megnézik, hogy miről is szól valójában az IT. Norbert aktív tagja az IVSZ-nek, a kezdeményezésen Cég B is részt vet.**

*„Pályaválasztás előtt álló lányok jöttek el hozzánk az iskolákból, hogy megnézzék hogyan működik egy IT cég. Önálló kezdeményezést nem csinálunk, meg nem is fogunk csinálni szerintem, de ilyen iparági kezdeményezésekbe abszolút benne vagyunk.”*

**(Norbert4 esete): Norbert szervezetének diverzitásról alkotott meglátása nem kapcsolódik a cég stratégiai irányaihoz. Bár Cég B célul tűzte ki, hogy nyit a**



**nemzetközi piacok irányába, tudatosan nem vértézi fel belső politikáját diverzizás elemekkel.**

*“Nincsen semmilyen diverzitás stratégiánk. Nemzetközileg is szeretnénk terjeszkedni, ez azt jelenti, hogy a multikulturalitásba bele kell csapnunk. De tudatosan ezzel nem foglalkozunk.”*

**(Norbert5 esete): Norbert szervezetében számos fejlesztő, illetve üzleti elemző található. A fejlesztők közt két nő kolléga van, a túlnyomó többség férfi. Az üzleti területen több nő dolgozik. Meglátása szerint a lányok nem szeretik a megkülönböztetést.**

*“Vigyázunk nagyon a lányokra, de ők nem szeretik, ha hímes tojásként kezeljük őket”*

## **Gábor**

**(Gábor1 esete): Gábor szervezetében a diverzitás más jelentést kap:**

*“A diverzitást, mi a projektek sokszínűségére szoktuk használni nem a belső arányokra. Tudatosan nincs ilyen stratégiánk, mint a Google-nak, vagy ezeknek a Facebook-nak, nagy cégeknek.”*

**(Gábor2 esete): Gábor szervezete korábban már vett részt az IT-t középiskolás lányok körében népszerűsítő kezdeményezésben.**

*„Fogadtunk már középiskolás lányokat, hogy megnézzék, hogy nem csak kockás ingesek ülnek, akik vietnámi papucsba pizzát esznek.”*

## **Júlia**

**(Júlia1 esete) Júlia nem szereti a hierarchizált és tekintélyelvű viszonyokat, a partnerség híve. Meglátása szerint fontos, hogy tudjanak az emberek őszintén együtt dolgozni. Azt tapasztalta, hogy az egyéni elképzelések szárnyalásának úgy tud teret adni és akkor keletkezik jó minőségű munka, ha adott keretek közt mindenki úgy mozog, ahogy a tehetsége meg az elképzelései engedik.**

*„Gyakorlatilag én mindent megbeszélék a kollégáimmal, illetve amikor belekezdünk valamibe, akkor mindenkivel lépésenként, közösen megbeszéljük, ötleteket gyűjtünk.*

*Próbáljuk az egyenetlenségeket kiegyenlíteni, vagy a tévedések lehetőségét minimalizálni, mert óhatatlanul becsúszhatnak. És elvárom a kollégáimtól az alkotást, mert ez nekik és nekem is fontos. És mindenkinek jobb, mert egy észnél a több ész sokkal több. És azt látom, hogy nagyon sokaknak ez tetszik. Persze mindig vannak olyan személyiségek vagy egyéniségek, akik nem annyira nyitottak, bátrak. Ennek ezer oka lehet. Ezt föl kellett ismernem, hogy ki ilyen típus és picit fognom kell a kezét. És akkor nagyon szépen hozza az irányt és még akár újdonságai, újdonsült ötletei is vannak. A bevonás nagyon fontos nekik.”*

**(Júlia2 esete): Júlia csapattagjainak a főnök-beosztotti kapcsolatról alkotott nézetét jelentősen befolyásolta előző munkahelyi tapasztalatuk. Kollégái az előző helyeken minimális információt kaptak munkájuk során.**

*„Nagyon szeretik, hogy én viszont mindig mindent megosztok velük és könnyebb is úgy dolgozni, mert így láthatják a következő lépéseket. Tehát nincsenek információhiányban, nem akadályozza őket sohasem az, hogy már az újabb irányokat szabják meg, vagy tovább lépjenek, tovább gondolják. És ezt nagyon élvezik és főleg azt, hogy az információmegosztás az nem csak a munkájukat könnyíti, hanem egyfajta bizalmat is ad, vagyis azt mondják, hogy ez azt jelenti a részemről, hogy én bízom bennük, ezért osztom meg az információkat száz százalékban. És ez egy nagyon fontos dolog, nagyon sok embernek nagyon nagy szüksége van arra, hogy azt érezze nap mint nap, hogy ő benne száz százalékgig bíznak. Teljesen másképpen dolgoznak.”*

**(Júlia3 esete): Amikor Júlia bekerül egy új közösségbe, akkor több órán keresztül beszéli át a feladatokat a kollégákkal. Ezen idő alatt nemcsak a feladatokra, hanem arra is kitér, hogy az adott kolléga mit, miért és hogyan szokott csinálni a munkavégzés során. Ezen túlmenően törekszik arra, hogy minél jobban megismerje a kollégák személyiségét.**

*“Nagyon sokat kitérek az ő sajátos dolgaira. Például arra, hogy mit csinál szabadidejében? Családban él, vagy sem? Mit szeret a családjával csinálni? Ki a legjobb barátja? Mire fókuszál a magánéletében? Szereti-e a művészeteket? Vagy inkább a sportnak hódol? Gyakorlatilag három-négy beszélgetés alapján végül is összerakom, hogy körülbelül milyen az adott kolléga. Milyen egyéniség? Mit szeret? Miben mozog szívesen? Mennyire zárkózott? Mennyire nyitott? Tehát az interaktív*

*beszélgetések, meg mennyire merészkedhetek a sajátos, egyéni, magánszférába? Ugyanis másképpen nem lehet megérteni egy embert. Van, aki leráz és azt tiszteletben tartom és később újra próbálkozom kicsit másik oldalról. És a közös munkálkodások során sokkal könnyebb úgy együtt dolgozni, hogy tudom azt, hogy utálja a sárgarépa főzeléket, hogy reggelente fut öt kilométert, hogy a kutyáját Morzsinak vagy Zsömlének hívják. Hogy a gyerek ma reggel üvöltött egész reggel, szóval, a hétköznapi dolgokat, amik az életünk részei. És imádják azt, amikor tudom azt, hogy Morzsinak hívják a kutyáját, imádják azt, amikor tudom azt, hogy a gyereknek mi a keresztnéve meg hogy mikor született, hány kilóval, szóval, hogy tegnapelőtt színházban volt, mit látott. Akkor beszélgetünk róla. Szóval sokkal, de sokkal több dolgot kell megbeszélni egy adott emberrel ahhoz, hogy partnerként tekintsen rád és ne a főnökét lássa benned csupán.”*

**(Júlia4 esete): Júlia a szervezeten belül végzett egy felmérést. Arra kereste a választ, hogy a felmérésben részt vett alanyok számára mi a legfontosabb a napi munkavégzés során.**

*„Az emberek 99%-a a csapatkohéziót mondta, illetve azt, hogy napi szinten szeretnének kapni szakmai és emberi visszajelzést, tehát pozitív simogatásokat. Tehát amikor xy-nak csak két mondatban azt mondaná a főnöke – mindegy, hogy melyik szintű vezető - hogy figyelj, Gyuri, ezt a feladatot olyan jól megoldottad, ezért meg ezért, hát fenomenális volt, jó humorérzéssel közelítettél hozzá és mégis nagyon jól bejött és így kell és menjél tovább. Ez a két mondat. Ha cizelláltabban csinálja, legyen három és mondjuk hetente egyszer elhangozna, és hát egekben járnának az emberek, Nagyon fontos a visszajelzés, mindenkinek, mert iránytűt ad, mert az önértékelését meghatározza.”*

**Kristóf**

**(Kristóf1 esete): Kristóf Cég A-nál üzleti elemző pozícióban kezdte pályafutását. A projektcsapattal szoros kapcsolatot ápolt, majd kitartó és szorgalmas munkájának köszönhetően egy év után kinevezték a projektcsapat igazgatójává.**

