

Bokor Attila

**SZERVEZETI KULTÚRA ÉS TUDÁSINTEGRÁCIÓ:
A TERMÉKFEJLESZTÉS PROBLÉMÁJA**

VEZETÉSI ÉS SZERVEZÉSI TANSZÉK

Konzulens:

Dr. Bakacsi Gyula, egyetemi docens

BUDAPESTI KÖZGADASÁGTUDOMÁNYI ÉS ÁLLAMIGAZGATÁSI EGYETEM
Gazdálkodástudományi Ph.D. program

**SZERVEZETI KULTÚRA ÉS TUDÁSINTEGRÁCIÓ:
A TERMÉKFEJLESZTÉS PROBLÉMÁJA**

Ph.D. értekezés

Bokor Attila

Budapest, 2000.

TARTALOMJEGYZÉK

I.	BEVEZETŐ	3
II.	SZERVEZETI KULTÚRA – SZERVEZETEK KULTURÁLIS ELEMZÉSE.....	5
II.1.	Bevezetés: megközelítések, iskolák a szervezeti kultúra kutatásában	5
II.2.	Mi is az a szervezeti kultúra? - A definíciós probléma.....	9
II.3.	A kultúra operacionalizálása, megragadása	16
II.4.	Értelmezési modellek a kultúra működésére vonatkozóan	26
II.5.	Módszertani viták a kultúra kutatások kapcsán	36
II.6.	Kapcsolódás vállalati, vezetői problémákhoz.....	45
II.7.	Összefoglalás: vitapontok a szervezeti kultúra diskurzusban.....	55
III.	A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG ERŐFORRÁS ALAPÚ MEGKÖZELÍTÉSE	57
III.1.	A stratégiai illeszkedés és az erőforrás alapú megközelítés alapfeltevései	57
III.2.	Az erőforrások értelmezése és típusai	59
III.3.	Az egyes erőforrások szerepe az alapvető versenyképesség kialakításában	62
III.4.	A vállalatok alapvető versenyképessége, azok megújítása	64
IV.	TUDÁSALAPÚ SZERVEZET FELFOGÁS ÉS A TUDÁSINTEGRÁCIÓ	66
IV.1.	A vállalatok tudásalapú megközelítése	67
IV.2.	A tudás formái és szintjei	70
IV.3.	Tudástranszfer és kreáció	79
IV.4.	A tudásbázis egyes elemeinek integrálása	82
IV.5.	Vállalati tudásbázisok és integráció: összefoglaló következtetések.....	86
V.	A KULTÚRA SZEREPE AZ ÚJ TERMÉK KIFEJLESZTÉSE KAPCSÁN	88
V.1.	Az új termék fejlesztés és a tudásintegráció kapcsolata:.....	88
V.2.	Új termék fejlesztés szerepe a vállalat életében	90
V.3.	Formális, explicit integrációs módszerek az új termék fejlesztési folyamatban	93
V.4.	Kulturális kihívások a termékfejlesztés folyamatában.....	95
VI.	A KUTATÁS KIINDULÓ KÉRDÉSEI ÉS ELŐFELTEVÉSEI.....	106
VI.1.	A kutatási kérdés megfogalmazása	106
VI.2.	Alkalmazott szervezeti kultúra felfogás.....	109
VI.3.	A fő kutatási kérdés lebontása.....	110
VII.	KUTATÁSI MÓDSZERTAN.....	114
VII.1.	A választott módszertan	114
VII.2.	A kutatói szerep	116
VII.3.	Mintaválasztás	117
VII.4.	Adatgyűjtés és adatelemzés.....	121
VII.5.	Érvényesség, megbízhatóság, általánosíthatóság	125
VIII.	EMPÍRIKUS ELEMZÉS: TERMÉKFEJLESZTÉS A PANTEL RT-BEN	133
VIII.1.	A cég bemutatása, általános jellemzése	133
VIII.2.	A vizsgált projektek jellemzőinek leírása, folyamatuk rövid bemutatása	137
VIII.3.	Az empirikus elemzés logikájának bemutatása.....	141
VIII.4.	A projektekben résztvevő szereplők jellemzése.....	143
VIII.5.	Szubkultúrák azonosítása és jellemzése.....	162
VIII.6.	Egy sajátos szubkultúra: hollandok a PanTelen belül.....	176
VIII.7.	A PanTel Rt. kultúrájának jellemzői	184
VIII.8.	Konfliktushelyzetek a szubkultúrák között	192
VIII.9.	A konfliktusok megoldásának, a tudásintegrációnak az eszközei	200
IX.	VÁLASZOK A KUTATÁSI KÉRDÉSEKRE ÉS TOVÁBBI NYITOTT PONTOK.....	208
IX.1.	Milyen jellemző szubkultúrák figyelhetők meg a fejlesztési folyamat kapcsán?	208
IX.2.	Milyen jellemző kulturális ütközések írhatók le a szubkultúrák kapcsolatában?.....	213
IX.3.	A fejlesztési folyamat mely jellemzői befolyásolják a kulturális integráció hatását?	216
IX.4.	Milyen a vállalati kultúra hatása a szubkultúrákra és a fejlesztési folyamatra?	218
IX.5.	Milyen módon kezelik a felek a konfliktusokat?	219
IX.6.	A különböző szubkultúrák között fellépő konfliktusok értelmezési kerete	221
IX.7.	Nyitott kérdések az értelmezési keret kapcsán	223
IX.8.	Zárás	224
X.	HIVATKOZÁSOK	225

