

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Olasz Nikolett

Diverzitás és változás stratégiák az informatikai szolgáltatók iparágában

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Prof. Dr. Dobák Miklós

Professzor Emeritus

Prof. Dr. Primecz Henriett

egyetemi tanár

Budapest, 2023

**Vezetéstudományi Intézet
Vezetés és Szervezés Tanszék**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Olasz Nikolett

**Diverzitás és változás stratégiák az informatikai
szolgáltatók iparágában**

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Prof. Dr. Dobák Miklós

Professzor Emeritus

Prof. Dr. Primecz Henriett

egyetemi tanár

Tartalomjegyzék

| | |
|---|----|
| Kutatási előzmények és a téma indoklása | 1 |
| Elméleti keretrendszer..... | 3 |
| Kutatási eredmények..... | 10 |
| Értékek..... | 11 |
| Iskolai végzettség, munkatapasztalat..... | 11 |
| Diverzitáspolitiká | 13 |
| Kor diverzitás | 14 |
| Kognitív diverzitás | 15 |
| Nemi diverzitás..... | 15 |
| A kutatás eredményei összefoglalóan | 16 |
| Főbb hivatkozások | 20 |
| Publikációk | 23 |

Kutatási előzmények és a téma indoklása

Mi a diverzitás? Milyen jelentőséggel bír szervezeti kontextusban? Ezen kérdések kapcsán a legtöbb emberben olyan diverzitáskategóriák merülnek fel válaszként, mint például a nők, a fogyatékkal élők vagy az idős, illetve fiatal korosztály a szervezetekben. Ezzel a témával azért érdemes foglalkozni, mert a vállalatok siker vagy veszteség felé vezető útjában számos tényezőt befolyásol. Többek közt hatással van arra, hogy mi a szervezet stratégiai iránya, vállalati képessége, stratégiai cselekvése és a szervezeti tagok teljesítménye.

A kutatási téma aktualitása és relevanciája

A stratégiakutatás egyik alap kérdése, hogy hosszú távon mi tesz sikeressé egy vállalatot és milyen okokra vezethető vissza mások sikertelensége, csődje vagy felvásárlása. 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?

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 és a Netflix felvásárlását veszteségesnek ítéző Blockbuster 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 a szervezeten belüli bizalom hiánya, a túlzott kontrollra fókuszáló vezetés és szervezeti kultúra. 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, mely mindazon adaptív döntések és cselekvések halmazát jelenti, 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: 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 (Csedő & Zavarkó, 2019)?

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 (Heyden, 2012; Volberda et al. 2001; Dobák, 2008; Csedő & Zavarkó, 2019) a szervezeti kettős képesség (Tushman & O'Reilly, 1996) és a diverzitás (Hambrick & Mason, 1984; Rijamampianina & Carmichael, 2005) közti mélyebb kapcsolatot feltárjam, melyet három lencse segítségével szeretnék megvalósítani. Személyes érdeklődésem, motivációim, illetve a téma környezeti, társadalmi, gazdasági kontextusa alapján összességében 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?

A kutatási kérdés által felvezetett elméleti fókusz a diverzitás jelentése és jelentősége a vállalaton belül (Hambrick & Mason, 1984; Rijamampianina & Carmichael, 2005), melyet a stratégiai megújulás és a szervezeti kettős képesség elméleteivel összefüggésben vizsgáltam. A kutatási kérdés megválaszolása elméleti és gyakorlati jelentőséggel is bír, mivel a diverzitásmenedzsment elméletét tekintve a meglévő elméletek szervezetelméleti vizsgálatát és szintetizálását és a hazai kis-és közepes méretű informatikai vállalatok figyelemfelhívását célozta meg.