*“Én minden egyes kollégával szorosabb kapcsolatot ápolok, mint általában látni szoktam egy-egy vezetőnél. Az alapcsapattal együtt dolgoztam az igazgatásom előtt, tehát volt személyes ismerettség. Az új kollégákkal pedig mindig törekszem arra, hogy meglegyen a közös időtöltés, hogy meglegyenek a közös meetingek. Attól, hogy én*

*igazgató lettem, attól még ugyanúgy szerves része vagyok a struktúrának. Tehát nem kerültem fel a hegy tetejére, ahonnan engem nem lehet elérni. Nekem mindig is fontos volt, hogyha bárkinek problémája van, keressen meg. Ha bárkivel meg kell beszélni valamit, szeretem azt megbeszélni vele. Sajnos nem túl sokat érek rá, de nagyon törekszek arra, hogy az emberekkel, kollegáimmal meglegyenek a beszélgetések. Ez munkaoldalról és magánoldalról is fontos (...). Fontos, hogy kereshessük egymást.”*

**Kristóf2 - diverzitásról alkotott nézete:**

*„Mindig próbálok alkalmazkodni az adott kolléga vehemenciájához, pszichés profiljához, hogy ő maga milyen ember. Mert két ugyanolyan ember nincs. Nagyon könnyű lenne, ha mindenkivel ugyanazt kellene csinálni és akkor el lehetne érni a pozitív végkifejletet, de hát azért ez nem ilyen egyszerű. És ahogy mondtam, én hiszek abban, hogy minden ember értékes és minden emberből ki lehet hozni nagyon sok pozitív dolgot, csak minden emberhez meg kell találni azt a kulcsot, amivel ezt el lehet érni. Minden embernek más a motivációja, minden ember máshogy kezeli a jó napokat, a rossz napokat, ehhez nagyon-nagyon sok türelem kell, meg elképzelhető, hogy egy kicsit több idő, mint amennyit a XXI. században biztosítani szoktak a munkavállalóknak arra, hogy megmutassák, hogy mit tud”*

*„Mindenkinek vannak pozitív és negatív periódusai is, amellyel törődni, foglalkozni kell ahhoz, hogy az adott emberrel, az adott kollegával közösen tudjunk valami jó dolgot alkotni. Én azt gondolom, hogy ezt a mai világban nagyon elbagatelizálják, nem csak a vezetők, hanem általában a cégek is. Tehát hogy mindenki azt szokta csinálni, hogy itt van ez a negyedéves periódus, a próbaidő és akkor most mutasd meg. Pedig elképzelhető, hogy az illető százszor többre képes, csak nem tudta elmondani magáról azokat a dolgokat, amiket a teljes kép kialakulásához lehet, hogy érdemes lenne tudni. Hozzáteszem...nem is szokták kérdezni. Ezért azt gondolom, hogy a kulcsa az egésznek, a nagyon-nagyon sok kommunikáció, ami nem irányított és nem egyoldalú. És nekem fontos, hogy a kolléga beszéljen magáról, hogy meg tudjam ismerni, mert annál könnyebben fogunk tudni együtt dolgozni.”*

*„Számomra nagyon fontos az, hogy az igazgatóságom az egy csapat – és ezt a vezetésben mindig is szeretném mérvadónak tekinteni - nekünk együtt kell tudni dolgozni, hisz’ egy csónakban evezünk”*

#### 8.4 Megújulás

##### **Bernát**

**(Bernát1 esete): Bernát célracionális szemlélete érvényesül a sikeres cégről alkotott nézetében is:** *„A számok nem hazudnak, (..) az árbevétel növekedés a siker. Igazából csak ez egy mérvadó szám van döntően, tehát az összes többi az ennek a folyománya.”*

**(Bernát 2 esete): Bernát a szervezetátalakítási döntéseket egy személyben hozza meg, nem kérdezi meg senkinek a véleményét. Egy alkalommal egy új ágenst fölemelt, mert nagyobb hangsúlyt akart arra fektetni.**

*„Ezt vezetőin bejelentettem és senkinek nem volt ellenvetése. Tehát – így rossz szó és talán kicsit túl erős, de amúgy tényleg távolról nézve - kinyilatkoztatás van. Ez fog történni. Ha nincs nagy ellenállás, akkor végig is viszem. Még nem volt soha, de ha nagy ellenállás lenne, akkor visszavonulnék és átgondolnám. De ilyen még nem történt.”*

**(Bernát 3 esete): A jövőre vonatkozóan a folyamatos brainstormingoknak köszönhetően több olyan TMT ötletelés is van a cégen belül, mely a jövőbéli fejlesztésekről szól. Ilyen fejlesztések közé tartozik egy olyan funkció megvalósítása, mely számos ismerv felhasználásával összehasonlítást tesz lehetővé a rendszer számára.**

*“Ez adja magát, annyira egyértelmű összefüggések. Van harminc ilyen összefüggés, amit már fölirtunk és ezeket elemezzük. Tehát, ezek mind ismert és egyértelmű összefüggések. Az, hogy a politika, az oktatáspolitiká akar-e ezzel foglalkozni, az az ő dolga. De mi, tudjuk, hogy hol kéne beavatkozni, de nem a mi dolgunk beavatkozni.”*

**(Bernát4 esete): A vezérigazgató a rapid döntések híve. Nagyobb kockázatot lát abban, ha várakozik adott döntés mentén, mintsem gyorsan, rugalmasan, kísérletezve döntsön.**

*“...a cégen belül nagyon rapid a döntés, én azt az elvet követem, hogy nagyon gyorsan hozom meg a döntéseket, ezáltal nem lassítva a munkafolyamatokat. És ha tévedek, vagy valaki megkérdőjelezi a döntésemet - a szó pozitív értelmében, tehát hogy biztos, hogy jól döntöttem? - akkor képes vagyok egy nappal később fölülbírálni a döntésemet. De meghoztam a döntést és nem az van, hogy akkor várnak az emberek arra, hogy akkor a sült galamb berepüljön a szájukba, hanem van egy döntés, amivel lehet előre menni.”*

## **Antal**

**(Antal1 esete): Antal meglátása szerint egy fejlesztőnek az üzleti folyamatokat is át kell látnia. Ezért nagyon fontosnak tartja a kollégák folyamatos informálását, a velük való kommunikációt. Preferenciáját a turbulens környezettel és egyéni preferenciáival indokolja.**

*„Azt gondolom, hogy a fejlesztőknek is ismerniük kell a rendszer üzleti szakmai oldalát. Szerintem ez azért fontos, mert ad 1) mi egy olyan környezetben dolgozunk [az oktatási környezet], ami nagyon gyorsan változik. Mire lespecifikálsz, leírod, megcsinálsz, addigra már rég megváltozott, akár a jogszabályi környezet, akár az ügyféligény. Ad 2) én azt állítom, hogy nem lehet úgy valamit elkészíteni, - akár egy autóról, akár egy szoftverről van szó - hogy a nagy egészet nem látom.*

## **Norbert**

**(Norbert1 esete): Cég B két alapítója Norbert és Zalán, melyből utóbbi rendelkezik többségi tulajdonnal. Zalán hosszú ideig vezette és irányította a céget. 2017-18 környékén azonban a szervezet teljesítménye jelentősen csökkent, mely összeköthető volt azzal, hogy a szervezet megérett a megújulásra.**

*„Zalánnak van egy személyisége, ő volt a cég motorja elég sokáig. Anélkül, hogy minősíteném őt, vagy a tevékenységét, fogalmazzunk úgy, hogy a végén elfáradt. Volt is néhány nem túl jó éviünk. A 17-18 azok nem voltak annyira jó évek, a 17 volt a kimondottan nem jó, és akkor a Zalán eldöntötte, hogy hátrébb lép, és ez volt a gyökér*

*ok, ami megteremtette a lehetőséget a megújulásra, és kicsit más mindsettel kezdtük el a céget vezetni”.*

**(Norbert2 esete): Zalán (Norbert üzleti partnere) pályafutását informatikai tanácsadóként kezdte. A későbbiekben azonban beleunt abban, hogy leginkább az asztalfiókjának készíti a terveket. Norbert cégével egy közös megbízás kapcsán találkozott. Később számos projekten együtt dolgoztak.**