TÁBLÁZATOK ÉS ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A szervezeti kultúra definiálása	9.o.
2. ábra: A szervezeti kultúra működési modellje Hatch nyomán	32.o.
3. ábra: A szervezeti tudásbázishoz kapcsolódó kérdések	69.o.
4. ábra: Tudáskonverziók Nonaka szerint	81.o.
5. ábra: A kutatási kérdés előzetes értelmezési kerete	108.o.
6. ábra: Az adatgyűjtés és elemzés folyamata Miles és Huberman szerint	123.o.
7. ábra: A szereplők önmagukra és a többiekre vonatkozó észlelésének összevetése	161.o.
1. táblázat: A szervezeti erőforrások típusai	60.o.
2. táblázat: Szervezeti tudástípusok	76.o.
3. táblázat: Eltérő mintavételi stratégiák	117.o.
4. táblázat: Mintaválasztási taktikák Miles és Huberman szerint	118.o.
5. táblázat: A kvalitatív esettanulmányok elkészítésének szakaszai Eisenhardt szerint	130.o.
6. táblázat: A vizsgált projektek jellemzése	141.o.
7. táblázat: A projekt szereplőinek önképe	153.o.
8. táblázat: A projektek fő szereplőinek egymásra vonatkozó észlelései	155.o.

„Semmilyen mesterkedéssel sem számolhatjuk fel azt a tényt, hogy minden tudásunk a múlttól szól, ám minden döntésünk a jövőre vonatkozik.”

Ian E. Wilson

I. BEVEZETŐ

A dolgozat megírásával a következő célokat szándékoztam elérni:

1. A szervezetek tudásbázisú megközelítésének felhasználásával bemutatni a szervezeti kultúra és a vállalati versenyképesség közötti elméleti kapcsolatot.
2. Kidolgozni egy olyan kutatási kérdésfelvetést és módszertant, mely révén lehetségessé válik a fenti kapcsolat értelmezése és empirikus elemzése egy konkrét vállalati probléma, a kereszt-funkcionális termékfejlesztő teamek működése esetében.
3. Magyar nyelven összefoglalni és feldolgozni a szervezeti kultúra megközelítés és a tudásalapú szervezetelmélet szakirodalmait, valamint alapvető kérdésfelvetéseit. Ezek az elméletek az elmúlt évek szervezet elméleti kutatásainak fő áramában álltak, azonban hazai áttekintésükre még nem került sor.

A fenti célok kitűzését a következő szempontok indokolják.

Elméleti oldalról:

- A szervezeti és vezetési kutatások hosszú ideje vizsgálják a strukturális és kulturális tényezők egymáshoz kapcsolódásának hatását a versenyképességben és vállalati teljesítményben. A szervezeti kultúra témakörét ugyan régóta a szervezetelméletek egyik divatos területének tekinthetjük, azonban még nem sikerült olyan modellt alkotni, amely a vállalati sikerhez, eredményességhez való kapcsolatát meggyőzően igazolná. A korai "kiválóság" irodalom egyértelmű ajánlásait mára szkepszis övezi, és bár sokan vallják a kultúra fontosságát, terjed az a felfogás, hogy csak közvetett kapcsolat létezik a vállalati eredményességhez.
- A nemrégiben kialakult erőforrás- és az arra épülő tudásalapú szervezetelméletek eltérő fogalmi kereteikkel és kérdésfelvetéseikkel lehetőséget adnak arra, hogy bemutassam a vállalati kultúra és a hosszú távú versenyképesség közötti kapcsolatot.
- Ez a kapcsolat azonban két oldalú, hiszen a kultúra mélyen fekvő beágyazottsága, és többszintűsége miatt egyszerre jelenthet nehezen másolható és komplex versenyelőnyt, valamint az együttműködést gátló tényezőt is.