A szervezetelméletek hatása a diverzitásmenedzsment kutatására

Disszertációmban rámutatok arra, hogy a funkionalista paradigma és az interpretatív megközelítés egymással ellentétes előfeltevésekre épül. Értekezésem esetén az interpretatív, kvalitatív megközelítés a tágabb funkionalista kutatási célokat és kérdések megválaszolását támogatta. Az ellentmondások feloldásához módszertani eszközeimet is hozzáigazítottam (kvalitatív interjúkra alapozott, esettanulmányos módszertan). Továbbá a diverzitásmenedzsment, illetve – kutatásomban kiegészítő szempontként megjelenő – szervezeti megújulás és kettős képességek elméleti modelljeinek lehetséges értelmezéseit a funkionalista és az interpretatív tudomány és szervezetelmélet nézőpontjából is körbejártam (Burrell & Morgan, 1979). A kutatómunka során az előfeltevések megismerése és ismerete nagy segítségemre volt a vezetők diverzitásról alkotott nézeteinek és szervezeten belüli értelmezésében. Ezzel egyrészt lehetővé vált számomra a vezetők döntési mechanizmusainak, tetteinek és szervezetükön belüli diverzitás interpretációjának megértése (Romani & Holgersson, 2020), másrészt a sokféleség hatásainak vizsgálata (Knights, & Omanović, 2015).

Elméleti keretrendszer

Értekezésemben - a szakirodalmi meglátásokkal egyetértésben (Manata, 2021; van Knippenberg et al., 2004; Qin et al., 2014) – a diverzitásmenedzsment szakirodalmának átfogó elemzése, illetve a szervezetelméleti megfontolások figyelembe vétele mellett a negatív és pozitív szemléletek szintetizáltam a diverzitás mélyebb és jobb megértése érdekében. Elméleti keretrendszerem a felsővezetői elmélet alapjaira épít és így egyrészt annak vizsgálatát tűzi ki célul, hogy a felsővezetés milyen szerepet tölt be és milyen jelentőséggel bír a szervezeti sokszínűségmenedzsmentben. Az információ/döntéshozatali perspektíva integritással jár, ami például szélesebb körű, alaposabb elemzést és komplex problémamegoldást/döntéshozatalt eredményez. A relációs demográfia pedig hasonló identitással rendelkező csoporttagok esetén többek közt elkötelezettséget csoportkohéziót, míg ellentétes identitású csoporttagok esetén konfliktusokat szül. Mindez moderátorok által hatással van a folyamatok eredményeire, ami hatást gyakorol olyan teljesítményhez kapcsolódó eredményekre, mint például a kettős képesség vagy a vállalati megújulás.

Alkalmazott kutatási módszertan

Kutatásom megvalósításának bemutatásához Maxwell (1996) interaktív kvalitatív kutatási modelljét követtem. Ennek oka, hogy 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 módosult. 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. Az egyes fejezeteket ennek megfelelően építem fel.

Módszertani háttér

PhD kutatási stratégiámat kvalitatív kutatómódszertanra építettem és több esettanulmányt készítettem. 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 (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).

Értekezésem 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.

Az esettanulmányok készítése során félig strukturált egyéni interjúk készítésére került sor. 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 adatok feldolgozásához kvalitatív tartalomelemzést alkalmaztam, amihez az Atlas.ti tartalomelemző szoftvert használtam.

A kutatás menete

Adatgyűjtés

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 vezetők 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 (Taródy et al., 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 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). A minta összeállításakor törekedtem arra, hogy a vállalati jellemzők mentén hasonlóságot, a személyes jellemzők tekintetében pedig változatosságot érvényesítsek. A vállalatok esetén három, a személyes jellemzőket tekintve pedig ötöt határoztam meg, amelyek mentén törekedtem a változatosságra.

A mintavételhez egyrészt az OPTEN adatbázisából nyert adatok segítségével bemutatkozó e-mailt küldtem, másrészt hólabda módszert alkalmaztam (Szokolszky, 2004). 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.