*„Mivel kiválóan kiegészítette egymást a két cég, elhatároztuk, hogy a cégek összefognak és közösen, egy erősebb csoportként folytatjuk. Az egyesített erőnek köszönhetően nagyot nőttünk nagyvállalati ügyfeleik szemében”.*

### **Gábor**

**(Gábor1 esete): Cég D rendszere folyamatosan logol, hogy ki, mit csinál a rendszerben. Az eseményeket naplófájlokban tárolják. Ehhez pár évvel korábban egy saját naplózó szoftvert, megoldást írtak a kollegák, ami hosszú ideig működött. Azonban amikor nagy terhelést kapott a rendszer, rengeteg gyerekhibája kijött.**

*„És akkor szembesültünk azzal, hogy hát ez a naplózó rendszer nem is volt tesztelve nagy mennyiségű adatra, felhasználóra, illetve áteresztőképességre. Ekkor megnéztük, hogy mi van a piacon. És ott azért vannak olyan termékek akár ingyenes, akár fizetős termékek, amelyeket több ezer, százezer, vagy több millió felhasználó használ. Miért kellett nekünk sajátot írni? Hát ezek teljesen jól használhatók lennének. És akkor született egy olyan döntés, nézzük meg, hogy melyik rendszernek melyik az előnye mire fogunk átállni. Mert ugye ez az általunk kézzel barkácsolt cucc, hát ez nem áll ki egy ekkora terheléspróbát. És akkor erre szép fokozatosan át kellett állnunk”.*

### **Kristóf**

**(Kristóf1 esete). Kristóf az előző években minden részletre kiterjedően részt vett a munkafolyamatokban a hozzá tartozó igazgatóságon. Ez annyit jelentett, hogy minden fejlesztési feladatot, fejlesztést megnézett, leellenőrzött. Minden e-mailt megnézett és mindent átnézett kétszer. Heti szinten hatvan-hetven órát töltött**

**munkával. Egy idő után egyre erősebben érezte, hogy sem fizikálisan, sem egészségileg, sem mentálisan nem bírja tovább.**

*“Akkor alakult ki az a véleményem, hogy a halálraitélt vezetésnek az egyik ismérve, hogy mindent is kell csinálni. Akkor álltam rá arra, hogy inkább azt az időt, amit azzal töltök, hogy mindent megnézek, azt inkább megpróbálom a kollegáim kompetenciájának a növelésére szentelni és belőlük olyan értékes szakembereket nevelni, akik ezeket a terheket majd tudják vinni dedikáltan...Tehát szemléletet váltottam és megpróbáltam inkább delegálni és a kollegákkal foglalkozni. Nagyon pozitívan élem meg, amikor valaki megtanul egy új dolgot és büszke magára és örül annak, hogy sikerült valamit megcsinálnia. És azt vettem észre magamon, hogy nekem is nagyon nagy boldogságérzet az, amikor van egy kollega, aki segítséget kér vagy éppen nem is kér, de látom, hogy nehézsége van, segítünk, együtt ötletelünk, kitalálunk valamit és abból utána sikerélménye lesz neki is meg hát nyilván nekem is. És aztán azt láttam pár hónap múlva egyrészt, hogy ez befektetésként is megéri. Másrészt én is tudok elég sok mindent tanulni, mert nem egyszer van olyan, hogy egy-egy kollegának olyan meglátásai vannak, amire én sem gondoltam korábban és nem is gondolnék, hogyha csak úgy megcsinálnám éjjel a feladatot magamtól.”*

## **Zoltán**

**(Zoltán1 esete): Zoltán szervezeti egysége kicsi, összesen négy főből áll. Fő tevékenységük a pénzügyekhez kapcsolódik.**

*„Nálunk mindenki tudja, hogy mikor kell bemenni az irodába, ezt nem kell külön megbeszelnem velük. Az határoz meg mindent, hogy mi az adott kolléga munkája és az megköveteli-e, hogy valaki bent legyen, vagy sem. A működésünk nem hierarchikus, mindenki tudja a dolgát és csinálja azt. Ha kell, akkor mindig elérhető vagyok, egyeztetünk, megbeszéljük, ha kell.”*

**(Zoltán2 esete): Zoltánék ügyfele az utalás napján számla módosítást kért. Azonnali döntés kellett, ugyanis az utalás összegével számolt Cég A az adott napon.**

*“Nálunk adminisztratív dolgok vannak, amik egyrészt rutinfeladatokat, másrészt gyors döntéseket igényelnek. Ebben az esetben ment egy sztornó, akkor azt ott meg kellett oldani, mert sürgős volt a forrás is.”*



## Lajos

**(Lajos1 esete):** Cég A rendszere rendelkezik egy olyan felülettel, ahol az ügyfelek hibát tudnak bejelenteni, kérdést feltenni, javaslatokat adni, illetve kérni az egyes funkciók kapcsán. Lajos a stratégia kidolgozása során ezen javaslatok megvalósítását úgy gondolja végig csapatával, hogy az ügyfelek hány százalékának lenne hasznos ennek megvalósítása.

*“Mindig szoktam mondani, hogy nem én vagyok okos, hanem én elolvasom ezeket az ötleteket, javaslatokat majd rendszerezzük azokat és átgondoljuk. De azért azt látni kell, hogy egy jó ötlet az lehet, hogy egy adott iskolában jól működne, de nekünk 3500 iskolában kell ezt megvalósítani. Lehet, hogy másoknál zavaró lenne. Tehát én mindig minden fejlesztési javaslatot elolvasok - általában a csapattal – és akkor megbeszéljük, kialakítjuk, hogy jó, akkor ez hogy működne a teljes intézményhálózatban és akkor erről készítünk egy ilyen rövid leírást a fejlesztőknek, hogy akkor ezt és ezt a funkciót érdemes beletenni. Vagy ezt és ezt így érdemes megváltoztatni. Szóval, ez egy nagyon izgalmas és kreatív része a munkánknak.”*

**(Lajos2 esete):** Lajos nagyon fontosnak tartja az ügyfelek felhasználói céljának megértését.

*“Mindig mondom a kollegáknak, hogy amikor az ügyfelek valamilyen kérdést föltesznek, akkor értsük meg a kérdés lényegét, hogy mit akar a felhasználó és írjuk le neki, hogy igen, itt ez és ez a megoldás, de egyébként gondold végig azt, hogy ennél a funkciónál ilyen és ilyen dolgokat így és így lehet csinálni, hogy ez erre és erre való. Tehát alapvetően ugye az lenne az ideális, ha egy szoftver vezetné a felhasználó kezét. Ezt azért egy a rendszerünkhöz hasonló szintű szoftvernél nem nagyon lehet megcsinálni, de azt gondolom, hogy például azok a képzések, workshopok, konferenciák, ahol ugye személyesen találkozunk a tanárokkal, a felhasználóikkal és beszélgetünk velük, azok nagyon-nagyon fontosak. Mert egyrésztől mi is tanulunk, tehát én is nagyon sokat szoktam tanulni, amikor kicsit informálisabban mondjuk egy konferencia szünetében vagy előtte, utána beszélgetek az intézményekkel. Másrésztől ugye nagyon jó az, hogy ott tényleg különböző speciális problémákat meg lehet beszélni egy nagyobb fórumon és el lehet magyarázni nekik.”*

## Ákos

**(Ákos1 esete):** Ákos szervezete korábban felkérést kapott IT outsourcingra, melyet Ákos a TMT-vel hozott közös döntés alapján visszautasított.

*“... nem hiszünk a munkaerőkölcsönzésben, nem az a célunk, hogy x%-ot kaszáljunk a napidijakból per nap, hanem hogy kiemelkedőek legyünk a magyar piacon, amit szerintünk úgy érünk el, ha csapatokat építünk.”*

## Anett

**(Anett1 esete):** Cég B-nél nagyon jók a csapat, illetve szervezeti szintű emberi kapcsolatok. A csapattagok a munkaidőn túl többször szerveznek közös sörözéseket, bulikat. Az egyik ilyen baráti- kollegiális összejövetel alkalmával született az ötlet, hogy tegyenek javaslatot a Slack üzenetküldő alkalmazás Teamsre történő cseréjére.