A hazai gyakorlat oldaláról:

- Magyarországon az elmúlt évtized alatt a vállalati szférában lezajlott egy nagyléptékű tulajdonosi és strukturális átalakulás. Az elmúlt években elsősorban az intézményi kapcsolati, a pénzügyi és a strukturális erőforrások játszották a döntő szerepet a versenyképességben, a túlélésben.
- Hazánk általános erőforrás adottságait és a nemzetközi tendenciákat tekintve azonban úgy gondolom, hogy fokozatosan előtérbe kerül a tudás és a humán tényező szerepe. Magyarország és a vállalataink hosszú távú versenyképessége szempontjából döntő lehet, hogy mennyiben képesek kiaknázni az emberi és kulturális tényezőkben rejlő potenciális előnyöket, erőforrásokat.

A dolgozat annak a problémának a megoldásához kíván egy kis lépéssel hozzájárulni, hogy érthetőbbé váljon az, hogy az emberi tényező, és azon belül a szervezetek kulturális jellemzői milyen módon képesek befolyásolni a szervezeten belüli együttműködést. A befolyás vizsgálatának terepéül a vállalati versenyképesség egyik kritikus forrását, a termékfejlesztési folyamatot választottam.

Még egyszer szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik ötleteikkel, kérdéseikkel, kritikájukkal támogattak abban, hogy ez a dolgozat elkészüljön. Hálás vagyok tutoromnak, Bakacsi Gyulának gondolataim egyengetéséért és a biztosított tág mozgástérért, Antal-Mokos Zoltánnak a rengeteg jó kérdés és szempont felvetéséért és folyamatos támogatásért, Gelei Andrásnak a közös gondolkodásokért és az empirikus elemzés során adott hasznos ötletekért, Radácsi Lászlónak a kritikus szemű átolvasásokért és tanácsokért, Tóth Krisztinának pedig az anyag egyes változatainak alapos és sok hasznos szempontot felvető átnézéséért. Köszönettel tartozom Vas Erikának és Varga Lajosnak, akik lehetővé tették a PanTel Rt.-nél a kutatás elvégzését.

Természetesen a dolgozatban leírtak a saját gondolataimat és véleményemet tükrözik, vitathatóságukért és pontatlanságukért én vagyok a felelős.

A legnagyobb hála természetesen azt illeti, aki a legtöbbet szenvedte el a dolgozat megírása során. Ő pedig az, aki a legközelebb áll, Zsófi...

... és ajánlom Neked, kinek még csak furcsa neszek vagyunk egy ismeretlen külvilágból.

II. SZERVEZETI KULTÚRA – SZERVEZETEK KULTURÁLIS ELEMZÉSE

II.1. Bevezetés: megközelítések, iskolák a szervezeti kultúra kutatásában

A vállalati kultúra nem is olyan régen, a nyolcvanas évek elején került a szervezet és vezetés elméletével és gyakorlatával foglalkozók érdeklődésének középpontjába. Több tényezőre is lehetséges utalni a koncepció eredeteként és megerősödésének okaként:

- A japán vállalatok sikere felhívta a figyelmet az eltérő kulturális adottságokból fakadó előnyökre, valamint a vállalati működés történelmi és kulturális beágyazottságára.
- Az új, tudás-intenzív technológiák megjelenése és a globalizálódó és élesedő nemzetközi verseny egyre nagyobb hangsúlyt helyezett az emberi tényezőre, mint a versenyelőny egy lehetséges forrására.
- A szervezetelméletben formalizálódott és iskolává szerveződött, az addig szórványos elszigeteltségben működő szimbolista kutatók köre, akik általában a humántudományok más területeiről, így az antropológiából, szociológiából érkeztek.
- A szervezettudományon belül módszertani vita alakult ki, a hagyományos kvantitatív, pozitivisták megközelítéssel szemben, egyre többen sürgették a kvalitatív, hosszabb idő orientáltságú módszerek párhuzamos, vagy akár önálló alkalmazását. (A sokak által egyik ősforrásnak tekintett Pettigrew (1979) cikk is – melynek révén először került megfogalmazásra a szervezeti kultúra koncepció elismert elméleti folyóiratban -, egy kvalitatív kutatási módszertannal foglalkozó *Administrative Science Quarterly* különszámban jelent meg.)