Adatelemzés

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

Adatredukció: a rendelkezésre álló információhalmaz lecsökkentését jelöli egyrészt a kutatás fogalmi kereteinek és kérdéseinek, másrészt a módszertan megválasztásával (Huberman & Miles, 1994). 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, diverzitáspolitikája, 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 diverzitáspolitikája), 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). Munkám során az Atlas.ti tartalomelemző szoftver volt segítségemre: a kódok közötti kapcsolatot a kódcsoportok segítségével ábrázoltam (számok segítségével építettem fel a hierarchiát). A módosulásokat összefoglaló táblázat lehetővé teszi áttekinteni az egyes csoportokat, mintázatokat és az összefüggéseket. 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.

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 módszere kevésbé formalizálható a kvantitatív megközelítést alkalmazó kutatásoknál. Az alábbi pontokban összefoglalom, hogy mely lépéseket követtem kutatásom során. Ezek a gyakorlatok javították kutatásom érvényességét, megbízhatóságát és általánosíthatóságát, melyet többek közt Miles és Haberman (1994) Maxwell (1996), Kvale (1996) és Bokor (2000) 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.
- Az interjúk lebonyolítása során fokozottan és nagyon tudatosan figyeltem arra, hogyan és milyen módon befolyásolom az interjúalanyokat.
- 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. Gyakorlatilag ezek azt jelentették, hogy fogalmi keretrendszerem bővült.

Transzparencia

- A strukturált adatokat és az esetek feldolgozását a mellékletben szerepeltetem. Az esetek egyrészt magukba foglalják a nyers adatokat, idézetek¹, 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.
- 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,

¹ Minden alany hozzájárult az esetek szerepeltetéséhez a disszertációban, álnév használata mellett.

szervezet jellege, beosztás stb. alapján, amely szempontok részletesen a 4.5.2.3 fejezetben olvashatók).

- 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.

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, a kettős képességekre. Ennek megfelelően alakultak ki az egyén profilja, diverzitáspolitiká, megújulás (ehhez kapcsolódó döntés-keresés) és kettős képességek.

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 köszönhetően disszertációm négy témakörét (egyen 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.

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 megközelítésemmel 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 bíztam, hogy mit és milyen mélységben kívánnak velem megosztani. 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.

A különbözőség kutatásom tekintetében is nézeteltérést vagy ellentétet szült (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.

Értékek

Minden szervezet esetén felmerült a tudás tisztelete és elismerése. Jellemző szintén minden szervezet esetén a szeparációs elmélet megnyilvánulása, ami megnyilvánulhat egyrészt a szervezet alsóbb szintjein lévő tagokkal, illetve kevésbé edukált ügyfelekkel szemben is. A kategorizálás alapja sok esetben 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).

Iskolai végzettség, munkatapasztalat

Amint azt a fentiek mutatják a kutatásban részt vett szervezetek mindegyikénél jellemző, hogy a TMT sokszínű oktatási háttérrel rendelkeznek. 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 háttere 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 hátterük, 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.

Vizsgálataim során a szakirodalmi megállapításokkal hasonló eredményre jutottam: a TMT iskolai háttérével 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.

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 egy vezető operatív, illetve stratégiai jellegű funkcióját és szerepét nemcsak a CEO iskolai, hanem funkcionális és munkatapasztalati diverzitásával is szoros összefüggésben van.

Vizsgálataim során 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 múltat tekintenek vissza, milyen szektorokban dolgoztak, és hány év vezetői tapasztalattal rendelkeznek. A TMT esetén hasonlóan alakultak vizsgálati eredményeim. Az interjúalanyok szakmai tapasztalata, iskolai, funkcionális háttérével és munkatapasztalata egyaránt hatást gyakorol a TMT szakmai döntéseire, információkeresési mintáira. Kutatási eredményeim alapján az is világossá vált, hogy a vezérigazgató funkcionális sokszínűsége hatással van a TMT működésére. 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, továbbá stratégiai döntéseire.