*“Ez úgy alakult ki, hogy a fejlesztő csapat ezt magának járta ki. A közös bulizás után megosztották a többiekkel az ötletet és mentek tovább felső szintekre. Ez azt jelentette, hogy az üzletágvezetőnek elmondták, hogy szerintük mik az előnyei, hátrányai, mibe kerülne és így született meg a döntés a cseréről.”*

## 8.5 Kettős képességek

### Bernát

**(Bernát1 esete):** Bernát elmondása alapján nagyon furcsa döntéseket hoz HR témában. Ugyanis számára nem az az elsődleges szempont, hogy az adott személy bérigénye bele fér-e a bérstruktúrába, hanem hogy mennyi megrendelése van a szervezetnek és azokat teljesíteni kell.

*„hogya a személy megjelenésével még több profitot tudunk termelni, akkor nem az a kérdés, hogy befér-e a cég bérstruktúrájába, hanem az, hogy még több profitot tudjunk termelni.”*

**(Bernát2 esete):** Cég A TMT-je rendszeres időközönként ül össze brainstormingolni. Az ilyen ötletelések keretén belül összegyűjtik, hogy mik legyenek a jövő fejlesztési irányai projekt és belső működést segítő informatikai ügyek tekintetében.

*„Ezek a brainstormingok általában 2-3 órák szoktak lenni. Témakör alapján két nagy csoportba lehet ezeket az ötleteléseket osztani: a) projekthez kapcsolódó kérdések; b) belső működést segítő informatikai ügyek. A) típusú ötletelés esetén előveszünk egy excel táblát és abba följegyzeteljük, hogy mit gondolunk, milyen fejlesztést kellene megvalósítani. Ezeket nagyobb halmazokba gyűjtjük. A mostani listánkon van negyvenhat darab ilyen halmaz, ami nagyjából száz millió forint. És átbeszéljük a kollégákkal, hogy vannak az egyes stratégiai irányok, hogy az adott funkciót megcsináljuk-e vagy sem? B) típusú ötletelés esetén azokat a belső működést segítő informatikai ügyeket beszéljük át, melyek támogatják a szervezet működését. Például egy dokumentáció elkészítése arról, hogy a saját fejlesztéseket hogyan csináljuk?”*

**(Bernát 3 esete):** Cég A-ban felmerült kérdésként, hogy milyen ATM eszközt használjanak a jövőben. A döntés meghozatalához szakmai és pénzügyi szempontokat is figyelembe kellett vennie Bernátnak vezetőként. Döntési mechanizmusában ebben az esetben a szakmai és nem pénzügyi kérdések kaptak nagyobb hangsúlyt.

*„Ez egy fontos pénzügyi és szakmai döntés volt, hogy a srácok melyiket támogatják. Volt egy olyan eszköz, ami nagyon olcsó volt, de senki nem támogatta. Ezért nem is volt kérdés, hogy azt nem választjuk.”*

**(Bernát 4 esete):** Bernát nem tartja magát jó vezetőnek. Meglátása szerint jókor volt, jó időben. Számára a szakmai felkészültség a legfontosabb és ebben látja saját vezetői erejét is.

*„...a legfelkészültebb tárgyalópartnerrel soha nem mernék vitatkozni. Ha valaki felkészült, logikusan gondolkodik és racionálisan viselkedik, azt gondolom, hogy akkor nagyon nehéz vele bárkinek szembe szállnia. Ha a tárgyalópartner nincs eléggé fölkelve, hogy veled tárgyaljon és ha te vagy a legfelkészültebb, akkor nincs esélye. És csak ezen múlik.”*

**(Bernát 5 esete): Bernát TMT csapatának kiválasztása során kizárólag szakmai szempontokat vett figyelembe.**

*„Vannak született vezetők, habár én azt gondolom, ha nem felkészült egy született vezető, akkor lemorzsolódik, és onnantól kezdve sose lesz jó. A született vezető dolog az egy fantasztikus dolog, adottság annak, aki azzal rendelkezik, de ha nincs hozzá felkészültség és tudás, ami szükséges ahhoz, hogy átlássa a piacot, abból nem fogja tudni jól vezetni a csapatát. (...) Az elején még ez jó, de aztán...”*

## **Lajos**

**(Lajos1 esete): Lajos nagy híve a brainstormingoknak. Fontosnak tartja, hogy kollégák mindegyike elmondhassa véleményét, akár a legvadabbat is.**

*“Lehet, azt az ötletet nem most, de valahol máshol fel tudjuk majd használni. A múlt héten például az volt, hogy egy-egy probléma megoldásból teljesen újszerű megoldás született, amit más területeken tudunk hasznosítani. Az is előfordult a közelmúltban, hogy a probléma szóbeli kielemezése folyamán olyan új alapvető problémákra derítettünk fényt, ami nagyon hasznos volt. Tehát proaktívan megelőztük a probléma további terjedését vagy újabb problémák felbukkanását.”*

## **Norbert**

**(Norbert1 esete): Norbert stratégiai tervei közé tartozik egyrészt a működéshez kapcsolódó tevékenységekre való fókuszálás. Másrészt a külföldi terjeszkedés, létszámnövekedés és hozzáadott értéket tartalmazó, a versenyképességet fokozó új szolgáltatások kidolgozása.**

*“Cégünknek négy kompetenciája van: fejlesztés, tesztelés, üzleti intelligencia és tanácsadás. Ezeket mindenképp szeretnénk megtartani és finomítani. Hosszútávú terveink közt szerepel egyrészt a létszámnövekedés. Másrészt emellett növekedési terveimben a külföld, illetve a hozzáadott érték növelése szerepel. Külföldi célpiac alatt a nyugatot, főleg a német nyelvű piacot értem. Csináltunk egy felmérést, hogy mely piacok a legjobbak. A skandináv és a Benelux jó még, de a német piacon van referenciánk, ugyanis ott van egy nagy ügyfelünk, akivel már tíz éve dolgozunk. Tehát ez az irány a logikus. Viszont a németek sokkal konzervatívabb, mint a másik két régió, a*

*Nordic vagy a Benelux sokkal nyitottabbak az együttműködésre. Hozzá adott érték azt jelenti, hogy olyan új szolgáltatásokat kezdtünk el, amikkel eddig nem foglalkoztunk. Ugyanis a piaci igények alapján úgy láttuk, hogy előnyös elkezdni a szoftver robotok fejlesztését és a gyár automatizálást.”*

**(Norbert2 esete): Cég B-re jellemző a nyitott ajtók politikája. A szervezet agilis alapon működik. Ennek megfelelően elvárt a csapatok önszerveződése. A kiszervezett munkaerőnek napi tanulásra, illetve közös, projekten kívüli ötletelésekre külön munkaórát biztosítanak, amit a partnerekkel kötött szerződések magukba foglalnak.**

*“Agilis szervezet vagyunk, folyamatosan együttműködünk. Nagyon fontos nekünk, hogy mindenki elmondja a véleményét, ötletét. Itt mindenki be van vonva akár a csapatokra, akár a cég közösségére gondolok.*

## **Levente**

**(Levente1 esete): Egy közös sörözésen Levente és kollégái közt felmerült, hogy sokan szeretnének új ismereteket szerezni, új technológiákat tanulni a szervezeten belül. A COVID-19 megjelenése előtt rendszeresek voltak a szervezeten belüli oktatások, ami a lezárások után elmaradtak. A sörözés során kiderült, hogy ez problémát jelentett a munkatársak körében. Ezért Levente egy fejlesztő és egy Scrum Master kollégájával elkezdtek kidolgozni megoldásokat, pro és kontra érveket felsorakoztatva.**

*„...hármán összeírtunk egy-egy oldalas anyagot, összegyűjtöttük az előnyöket, hátrányokat, hogy miért akarjuk, miért jó ez a cégnek, miért jó az embereknek, miért nem jó a cégnek, miért nem jó az embereknek, és utána ezzel bekopogtunk az üzletágvezetőnkhez. Az üzletágvezető eldöntött saját hatáskörében, hogy mehet az általunk javasolt ötlet. De ez általános nálunk, ha összeszedjük az érveket - és nyilván akkor megyünk oda egy ötlettel, ha vannak érveink - akkor ez átszokott menni. Nem nagyon emlékszem olyan ötletre, amit elkaszáltak volna...Tehát mi a cégen belül mindent átbeszélünk. Szerintem nagyon fontos a közös barinstorming.”*

## Kristóf

**(Kristóf1 esete):** Kristóf meglátása szerint a saját igazgatóságán az emberek törekednek az innovációra. Elindultak az agilis fejlesztési irányok felé, új szoftvereket használnak. Kristófnak sikerült elérnie, hogy legyen Udemy előfizetése a cégnek és tanulhassanak kollégái. Ugyanakkor meglátása szerint az innovációt a cégvezetés blokkolja, ugyanis a szervezeti adottságok miatt sok dologban nem tudnak előre lépni. Például a Skype Teams-re történő cseréjére tettek javaslatot. Sikertelenül.