Mindezen tényezők együttes hatására a szervezeti kultúra rövid idő alatt "sláger" témává vált: mára nem csak egyszerűen egy megkerülhetetlen elméleti koncepció a struktúra a stratégia, a kontroll mellett (Hofstede et al. 1990), hanem bekerült a tanácsadók és vállalatvezetők mágikus szavai közé is, mint a vállalati siker egyik kulcsfontosságú biztosítéka.

Az elmúlt évek alatt roppant népszerűsége ellenére sem történt meg a fogalom és használatának letisztulása. A témakört roppant sokszínűség jellemzi, mind a kultúra értelmezését, kutatásának módszertanát, mind pedig a vele kapcsolatban vizsgált problématerületeket illetően. A témakörben született publikációkat, valamint vállalati anyagokat olvasva érthető Branyiczki megjegyzése: "Valójában a különböző szervezetkutatók nem is ugyanazt a jelenségekört kutatják. A szervezeti kultúrával megjelölt jelenségek körét a

különböző kutatók eltérő elméleti, episztemológiai és módszertani szempontokból értelmezik és vizsgálják.” (1993, 39)

Nem is lehet meglepő a szervezeti kultúra kifejezés bizonytalansága, hiszen két alkotóeleme - szervezet és a kultúra – külön-külön is két olyan koncepció, melyet még nem sikerült általánosan megragadni és definiálni. Noha a mai világ a szervezetek világa, a szervezet, mint “tudományosan vizsgálható jelenség” megragadása korántsem egyértelmű. Ennek egyik oka az, hogy a szervezetek érzékszerveink számára közvetlenül nem érzékelhető "dolgok" (Sandelands és Srivatsan 1993), így ahány elméleti megközelítés, annyiféle értelmezése és kutatási operacionalizálása lehetséges. Morgan (1986) az elméletek mögött meghúzódó különböző paradigmákra, illetve metaforákra vezeti vissza, a szervezet, mint elméleti koncepció, különböző értelmezési formáit.

Az összetétel másik tagja, a kultúra pedig mind a köz-, mind pedig a tudományos nyelvben is talán az egyik legáltalánosabb fogalmunk. A humántudományokban az antropológiából származó eredeti értelmezése szerint mindazt jelenti, ami emberi mivoltunkat meghatározza, a genetikailag örökölt, biológiai tekintetű tényezőknél túl. Látható, hogy ez nem egzakt definíció, inkább csak a vizsgálódási területet kijelölő megközelítés, amelyen belül sokféleképp definiálható a vizsgálódás tárgya. Még egy a hatvanas évekből származó felmérés a kultúra szó 164 féle értelmezését mutatja be (Kroeber és Kluckhohn 1963, in: Gordon és DiTomaso 1992)

A sokszínűségben feltehetően szerep jut annak is, hogy a szervezeti kultúra kutatások roppant eltérő diszciplináris háttérrel folynak. Így az elemzők alkalmazhatnak a személyiség-, valamint szociálpszichológiából, a kulturális antropológiából, szociológiából, elméleti közgazdaságtanból, hermeneutikából, és természetesen a szervezés és vezetésstudományból származó elméleti modelleket is. Mindez nem meglepő, hiszen ha a fentiek alapján körvonalazott kultúra fogalmat tekintjük az emberi lét megkülönböztető jellemzőjének, akkor minden humántudomány “jogosan” szól hozzá a kultúra kapcsán kialakult vitához.

A témakörben elvégzendő újabb kutatások tehát nem épülhetnek egyértelmű elméleti alapra, kategóriarendszerre, bármely témakör kapcsán befejezetlen vitakérdésekbe ütközik az érdeklődő. Mindez különösen fontossá teszi az adott kutatás elméleti gyökereinek és kapcsolódásainak tisztázását. Így válik világossá, hogy az adott problémafelvetés a vita melyik pontjain, és milyen megfontolásból kapcsolódik be a diskurzusba.

A szervezeti kultúra elméleti megközelítéseit tárgyaló áttekintő jellegű publikációknak megszokott felépítése, hogy a szerzők különböző szempontokra támaszkodva elkülönülő

iskolákra bontják szét a rengeteg megközelítést, és az egyes iskolák közötti vitaként értelmezik a témakört jellemző sokszínűséget. Néhány példa a kategorizálásokról:

1. Smircich(1983) aszerint különbözteti meg az egyes kutatásokat, hogy azok a kultúrát csupán egy szervezeti változónak tekintik-e a sok közül vagy pedig a szervezetek egészét, mint kultúrát fogják fel. Majd ezeket a megközelítéseket továbbbontja. Az elsők közül a kérdés az, hogy a nemzeti vagy pedig a vállalati szintet tekintik-e meghatározónak. A második esetben pedig, hogy az antropológia mely hagyományára támaszkodik: a kognitívra, a szimbolikusra, vagy a strukturálisra.
2. A Martin és Meyerson(1988) által kialakított modellben, annak megfelelően, hogy mennyire egységesnek tekintik az adott vállalat kultúráját az elemzők, a következő megközelítéseket különböztetik meg: integrációs, differenciációs és fragmentációs iskolák.
3. Martin és Frost (1996) egyenesen az egyes megközelítések háborújaként jellemzik a szervezeti kultúra kutatások két évtizedét. Két nagy kezdeti szekértábor létezett szerintük: a menedzsment tanácsadók által képviselt “érték mérnök” megközelítés, amelyre a már korábban leírt integratív jelző is illik. Ezzel szemben állt a differenciálók tábor, mely azonban kettészakadt az etnográfus-menedzsmentalisták, illetve a kritikus-antimenedzsmentalisták iskoláira. Szerintük később kapcsolódik be a háborúba két újabb iskola: a fragmentációs alapokon álló, illetve a posztmodern. Mindemellett szerintük folyamatosan dúl egy módszertani háború is a kvantitatív, illetve a kvalitatív megközelítést támogató kutatók között.

Mások a társadalomtudományokban létező paradigmák segítségével próbálják szétválasztani a különböző kutatói megközelítéseket. (A tudományfilozófiába Kuhn (1984) vezette be a paradigmák fogalmát. E feltevés szerint a paradigmák "... a tudományos gyakorlat egyes elfogadott mintái, olyan modellek, amelyekből a tudományos kutatás sajátos összefüggő hagyományai fakadnak" Kuhn 1984, 30) Többen is megpróbálkoztak ilyen átfogó paradigmák azonosításával a szervezetelmélet területén.

Egy ilyen megközelítésre ad példát Schultz(1995) tanulmánya, ahol három általa feltételezett szervezetelméleti paradigmát különít el, ezek sorban: racionalis, funkcionális, szimbolikus.

Hatch(1997) a tágabb filozófiai tradíciók figyelembe vételével a modern, a szimbolikus és a posztmodern megközelítéseket határozza meg

Látható tehát, hogy számtalan módon lehetséges csoportosítani a szervezeti kultúra témakörével foglalkozó kutatásokat. Az egyes szerzők meggyőzően érvelnek az adott csoportosítás érvényessége mellett, azonban kételkedésre adhatnak okot a következők. Mint a

fentebb leírtak is tanúsítják, számtalan, egymással keresztben átfedő iskolaképzési elv lehetséges az elemzők szempontjainak megfelelően. (Lehetséges tán, hogy nem is a kultúra kutatásának léteznek iskolái, hanem azok elméleti kategorizálásának.) Továbbá a konkrét kutatásokat megvizsgálva kiderül, hogy nagyon kevés jól kategorizálható, "tisztá" elemzés készült. A kutatók a lehetőségeiknek és céljaiknak megfelelően, meglehetősen szabadosan merítenek az egyes elméleti iskolák és paradigmák kínáta lehetőségeiből a problémaválasztás, illetve a módszertan és az elméleti keretek kialakítása során.

Nem gondolom, hogy cél lehet a paradigmák és elméleti iskolák közötti vitás kérdések eldöntése. Maga Kuhn (1984) is a paradigmák inkommerzurabilitása, azaz összehasonlíthatatlansága mellett érvel. A paradigmaticus viták nem dönthetők el, hiszen nem létezik paradigmák feletti viszonyítási rendszer, igazság kritérium. Eltérő kérdésekre, magától értetődően eltérő válaszok születnek. A paradigmák, és a vitáik maximum elmúlnak.

A szervezeti kultúra elméleti hátterének bemutatása során ezért nem azt a megoldást választom, hogy elkülönült iskolákat megkülönböztetve tárgyalom az egyes elméleti kereteket. Inkább azon vitapontok mentén haladok, amelyek az elmúlt húsz évben foglalkoztatták a témakörben megjelenő tanulmányok íróit. Az egyes vitapontok kapcsán mutatom be a felmerült megközelítéseket, válaszokat és nyitva maradt kérdéseket. Céloom ezzel az, hogy értelmezhetővé tegyem a kultúra kutatások ága-bogait, vitás kérdéseit, és egyben a jelen kutatás elméleti kereteit és kapcsolódási pontjait is bemutatom.