Vizsgálataim kiterjesztettem a CEO-k keresési mintáira is és a következő eredményekre jutottam:

Első körben minden CEO azt vizsgálta, hogy mi az, amit tud a konkurencia? A konkurencia figyelése a TMT esetén is felmerült, ugyanis saját szakmai területük tekintetében ők is fontosnak tartják a piaci ismeretek naprakészségét. A konkurencia megléte mellett a piacszerzést egyesüléssel, felvásárlással, illetve kapcsolati háló növelése érdekében tett alacsonyabb (vagy a vevő számára ingyenes) árazási stratégiával oldották meg.

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 a vezetők döntéseiben. Másrészt a kiaknázáshoz kapcsolódóan a

szervezetek megtartották működésükhöz kapcsolódó tevékenységeket. A növekedéshez kapcsolódó stratégiai célja nem csupán az innováció volt, hanem a piaci részesedés, végső soron a nyereség növelése.

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.

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 (Dobák, 2008). 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. 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.

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 vonatkozóan: a külső tanácsadók igénybevétele olyan problémamegoldó magatartást jelöl, melynek célja a szervezetek megítélésének pontosítása.

Diverzításpolitiká

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 az eltérő méretű szervezeteknél szerzett szakmai tapasztalat, a képzettség és a nemzetiség. A legtöbb 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. 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.

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.

Kor diverzitás

Az interjúk mélyebb elemzése során szoros összefüggést találtam a vizsgált cégek munkavállalói szenioritásának preferenciája és a tevékenysége közt: azon szervezetek, melyek saját terméket fejlesztettek, 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 tapasztalatukat felhasználva értéket tudnak hozzáadni a termékhez. Ezzel szemben azon szervezeteknél, melyek elsősorban a szolgáltatásra helyezték a hangsúlyt (nem saját terméket fejleszt, a kiszervezés számos típusát foglalja magába egyéni és csapat szinten) 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.

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).

Kognitív diverzitás

További vizsgálataim azt mutatták, hogy a vizsgált szervezeteknél érvényesül a stratégiai megújulás autonómítása, melyet az alulról felfelé (bottom-up) irányuló folyamat jellemez (Volberda, 2017; Volberda et al, 2001). Eredményeim Volberda (2017) megállapításához hasonlóan alakultak.

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.

Következésképpen egyes vizsgált 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).

Nemi diverzitás

Kutatásomban részt vett szervezetekben a nők jelentősen alul reprezentáltak akár a teljes szervezetet, akár a vezetői réteget vesszük alapul. A nők informatikai szektorban lévő alacsony arányára vonatkozóan az interjúalanyok egy része a gender elmélet, tehát az IT társadalmi felépítésére mellett tette le a voksát. 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 (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.

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. A meglátások közt az is szerepelt, hogy a „promóció hiányából” adódik, hogy a lányok alacsony számban képviseltetik magukat a STEM „Science, Technology, Engineering and Mathematics”-n belül.

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.

A kutatás eredményei összefoglalóan

Ebben a fejezetben kutatásom eredményeit elhelyezem a szervezeti diverzitás szakirodalmi térképén, és rámutatok milyen új vagy újszerű eredményekkel járul hozzá a szakmai diskurzushoz.

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 elegeiből 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 tudásbevitelt, közös ötletelésekkel a jövőre koncentrálva 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.

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).

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.

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 ténnyel 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.

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. 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 végezettség bár hozzájárulnak a sajátos meglátáshoz, alternatívák felfedéséhez és felismeréséhez, ezen

túlmenően be is határolhatják azokat. Mindemellett jellemző minden TMT esetén olyan mentális tevékenységek végrehajtása, ami a tudásstruktúrák létrehozásában, visszakeresésében és módosításba játszanak szerepet.

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. A pszichológiai biztonság hiánya esetén nem csupán a kognitív sokszínűség, hanem minden típusú diverzitás ereje kihasználatlan marad. Mindez a kreativitás és innováció csökkenéséhez vezethet.

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.

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.

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.

Felmerül az a kérdés is, hogy miért nincs megfelelő számú lány a STEM szakokon, illetve szakmákban. Jelen esetben 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.