*“Tehát én azt gondolom, hogy nálunk az innováció és a szándék az egyértelműen van, de legfőképpen a szándék, mert sajnos elég sok mindent blokkol a cégvezetés. És azt érzem, hogy elég sok olyan témakör van, amiben adottságok miatt nem nagyon tudunk előre lépni. Például, hiába akarjunk, hogy Teams legyen a céges (...) kommunikációs platform, nem lehetett, mert a cégcsoport a Skype-ot használja és ezen nem lehet változtatni. Hiába próbáltuk meg, hogy a saját cégünknel ne a Slack legyen, mert nem szeretjük, lehessen valami más. Hiába dolgoztam ki rá megoldásokat és költségbecsléseket és mindent. Nem, mert ezt most már megszoktuk, maradunk a réginél, jól van az ügy, mert ugye az üzlet azt látja, hogy ez most is működik. Tehát én azt gondolom, hogy az én igazgatóságom innovatív lenne, de általában a szarvacskáinkat sajnos le szokták törni.”*

## Gábor

**(Gábor1 esete):** Cég D esetén nincsenek heti, vagy havi szinten megrendezett, naptárban rögzített brainstormingok. Ugyanakkor a szervezeten belül elvárják és nagy nyitottság van arra, hogy önszerveződő módon tartsanak megbeszéléseket az ötletelésekre. A szervezet erre külön munkaidő keretet [napi 1 óra - a kiszervezések is ehhez vannak igazítva] és chat szobákat, illetve irodában elhelyezett ötletdobozokat biztosít.

*“Nálunk az egész szervezet nagyon nyitott az újdonságokra, a legvadabb ötletekre. A csapatok önszerveződő módon kezdenek beszélgetni adott témákról. Ez az egész magja (...) és megy tovább “hú de jó, akkor erre el kell hívni a többieket”. Bevonják azokat,*

*akiket érdekel a téma és közösen gondolkodnak rajta, hoznak döntéseket, tesznek javaslatot.”*

## 8.6 Döntés – keresés

### **Bernát**

**(Bernát1 esete):** Korábban Cég A-nak döntést kellett hoznia, hogy a konkurenciával szembe száll, vagy felvásárolja azt:

*„Mi azt a verziót választottuk, hogy inkább terjedjen [a cégünk] és még jobban elismert és szeretett legyen és az úgynevezett termék-univerzum, amit én szeretnék építeni még egy bugyor hozzá kapcsolódjon. Erről szól a történet.”*

**(Bernát2 esete):** Bernát döntési mechanizmusához sajátos információ szerzési stratégiát használ. Nem preferálja a sok megbeszélést, helyette egy olyan megállapodás van a cégen belül, hogy Bernátnak minden mailen rajta kell lennie, amiben kollégái [második és harmadik szint] kommunikálnak.

*“...így képbem vagyok az ügyekkel kapcsolatban és nem kell egy csomószer megkérdezni a dolgokat. Ha pedig mégis bizonytalanság van, akkor fölteszek kérdéseket kollegák felé, amire gyors válaszokat várok. Ez napi 4-500 e-mailt jelent. Megdöbbenek a kollegáim, de én tényleg elolvasok minden levelet. Ha egy levél nagyon hosszú, akkor visszairok, hogy nem olvastam el, mert túl hosszú, kérem rövidebben megírni.”*

**Ennek igazolása: (Zoltán1 reflektálás):** Cég A indul egy közbeszerzésen, melyen Zoltán képviseli a szervezetet. Ehhez kapcsolódóan a következő módon informálja Bernátot:

*„Mi sokat kommunikálunk írásban, tehát a cégműködésben elvárás Bernát részéről, hogy a kimenő leveleken ő mindig rajta legyen. Tehát összefoglalóan leírom Bernátnak, hogy mi történt közbeszerzés kapcsán. Ha aznap egész nap túlterhelt, akkor lehet, hogy éjjel egykor válaszolja meg, mert akkor van gépközelben. És személyesen meg lehet, hogy csak két nap múlva érem el, mert megbeszélései vannak. Sok esetben sokkal gyorsabban el tudom érni elektronikusan, mint személyesen.”*

**(Bernát3 esete):** Bernát szervezetén belül fejlesztettek egy modult a saját rendszerükhöz. A fejlesztés több millió forintban került, plusz venniük kellett hozzá egy terméket. A fejlesztés kapcsán új embereket is felvettek. És a fejlesztés elkészülte után el kezdték árulni a modult. A tapasztalataik azt mutatták, hogy a piac nem képes arra, hogy havi szinten 2000 forintot fizessen.

*„... akkor mondtam, hogy megyünk ingyen. ... Az, hogy kétezer forintból évente bejött volna húsz millió forintunk és a több millió sose térült volna meg, az egy dolog, de itt az a kérdés, hogy adjuk-e ingyen? És rámentünk arra, hogy menjünk ingyen, mert ez a piacszerzésnek egy újabb pozíciója volt.”*

**(Bernát4 esete):** Az infrastrukturális elemekhez Cég A-nak van egy APM (alkalmazás teljesítmény monitoring) szoftvere, ami mellett előző évben tették le a voksukat. Időközben azonban az üzemeltetési ár jelentősen megnőtt, ami éves szinten nagy mértékben megnövelte a működési költséget. Ekkor Bernát kérése alapján a szakértők megvizsgálták, hogy helyette mire lehetne áttérni.

*„... azt se tudom, mik ezek. A szakértőknek volt egy javaslata...a srácok megmondták, hogy ők mit szeretnének. Én ebbe nem szólok bele, engem az érdekelt, hogy ez nekem mennyibe fog kerülni és hogy középtávon melyik éri meg nekünk jobban az üzemeltetésben.”*

**(Bernát5 esete):** Bernát több alkalommal tapasztalta már, hogy fiatal kollégái sürgetnék a tapasztalat szerzést. Meglátása szerint az, hogy valaki milyen szakmai tapasztalatokat élt meg, az alapjaiban befolyásolja jelenbéli döntéseit.

*„Mindig is szoktam mondani a fiatal kollegáknak, hogy tapasztalatot nem lehet venni, ahhoz idő kell. A múltbéli események, szakmai tapasztalat és tapasztalások alapjaiban véve, maximális befolyásolják a jelenbéli döntéseket és irányokat. Eklatáns példa, hogy egy nő egy gyereket kilenc hónap alatt hord ki, de kilenc nő egy gyereket nem hord ki egy hónap alatt. Az informatikában sincsenek csodák, aki azt gondolja, az téved.”*

**(Bernát6 esete):** Bernát kérése alapján minden olyan levelezésen rajta van, amiben kollégái [második és harmadik szint] kommunikálnak. Voltak olyan alkalmak,



**amikor egy adott információ tévesen ment ki a kollégáitól. Bernát ebben nem lát semmi kivétnivalót, meglátása szerint ez az élet része.**

*„Senki nem hibátlan és senki sem tévedhetetlen, csak az hibázik, aki dolgozik. Mindig mondom a kollégáknak, amikor hibáznak, hogy van ilyen. Ezért kell, hogy rajta legyek minden levélen, mert ha hibáztak, akkor van lehetőség beavatkozni. Tehát kommunikáció, be lehet rögtön avatkozni. Egy-két nappal később éjszaka olvasom a levelet, akkor be tudok avatkozni - bocs, nem úgy volt, elnézést, hibásan ment ki a levél és kész. Ha nem vagyok rajta, hanem akkor kell beavatkozni, amikor már visszajött nyolc hét múlva egy levél, akkor már nem lehet ilyen könnyen belenyúlni egy folyamatba, és ez sokkal rizikósabb és költségesebb.”*

**(Bernát7 esete): Bernát egy sajátos működési, illetve döntési mechanizmust hozott létre a cégen belül, melyet én működési modellnek nevez. Meglátása szerint ez nem egy szabványos és nem is a leghatékonyabb megoldás, de egy rászabott működési modell.**