Ennek megfelelően a szervezeti kultúra kutatás elméleti alapjainak tisztázását a következő kérdéseket megválaszolva fogom elvégezni:

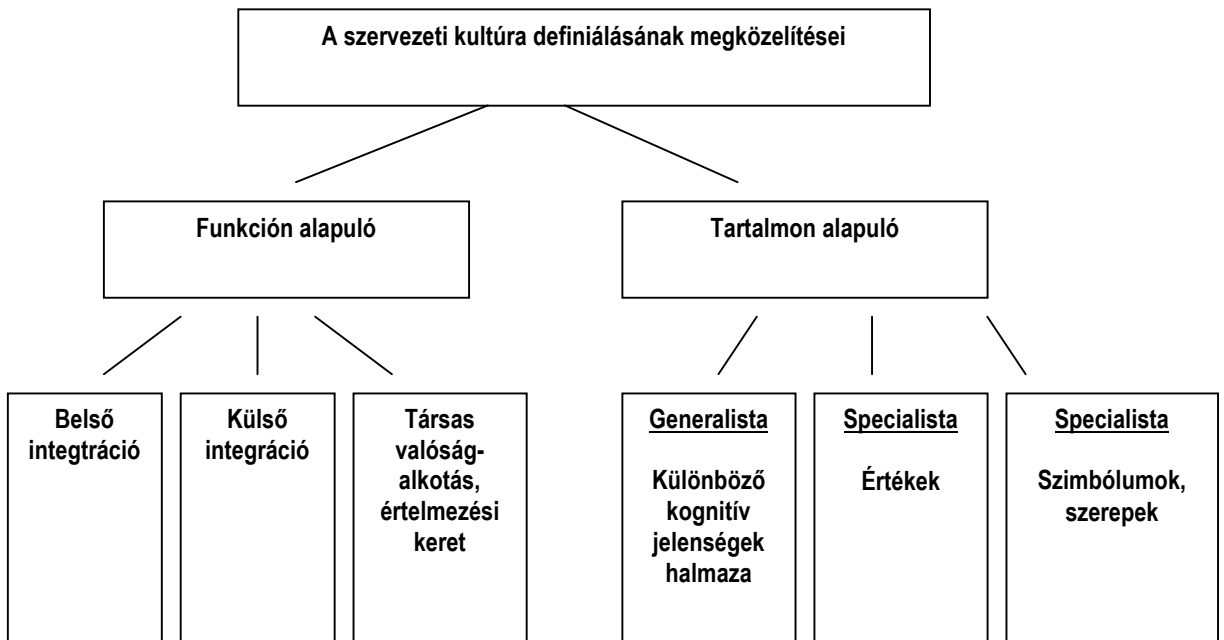
1. Mi is az a szervezeti kultúra? (Hogyan definiálja vizsgálatának tárgyát a kutató?)
2. Milyen részekből áll össze? (Milyen módon operacionalizálja, ragadja meg a vállalati életben a kultúra jelenségét?)
3. Hogyan jön létre és működik? (Milyen értelmezési modelleket alakít ki a kultúra működésére vonatkozóan?)
4. Hogyan kell kutatni? (Milyen módszertani alapokon folytatja a kutatást?)
5. Miért érdekes ez a vállalati vezetőknek? (Milyen vállalati, vezetői problémákhoz kapcsolódóan végzi az elemzését?)

II.2. Mi is az a szervezeti kultúra? - A definíciós probléma

A szervezeti kultúrának nincsen általánosan elfogadott definíciója, még ha sok-sok definíció között sokszor meglehetősen széles átfedés is van. Többen is elvégezték már a definíciók összegyűjtésének feladatát, sok meghatározás olvasható például Ott (1989) és Hatch (1997) Bencze (1997) tanulmányaiban.

Egy koncepció definiálására több lehetőség is adott. Ha megvizsgáljuk a szervezeti kultúra definiálásakor alkalmazott eszközöket, akkor két jellemző módszert találhatunk. Első esetben a *kultúra célján, funkcióján* keresztül ragadják meg a kutatók az elemzésük tárgyát, míg a második lehetőség az, ha azon *jelenségek felsorolásán*, illetve elhatárolásán keresztül, melyeket a témakörhöz tartozónak tekintenek. (A szervezeti kultúrára adott definíciók általában a két megközelítést együtt alkalmazzák, először egy rövid felsorolás olvasható, hogy mely jelenségeket tartanak a kultúrához tartozónak, majd a következő tagmondatban kifejtik, hogy miként funkcionálnak az előbb összegyűjtött tényezők.) A következőkben mind a két lehetőség mentén bemutatom az egyes megközelítések jellemzőit, melyeket a következő ábrában foglalom össze az áttekinthetőség céljából.