Főbb hivatkozások

1. Nagy, B. & Primecz, H. (2010): Nők és férfiak a szervezetben. Kísérlet a mítoszok feloszlatására. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 61 (1). pp. 2-17. DOI 10.14267/VEZTUD.2010.01.01
2. Bokor A. (2000), *Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája*. Ph.D. értekezés, Budapest, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék.

3. Burrell, G. & Morgan, G. (1979), Sociological paradigms and organizational analysis. Heinemann Educational Books, London
4. Csedő Z. & Zavarkó M. (2019), Változásvezetés. Akadémiai Kiadó Zrt. ISBN:9789630599573
5. Dobák M. (2008): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
6. Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
7. 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>
8. Heyden, M. L. M. (2012): Essays on Upper Echelons & Strategic Renewal: A Multilevel Contingency Approach. <https://repub.eur.nl/pub/32167/EPS2012259STR9789058923042.pdf>
9. Hortoványi, L. (2012). Entrepreneurial Management. Aula Kiadó: Budapest.
10. Knights, D. & Omanović, V. (2015): Rethinking diversity in organizations and society. In R. Bendl, I. Bleijenbergh, 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>
11. Kvale, S. (1996): *InterViews. An introduction to qualitative research interviewing*. Sage.
12. Maxwell, J.A. (1996): *Qualitative research design. An interactive approach*. CA, Thousand Oaks, Sage.
13. Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994): *Qualitative data analysis (2nd ed.)*, Thousand Oaks, CA, Sage.
14. 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>
15. 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
16. Rijamampianina R. & Carmichael T. (2005): A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity, *Problems and Perspectives in Management* 3 (1):109
17. 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.
18. Szokolszky, Á. (2004): *Kutatómunka a pszichológiában, metodológia, módszerek, gyakorlat*. Budapest, Osiris
 19. 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.
 20. 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>
 21. 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
 22. 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>
 23. 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>
 24. 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>
 25. 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.
 26. 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>
 27. Yin, R. K. (2003): *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
 28. Finkelstein, S. & Hambrick, D.C. (1996): *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, West Publishing Company, New York, NY.
 29. 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>

30. 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>
31. Primecz, H. (2019): Diverzitásmenedzsment: a hat kiemelt kategória. A "Big Six". *Munkaügyi Szemle*, 62(5), 17-25.
32. 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.
33. 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.
34. Reynolds A.& Lewis D. (2017): Teams Solve Problems Faster When They're More Cognitively Diverse. *Harvard Business Review*.
35. Anker, R., Melkas, H. & Korten, A. (2003): Gender-based occupational segregation in the 1990's. Working paper. International Labour Office

Publikációk

1. Olasz Nikolett: Nomen est omen: roma diplomás nővel szembeni diszkrimináció Magyarországon, *Vezetéstudomány / Budapest Management Review* LI. Évf. 2020. 03. szám/ ISSN 0133-0179
2. Olasz Nikolett: Agilitás a kis magyar informatikai vállalkozásokban a COVID-19 idején, *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*
3. Olasz Nikolett: Nők a hazai kis- és közép IT-vállalkozásokban, *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, Vol. 52 No. 8-9 (2021)

Könyvek, monográfiák

1. Olasz Nikolett – Szodorai Melinda: Az energiapiaci értékteremtés feltárása, A 4. ipari forradalom kihívásai a stratégiai menedzsment aspektusából, Magyar nyelvű Tudományos Konferenciakötet, (Könyv); 2018, ISBN: 978-963-306-655-3, pp. 122-136 <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3839/1/4ipariforr.pdf>
2. Olasz Nikolett: Egyén választási stratégiája a szociális környezet alapján, Új munkaügyi szemle, I. Évfolyam 2020 / 3. szám, <https://www.metropolitan.hu/upload/8c45f01b6611ea5782b8749121829c61a65ca037.pdf>