*„Az alsó szinteken én nagyon megértem, hogy sokkal nehezebb alattam döntéseket meghozni, hogy sokan félve hozzák meg a döntéseiket, mert félnek attól, hogy belenyúlok a döntésbe utána. De szerencsére olyan kollegák maradtak, akik megértették, hogy hol a határ és akik elmennek addig a határig a saját döntéseikben, amíg azt gondolják, hogy biztonsággal elmehetnek. Ha nem, akkor meg kérdeznak.”*

**Ennek igazolása: Lajos Reflektálás:**

*„Nincs kőbe vésett határ, de azt gondolom, hogy tudom mi az, amiben dönthetek és mi az, amiben nem. Ha nem biztos, hogy ebben én dönthetek, akkor inkább megkérdem, mint hogy döntsek. Tehát azt gondolom, hogy abban biztos vagyok, hogy nem hozok olyan döntést, amiben nem dönthettem volna.,”*

**(Bernát8 esete): Bernát a munka után haza érkezve este nyolc és éjfél közt elolvassa a leveleit és megírja a válaszokat. Minden szombaton és minden vasárnap 10-10 órát dolgozik.**

*„Én nem várom el senkitől, hogy olvassa a leveleim munkaidőn túl, vagy hétvégén. De*

*akkor tudok a folyamatokban benne lenni, ha a levelekben benne van minden információ, amiről tudnom kell, amiről döntést kell hoznom. Ha nincs ott minden információ, akkor megkérdem, hogy úgy érzem, valami nincs rendben, ennyi.”*

**(Bernát9 esete):** Az interjú idején készült el Cég A egyik projektjének költségvetése. Az árazási stratégia meghatározásakor Bernát magasabb összeget adott meg, mint Mihály (a cég másik tulajdonosa). Bernát azonban ragaszkodott az általa kialakított árstratégiához, aminek köszönhetően Cég A nagyobb nyereséget realizált.

*“Ezeket látni kell előre (...) és ehhez tudni kell jól árazni és ahhoz, hogy jól árazz, ahhoz a legelejétől, tudatosan építened kell, hogy mit akarsz csinálni. Nem engedheted meg, hogy a piac befolyásolja a te világképedet. Én elmondtam, hogy én ennyiért adom a terméket, akkor ők nem mondhatják azt, hogy fele ennyiért veszik meg. Ha az elején kemény vagy, akkor onnantól kezdve soha többé nem kérdezik, hogy te miért voltál az elején kemény.”*

## **Lajos**

**(Lajos 1 esete):** A felhasználók kapcsán Lajos nagyon fontosnak tartja az ügyfelekre való odafigyelést, mivel felhasználóik jelentős része nem rendelkezik informatikai végzettséggel, illetve mélyebb tudással. Ezért az új funkciók, illetve programrészek megjelenésekor szükségesnek látja, hogy felhasználóik segítséget kapjanak. Ennek formája a tudástár, illetve videótár bővítése, ugyanakkor a facebook oldalon lévő kommentekre, illetve üzenetekre nem válaszolnak. Kivételt képezett a COVID időszak.

*“...nálunk az az elv, hogy nem kommunikálunk a facebook-on keresztül, illetve pontosabban csak kinyilatkoztatunk, tehát a facebook csoportunkba kiteszünk híreket, amiket fontosnak tartunk, de például nem válaszolunk kommentekre és nem írunk. Egy időszak volt, amikor a digitális munkarend bejött és ezt felfüggesztettük és mondtam, hogy most a szülők, ha kérdeznék valamit tőlünk facebook-on keresztül, akkor arra válaszoltunk. De egyébként nem, tehát nem aktívan veszünk részt ezekben a folyamatokban,”*

**(Lajos2 esete):** Lajos esetében is felmerül a célracionális megoldás, a hosszú távú döntési mechanizmus és a termék-univerzum

*“Egy döntés során a rövid távú hatások teljesen egyértelműek, inkább az a kérdés, hogy a későbbiekben hogy fog alakulni a rendszer, milyen hatással lesz a Termék univerzumra. Nálam nagyon fontos a rugalmasság, a tovább fejleszthetőség, illetve a robusztusság.”*

**(Lajos3 eset):** A szervezeten belül egy technológia mellett kellett letenni Lajos csapatának a voksát. A választás több évre meghatározó döntést jelentett a szervezet számára.

*“A saját szakmai tapasztalatom alapján volt egy véleményem és – szokásomhoz híven akkor is - kikértem a kollégáim véleményét, és azt is figyelembe vettem. Majd elég alaposan utána olvastam a témának. Annak is, amit én gondoltam a témakörrel és annak is, amit a kollégáim mondtak.”*

**(Lajos4 esete):** A TMT döntési folyamatok során Lajos mindig figyelmet fordít és emlékezteti vezető társait is arra, hogy a Rendszert érintő stratégiai döntések, fejlesztési utak kidolgozásakor szem előtt tartsák a fejlesztések hosszú távú hatásait.

*“Például tegnap is elmondtam a vezetői megbeszélésén, hogy nagyon fontos azt figyelembe vennünk, hogy lehet, hogy most egy olyan megoldást hoztuk, ami gyors, egyszerű és könnyen kivitelezhető, viszont lehet, hogy hosszú távon akadályozni fogja a tovább fejleszthetőséget és emiatt pár év múlva szenvedni fogunk. Tehát nagyon fontos, hogy ne rövid, hanem hosszú távú döntéseket hozzunk és a döntéseink hosszú távú hatásait vizsgáljuk.”*

**(Lajos6 esete):** Pár hete Lajosnak egy partnercéget kellett kiválasztani egy hamarosan induló projekthez.

*„Ekkor én azért az interneten földelitem, megnézem a céget, a weblapjukat, a céginfós adataikat, hogy hányan dolgoznak, kik azok, akik ott dolgoznak. Tehát elég sok információt szoktam az internetről összegyűjteni, hogy azért felkészült legyek abban, hogy mondjuk egy ilyen partnercég esetében kivel dolgozom együtt.”*

**(Lajos7 esete): Lajos Cég A Rendszeréről alkotott víziója jelentős társadalmi szerepvállalást is magában hordoz:**

*„Nagyon sokszor elmondtam, hogy tudunk mondjuk egy olyan diáknak segíteni, aki matematikából kevésbé jó és az apja traktorvezető, az anyja szövőnő? Sehogy. És, ha mondjuk arra nincs pénz, hogy magántanárt fizessenek, hát akkor ez a gyerek le fog maradni, lemorzsolódik, nem lesz sikerélménye. Igen ám, de hogyha különböző digitális eszközökkel tudunk neki segíteni, akár online tankönyvekkel, e-learninggel, mindenféle játékos kvízekkel, feladatokkal, akkor megvan az a lehetőség, hogy ezen keresztül kicsit izgalmasabb formában tudjon tanulni. Az internet tele van információkkal, csak nagyon-nagyon nehéz megszerezni. És a rendszerünk esetében például, ha én kilencedikes diák vagyok és matematikát tanulok, akkor megvan az, hogy kilencedikben mit tanulnak matematikából és sokkal célirányosabban, sokkal rendszerezettebben lehet a különböző tananyagokat nyújtani a diák számára.”*

**Antal**

**(Antal1 esete): Pár évvel korábban döntést kellett hoznia Lajosnak, hogy igazgatóságán a frontend technológiák közül az Angulart, a Reactot, vagy más specializációt választják.**

*„Ekkor megkérdeztem a kollegáimat, hogy ki mit preferál. Mindenkinek le kellett írnia a véleményét, hogy mit választana, miért, mi szól a döntése mellett, illetve milyen kockázati tényezőket lát. Én is utána olvastam, nagyon sok, főleg angol nyelvű szakmai összehasonlításnak. A szavazatok és kutatásom alapján kapott eredmény alapján döntöttem. Tehát végül egyhangú volt a döntés, még azok is, akik a másikra szavaztak, belátták, hogy jelenleg a mi cégünknel ez egy jobb választási lehetőség.”*

**(Antal2 esete): Pár hete egy új ticketing rendszert vezettek be. Antal három szempont alapján döntött a megfelelő rendszer kiválasztásában:**