1. ábra: A szervezeti kultúra definiálása



II.2.1. A szervezeti kultúra funkciói

A hagyományos megközelítés felfogása szerint a kultúra funkciója az emberi viselkedés programozása, befolyásolása. Például Hofstede (1980, 15.) definícióként nem is ad meg többet, szerinte a kultúra az ember legáltalánosabb mentális programozottsága. Ennek a mentális szoftvernek a funkcionális megközelítés szerint két fontos feladata van (Schein 1985):

- a szervezet *belső integrációjának* elősegítése, és
- a szervezetek *külső alkalmazkodásának* támogatása.

Egy harmadik megközelítés a kultúra *bizonytalanságcsökkentő*, értelem- és ezáltal valóságteremtő működésére hívja fel a figyelmet.

Belső integráció

Az egyik legnépszerűbb, és a vállalatvezetők között is legnagyobb visszhangot kapott megközelítés szerint, a kultúra funkciója szerint ragasztó, vagy kovász ami összetartja - és a második hasonlatot továbbgondolva, „keleszti” is, változásokra készíteti - a szervezetet. A kultúra tehát lehetővé teszi, hogy a szervezet tagjai, közösen, koordináltan egy meghatározott cél érdekében tevékenykedjenek. Bár más szóhasználattal, de ugyanezt a funkciót emelik ki azok is, akik a kultúra elkötelezettség teremtő szerepét írják le, például Pettigrew (1979) és Ouchi (1981). E megközelítés az elméleti kutatók között is nagy népszerűségnek örvend, egyik első átfogó, rendszerezett megfogalmazása Siehl és Martin (1984) tanulmányában található. Ugyanakkor kimondva vagy kimondatlanul ott van a menedzsment “guruk” írásaiban is (Peters-Waterman 1986, Deal-Kennedy 1982, Handy 1986)

A belső integrációt kiemelőkön belül megfigyelhető azonban egy vita, melynek középpontjában az áll, hogy mennyire lehetséges “ragasztani” a szervezeteket, azaz a vezető mennyire lehet aktív szereplője a kultúra kialakításának. A vitában az egyik oldalon állnak a már korábban említett tanácsadó háttérű “guruk” és például olyan elméleti kutató, mint Schein is, akik szerint a leadership alapvető feladata a kultúra kialakítása és ápolása (Schein 1985). A vezetőnek az a feladata, hogy különböző szelekciós és megerősítő mechanizmusokon keresztül egy összetartó, egyértelmű kultúrát alakítson ki, ami bizonyos viselkedésmintákat előír, míg másokat kizár.

Schein a vezetést, kulturális feladatként értelmezi, azaz a vezetőnek nincs választása abban, hogy foglalkozik-e a kultúrával, mivel minden tette azon keresztül jelenik meg. Ezzel szemben vannak olyanok, akik a kultúrát csak egy lehetséges kontroll eszközként írják le, ahol a vezetőnek lehetősége van különböző kontroll mechanizmusok között válogatni. Így például

Ouchi (1980) megkülönbözteti a bürokratikus, a piaci és a klán kontrollt, ahol az utolsó felel meg a kultúrán alapuló összetartó erőnek. Szerinte a vezető feladata az, hogy a különböző kontingenciáknak megfelelően döntsön az alkalmazandó eszközökről. A McKinsey-féle 7S modell (Peters-Waterman 1986) háttérében is az a gondolat húzódik meg, hogy a kultúra, illetve a "puha" tényezők csak az egyik felét képviselik az integráló mechanizmusoknak - bár van olyan szemléltetési forma is, amikor az a középpontban kap helyet -, mellette a stratégiának, a struktúrának és a folyamatoknak is fontos szerep jut.

A belső integrációt hangsúlyozók másik nagy csapata kifejezetten elveti azt a lehetőséget, hogy a szervezeti kultúrát tudatosan változtatni, alakítani lehetne. Ők elsősorban az antropológiai hagyományra támaszkodva jegyzik meg, hogy ez olyan, mint mikor azt gondoljuk, hogy egy természeti népnél a törzsfőnök alakítja ki a kultúrát (Meek 1988, 459). Véleményük szerint a vezetés, a vezetői szerep, éppen hogy terméke a kultúrának. Úgy vélik, hogy a másik tábor túlbecsüli a vezető jelentőségét a kultúra befolyásolásában, ami sokkal inkább az összes résztvevő interakcióján keresztül valósul meg. Ehhez a megközelítéshez kapcsolódik a GLOBE kutatás felfogása is, miszerint az eredményes, kiemelkedő vezetői stílus a nemzeti kultúra által határozódik meg (House-Aditya-Wright 1997, House et al. 1998). Néhányan ráadásul odáig is elmerészkednek, hogy etikátlan, manipulatív viselkedéssel is vádolják a kultúra befolyásolásával vezetni igyekvőket (Hatch 1997, 235).