Konferenciaközlemények

1. Olasz Nikolett: Nők a hazai kis- és közép IT vállalkozásokban: kihívások és diverzitás stratégiák Változás, újratervezés és fejlődés Change, redirection and development, Absztrakt kötet, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, 2020.11.05-06. PP 63 https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/uploads/ktk50_jubileum/BookOfAbstracts_CRD_UPF_BE.pdf
2. Olasz Nikolett: Változásvezetés a hazai kis és közép IT vállalkozásoknál a tradicionálisról agilis metodikára való áttéréskor Változás, újratervezés és fejlődés Change, redirection and development, Absztrakt kötet, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, 2020.11.05-06. PP 86 https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/uploads/ktk50_jubileum/BookOfAbstracts_CRD_UPF_BE.pdf
3. Nikolett Olasz: Women in the IT Sector: Winner Gender Strategies, XV. FIKUSZ 2020 International Conference Abstract Book, ISBN 978-963-449-226-9; Keleti Faculty of Business and Management Óbuda University MMXX. P.23 https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/FIKUSZ2020/FIKUSZ2020_Abstract_Book.pdf
4. Nikolett Olasz: Agile resilience in small Hungarian IT businesses: Lessons from COVID-19 for the 'next normal' XV. FIKUSZ 2020 International Conference Abstract Book ISBN 978-963-449-226-9; Keleti Faculty of Business and Management Óbuda University MMXX. P.23 https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/FIKUSZ2020/FIKUSZ2020_Abstract_Book.pdf
5. Nikolett Olasz, Melinda Szodorai: New perspectives of the Hungarian energy market business models Corvinus University of Budapest Finance and Sustainability Conference, Dec 12-13th 2019, Wroclaw, Poland, Book of abstracts <http://zafin.ue.wroc.pl/pobierz/38/Finance%20and%20Sustainablitiy%20Conf%202019%20Wroclaw%20-%20BOOK%20OF%20ABTRACTS.pdf>
6. Nikolett Olasz, Melinda Szodorai: Analysis of the elements of CCPs' waterfall system Corvinus University of Budapest, Finance and Sustainability Conference, Dec 12-13th 2019, Wroclaw, Poland, Book of abstracts <http://zafin.ue.wroc.pl/pobierz/38/Finance%20and%20Sustainablitiy%20Conf%202019%20Wroclaw%20-%20BOOK%20OF%20ABTRACTS.pdf>
7. Olasz Nikolett: Az agilis folyamat bemutatása IT szervezetek számára, XXIII. Tavasz Szél Konferencia Absztrakt kötet I. 2020 Doktoranduszok Országos Szövetsége Budapest, ISBN: 978-615-5586-70-5p. 307 https://www.dosz.hu/_doc/dokumentumfile/2020/tavaszi-

[szel-2020-absztrakt-kotet-i-](#)

[final.pdf?fbclid=IwAR0PetBp9tE2TN04rVa7ffuUjv_ffikVhex3na1Xn7EztfqjwjjX_rZKnBU](#)

8. Olasz Nikolett: Nők a hazai IT kisvállalkozásokban, XXIII. Tavaszi Szél Konferencia Absztrakt kötet I. 2020 Doktoranduszok Országos Szövetsége Budapest, ISBN: 978-615-5586-70-5, p. 308 https://www.dosz.hu/_doc/dokumentumfile/2020/tavaszi-szel-2020-absztrakt-kotet-i-

[final.pdf?fbclid=IwAR0PetBp9tE2TN04rVa7ffuUjv_ffikVhex3na1Xn7EztfqjwjjX_rZKnBU](#)

9. Nikolett Olasz, Melinda Szodorai, Kata Váradi: The effect of central counterparties' presence on the energy market participants; Tihomir Vranešević. 7th International M-Sphere Conference for Multidisciplinarity in Business and Science: Book of Abstract. (2018) ISBN:9789537930141 https://issuu.com/tvranes/docs/ijmbs_vol_5_-_no_7_-_2019