*“Itt elsősorban, három olyan szempont volt, amit figyelembe vettem. Az előzetes a tapasztalat, tehát hogyha már az előző munkahelyemen vagy az előző projekteknél én dolgoztam azzal az eszközzel, akkor nyilvánvaló, hogy azért, mert ismerem, az nekem egy előnyt jelent, de ez nem kizáró előny. Tehát ha valaki jön egy másik eszközzel, akkor*

*természetesen nyitott vagyok rá. A másik a munkatársaim véleménye, a harmadik pedig amit én magam információ morzsákat össze tudok szedni róla egyéb helyekről.”*

**(Antal3 esete): Előfordulnak olyan alkalmak, amikor Cég A saját ötletei kiegészítése gyanánt külső szakértők segítségét veszi igénybe.**

*“Volt ötletünk meg elképzelésünk, hogy mi legyen az a rendszer, amit integrálni szeretnénk a mi rendszereinkben, de több információt szerettünk volna. Ekkor felkértünk egy külsős céget arra, hogy ők is találjanak nekünk eszközöket, illetve mi is mondtunk egy-kettőt, amit vegyenek be az elemzésbe és hasonlítsák össze mind üzleti, mind szakmai szempontból az előnyöket és hátrányokat. És utána ezt a komplex elemzést megkaptuk.”*

**Dávid**

**(Dávid1 esete): Dávid projekt csapatában dolgozó szoftver architekt és a backend fejlesztő nem tudtak dűlőre jutni egy funkcióhoz kapcsolódó technikai kérdés kapcsán. Az egyeztetések alapján a két szakember csinált valamit, de tudták, hogy az nem tökéletes. Amikor látták, hogy nem jutnak eredményre, megkeresték Dávidot, hogy döntse el a fejlesztési irányt.**

*“Bár elég hamar kialakul a véleményem, de általában nem szoktam megosztani a kollégákkal, hanem megkérdem a kollégát, hogy mi a véleménye, mi az előnye, mi a hátránya, mi alapján gondolja, hogy ez egy jó megoldás és hogy nincs-e esetleg valami jobb? Technológiai döntésekben nem szeretek diktatórikusan dönteni. Szeretem a munkatársaimat meggyőzni arról, hogy az a megoldás, amit végülis így összeállítottunk, az a legjobb megoldás és hogy azzal mindenki azonosulni tudjon. Én azt gondolom, hogy a döntéseket nem szabad ráerőltetni a kollegákra, hanem vagy próbáld rávezetni őket arra, hogy miért ez a jó megoldás és hogyha váltig ragaszkodik a másik megoldásához, akkor megpróbálok rámutatni annak a megoldásnak a gyenge pontjaira, anélkül, hogy azt különösebben kritizálnám. Tehát ugye ez mindig úgy kezdődik, hogy igen, ez egy tök jó megoldás, de az alábbi veszélyeket látom. És akkor elmondom, hogy milyen veszélyeket látok.”*

## Ádám

(Ádám1 esete) Cég D ügyfele korábban megküldte a teljesítési igazolást, amihez a kapcsolódó számlát Cég D el is küldte. Az ügyfél a számlát befogadta, azonban az utalás napján, a munkaidő vége előtt két perccel Ádám kapott egy telefonhívást ügyfelétől, hogy a számla nem megfelelően lett kitöltve, ezért nem tudnak utalni. A szervezetben felsővezetői döntés alapján ezeket csakis Gábor, a CEO hagyhatja jóvá. Az esemény idején azonban Gábor nem volt az irodában, nem is volt elérhető és azonnali döntés kellett.

*„A számla és a TIG is úgy volt kiállítva és akkor ki kellett találni, hogy akkor így jó lesz-e vagy hogy legyen, lesztorozzuk? A lényeg az volt, hogy azt mindenképp meg kellett oldani, mert sürgős volt a forrás nekünk is. Egyeztettem más kollégákkal és kivételesen nem vártam meg Dávidot. Mint később kiderült ő is így szerette volna.”*

## Ákos

(Ákos1 esete: Ákos egy workshop keretén belül határozta meg csapatával az üzletág fő tevékenységi irányát és a megcélolni kívánt ügyfélkört. Ennek eredményeként született meg az a döntésük, hogy product dizájnnal, tehát terméktervezéssel szeretnének foglalkozni és az ügyfelekhez kapcsolódó igényeik is. A stratégiát egy workshopon keretén belül alakított

*„Edukált nagy KKV-knak, vagy multinacionális vállalatoknak szeretnénk dolgozni, mert ezek a vállalatok digitálisan érettebbek. Értik, hogy miért fontos egy user kutatás. Értik, hogy miért fontos egy prototipizálás. Nem kell nekik ezt nyolcvan hatszor elmesélni, és a végén kihúzzák az árból, hanem értik ennek a fontosságát, mert stratégiában gondolkodnak ők is, és a jövőre néznek előre, és költséget akarnak minimalni. Hiába mondom egy KKV-nak, hogy a prototípussal elköltesz kétmillió forintot, de azzal kizárjuk, hogy a fejlesztés folyamán elkölts feleslegesen húszat. Ezt nem tudja átgondolni, mert ő a következő egy hónapig lát. (...) És nem akarja elhinni, és inkább kihúzza és aztán a fejlesztésnél megszívja. De az már az ő baja, nem tudok mit csinálni. Próbálok meggyőzni őt erről. Egy multinál ez sokkal kevésbé fordulhat elő. Ezért szeretünk jobban velük dolgozni. Ezért szeretjük a Telenor-t, az RTL-t, mert ők ebbe meg se kérdezik, hogy kell-e, hanem igen mondják persze, csináljuk.”*

**(Ákos2 esete): Ákos a projekthez kapcsolódó döntések kapcsán kiemelte, hogy vannak olyan projektjeik, melyek a “no go” kategóriába tartoznak.**

*“A no-go esetekben bizonyos sales jutalékért tovább adjuk a lead-et partnereinknek. Ez azért fontos döntés, mert az ügyfél értékes, ezért mi szerződünk vele, de abszolút kialvállalkoztatjuk a feladatot és mi nem foglalkozunk vele”*

**(Ákos3 esete): Amennyiben egy projekt megvalósítása mellett dönt Ákos csapata az a “go” kategóriát kapja. Ilyen esetekben általában nem csak Ákos cége vesz részt a projekt tenderben, melynek első lépésként megkezdődnek a beszélgetések az ügyféllel.**

*“Próbáljuk kiszedni azt az információt, hogy valóban mire van szüksége, mert csomószor (..) hiába tudják mire van szükségük, általában nem arra van szükségük, csak nem tudják, hogy nem arra van szükségük, és ebbe segítjük őket.”*

**(Ákos4 esete): Ákos stratégiai tekintetben be szeretett volna kerülni egy vállalkozás kapcsolati hálójába. A hosszú távú tervek megvalósítása érdekében elvállalta a jelenlegi projektet, ami veszteséget termelt.**

*“Stratégiailag be akartunk kerülni és ezért nagyon levittük az árakat, hogy valahogy bejussunk. Gyakorlatilag az üzletágam ebben az esetben önköltségen vállalta a projektet, és nem hoztunk egyetlen fillér profitot sem, sőt még veszteséget is fogunk termelni. De azt látjuk stratégiailag, hogy ez hosszútávon visszafordul.”*

**(Ákos5 esete): Ákos beosztásából kifolyólag a szervezet fontosabb eseményein részt szokott venni. Ezen megbeszélések tartalmáról az esetek többségében szóban informálja csapattagjai.**

*“Szóban informálok a kollégáimat, mivel én is ott vagyok minden egyes ilyen közös eseményen, vagyis a többségében ott vagyok. Ezt általában szóban szoktam átbeszélni velük, hogy van egy közös esemény, átbeszéljük, hogy figyeljete ez megnyertük így meg így nyertük meg, ezért meg ezért. Elszoktam mondani, hogy mi van.”*

## Júlia

**(Júlia1 esete):** Pár hete bevezettek Cég A-nál egy új megtartási programot. Júlia elsődleges fókusza a stratégiai utak megtervezése során az volt, hogy megéri vagy sem az adott döntés, érdemes-e energiát befektetni, van az adott döntésnek hozadéka vagy sem? Meglátása szerint ezek a hozadékok nem mindig fejezhetők ki forintban, sokkal inkább abban, hogy a kolléga jobban érzi magát, jobban dolgozik, illetve jobban motivált.

*“Nekem ezzel ugye a fő célom az, hogy megtartsak és ebben a tekintetben ez hogyan realizálódhat? Egyrészt megnézem azt, hogy mit kell beleölnöm abba a rendszerbe? Mennyi energiát, mennyi időt, mennyi pénzt? Ha esetleg ez pénzt is érint konkrétan. És akkor eleve meg kell néznem, hogy ez hogyan működik, egy pilot projektben. És amikor látom, hogy ez működik, tehát mind metodologikailag, mind strukturálisan, mind tartalmilag komplexen egyben véve, akkor elindítom. És akkor úgy kalkulálom, hogy na, ebből mit várhatok? Tehát ebből várhatom-e azt, amit kitűztem célul, azaz nem fog növekedni a fluktuáció, itt maradnak a kollégák, energikusabbá válnak és érzik, hogy foglalkozunk velük, hogy megcsinálják a feladatát, hogy beolvadnak a szervezetbe, hogy az egyén kohéziót tud kialakítani a társaival és a munka kapcsán is gyakorlatilag a csapat részévé, a csapat spiráljává tud alakulni. Ezeket néztem és akkor, ha a gyakorlat ezt visszaigazolja, félév, egy év leforgása alatt, akkor ez működőképes jó döntés volt. “*

**(Júlia2 esete):** Júlia keresési mintája minden munkahelyen hasonló, ugyanis meglátása szerint bár az emberek, csapatok nem egyformák, tapasztalatai szerint az egyes metodológiák hasonlóan jól működnek. Döntései során az információgyűjtésen alapuló kutatásaira és több évtizedes tapasztalataira támaszkodik.

*„Információt gyűjtök. A metodológiák akárhol is dolgozik az ember, azok hasonlóak. Ezt tudod alkalmazni bármelyik szervezetben, bárhol. Viszont mindig személyre vagy cégre kell szabni azt, mert az emberek és a csapatok sem egyformák. Mások az igények, mások az elképzelések, mások a preferenciák. Nem azt mondom, hogy nagyban eltérnek, de azért mások. És ehhez ismernem kell az igényeket, hogy hol vannak a közös eredők meg a közös pontok és merrefelé érdemes menni. Meg hát a tapasztalat, amit az embernek évtizedek alatt gyűjt össze: ismer dolgokat, amik már az előző szakmai*



*életéből megragadtak benne. Ezeket is föl tudja használni, de alapvetően az adott helyen, az adott időben mindig az adott állománnyal, az adott élményekkel dolgozok és nagyon sok kommunikációt és nagyon sok együttlétet, ráhangolódást, kapcsolódást kíván meg, hogy aztán úgy tudjam összeállítani azt, ami kell oda, hogy az eredményes is legyen. Nagyon sok interaktív kapcsolatról szól a történet. Tehát enélkül nem megy... Ezen túlmenően portálokat, szakmai cikkek olvasok, tanulmányozok, főleg a volt tanáraimtól”*

**(Júlia3 esete): Júlia munkája során figyelemmel kíséri a bel- és külföldi piaci változásokat. Belföld esetén azért tartja ezt fontosnak, hogy tisztában legyen a más cégeknél lévő fluktuációval, külföld esetén pedig a kiírt pozíció valóságtartalmával. Kettős célja van ezzel: 1) megóvni a kollégákat, ha nem megfelelő helyre szeretnének menni, 2) globális tudást szerezni a szakmájához kapcsolódó kérdésekben.**

*“Ezeket muszáj nyomon követnem, különben nem tudom a tendenciákat. Például az egyik nap mondta egy kollégám, hogy fölkel és átmegy X céghez. Épp abban az időszakban láttam, hogy pont annál a cégnél nagy a fluktuáció...Nyilván okkal. A másik ilyen alkalommal a kollégám azt mondta, hogy megpróbálná a külföldet. Lebeszéltem róla, mert az, amit elmondott és ahova menne, az egy humbug volt és bedőlt neki. Tehát jó figyelemmel kíséreni ezt, mert így tudom egységében kezelni az egész munkaerőpiaci folyamatot.”*

### **Kristóf**

**(Kristófl esete): Kristóf olyan kérdésekben, melyekhez kevésbé ért, kikéri néhány kollégája véleményét. Ezek a kérdések elsősorban technológiai kérdések. Akkor dönt egyedül technikai kérdésben, ha olyan kérdéstről van szó, amiben ő maga is nagyon otthonosan mozog.**

*„Olyan kollégáim véleményét kérem ki, akiknek adok a szavára. Általában ez kettő-három embert jelent. Ezt követően a döntés mindig nálam van. Akkor bonyolult, ha ez a két-három ember mást mond. Ilyenkor szervezek egy meetinget, ahol a kollegákkal együtt meg tudjuk vitatni, hogy mi lenne a jó irány. Nyilván ebből én is tanulok, mert a beszélgetésekből nagyon sokat lehet tanulni a srácoktól.”*

## Norbert

**Norbert1 esete):** Norbert szervezete egy komoly szervezetfejlesztési átalakuláson ment át. Ennek lényege az emberközpontúság volt. A szervezetfejlesztés során első körben arra keresték a választ, **hogyan adjanak visszajelzést egy embernek, hogyan strukturálják azt. A tervek implementálásához egy külsős tanácsadó szolgáltatásait vették igénybe.**

*“Egy tréning céggel dolgoztunk együtt, és nekik volt erre módszertanuk, amit hozzánk alakítottak. A kollégák nagyon elégedettek voltak vele.”*

**Norbert2 esete):** Norbert a gyors döntések híve. Inkább azt preferálja, hogy a szervezeten belül gyors döntés szülessen, mint hosszabb ideig várakozni kellje.

*“Ha meg nem jól gondoltuk, akkor hozzányúlunk a döntéshez és módosítunk rajta.”*

## Gábor

**(Gábor1 esete):** Gáborék minden évbe mérik a szervezet tagjainak elégedettségi szintjét. A mérés során a szervezeti értékeket térképezik fel.

*“Van egy nagyon részletes elégedettségi mérés nálunk, amit egy külsős HR céggel csinálunk. A felmérés azt is méri, hogy mi, a szervezet tagjai mennyire felelünk meg a szervezeti értékeknek.”*

**(Gábor2 esete):** Gábor a gyors döntések híve. Nem szereti, ha a munkafolyamatok állnak. Inkább hoz egy gyors, azonnali lépést igénylő döntést, mint heteken keresztül gondolkodik rajta és közben állnak a folyamatok.

*„Emberek vagyunk, hibázunk. De inkább hibázzunk, mint ne dolgozzunk.”*

## Ágota

**(Ágota 1 esete): Cég C új munkaerő keresésekor a LinkedIn-es keresés mellett munkaerőközvetítő fejezetek szolgáltatását is igénybe veszi. Mindemellett monitorozza versenytársait.**

*“Vannak olyan versenytársak, akiket monitorozunk és ha úgy látjuk, hogy ott nem annyira jó a helyzet, akkor direkt megkereséseket használunk.”*

## Zoltán

**Zoltán1 esete: Zoltán az interjú idején egy nyílt közbeszerzésen indult. A megfelelő ajánlat benyújtásához különböző feltételeknek kellett megfelelni, mely magában foglalta x darab referencia és olyan szakértők meglétét, akik adott kompetenciákkal rendelkeznek.**

*„És akkor nyilván első körben megnézem, hogy milyen szakértőink vannak, megkérdezem a HR-seket hogy van-e ilyen? Ha nincs ilyen, akkor be kell vonni másik céget vagy külön önálló szakértőket. Olyan is volt, amikor önálló szakértőket vontunk be, mert speciális tanúsítvánnyal rendelkező ember kellett. Ekkor mondtam, hogy akkor itt be kell vonni valakit és nyilván ezt egyeztetni kellett Bernáttal. Nyilván első körben megpróbálunk cégcsoporton belül bevinni szakértőt, vagy olyan cégtől, akivel van kapcsolatunk, ismerjük stb. Ha meg nem, akkor azon keresztül valamilyen szinten keresünk, de általában ezekben a körökben meg szokott oldódni ez a kérdéskör.”*