A belső integráció kapcsán érdemes megemlíteni a kultúrának azt a funkcióját is, hogy meghatározza és fenntartja a szervezet határait, így biztosít lehetőséget annak megkülönböztetésére és a vele való azonosulásra (Ott 1989, 68). Ez Hofstede (1980, 26) megfogalmazásában: a kultúra identitást ad a szervezetnek, vagyis azt jelenti számára, mint a személyiség az egyénnek.

Külső adaptáció

Egy másik szempontból a funkcionális megközelítés a kultúrát a külső környezetből származó bizonytalanságokhoz történő adaptáció eszközeként írja le. Ez a felfogás a korábban említett programozottság szerepét abban látja, hogy annak révén intézményesülnek a környezet kihívásaira adott korábbi válaszok. A közös emlékezet, és a tanulás révén kialakulnak és megőrződnek olyan rutinok, amelyek képessé tesznek minket arra, hogy ne kelljen folyamatosan újra feltalálni a helyes válaszokat, magatartás mintákat.

Talán ez az a terület, ahol a legkevesebb vita dül a szervezeti kultúrával kapcsolatban. Mindez érthető, hiszen kultúra legáltalánosabb, eredeti felfogása is ebből a szemléletmódból

fakad. A kezdeti kulturális antropológia kutatások első kérdése az volt, hogy mi tesz minket emberré. A választ a kultúrában találták meg, hiszen egyedül álló jelenség az "állatvilágban" az, hogy nem csupán biológiailag örökölt ösztöneink, és egyéni élettapasztalaton származó tanulásunk tesz minket képessé a túlélésre, hanem a nemzedékeken át felhalmozott és továbbadott tapasztalat és tudáshalmaz is. (Itt szokás megemlíteni, hogy míg az állatok már születésüktől fogva életképesnek tekinthetők, az emberekre hosszú évekig tartó szocializációs, tanulási folyamat vár, amíg cselekvőképes egyednek fogadja el őket a társadalom)

A belső integráció és a külső adaptáció szemlélet között természetesen nincsen éles ellentét, ki is egészíthetik egymást. A belső integrációt támogató magatartás minták a szervezet túlélését is szolgálhatják egyben. (Bár előfordulhat olyan eset, hogy a szervezet éppen az erős, sikeres kultúrája miatt nem észleli a környezet változását: "nekünk nem árthat semmi sem...")

Így a kérdéskörhöz a szervezeti kultúrának az adaptációban kifejtett kedvező, illetve gátló hatásaihoz kapcsolódik vita. Nyilvánvaló ugyanis, hogy éppen egy bizonytalan, gyorsan változó környezetben az előre programozott, múltban sikeres – kulturális alapú - válaszok könnyen vezethetnek az adaptáció helyett inkább kudarchoz. Érdemes azonban észrevenni, hogy maga az adaptációs válasz keresés folyamata is kulturálisan programozott, így adott esetben a kultúra működésének eredménye lehet egy újfajta válasz is. Ez a probléma mutat rá a szervezeti kultúra és a tanulási képesség közötti szoros kapcsolatra. Eszerint nem az a legfontosabb, hogy a kultúra milyen válaszokat, magatartásmintákat programoz be a szervezeti viselkedésbe, hanem az, hogy a „program” futásába ott van-e beépítve a tanulás lehetősége, például az újszerű kérdések feltétele, vagy a normák megkérdőjelezhetősége révén (lásd a kéthurokos tanulás modelljét: Argyris és Schön 1978).

A közösségi valóságalkotás eszköze és eredménye

Ez a megközelítés a kultúra célját, funkcióját, mint értelmezést segítő, bizonytalanságot csökkentő keretet, kontextust írja le. Kiindulópontként Geertz (1994, 172) definícióját szokás idézni: "... az ember a jelentések maga szötte hálójában függő állat."

E felfogás szerint – e szempontot vallják az intézményi és az interpretatív elméletek például - a szervezetek nem függetlenek a tagjaiktól, hanem egy közösségi valóságalkotási folyamat eredményeként alakulnak újra és újra. Ez nem jelent szélsőségesen szubjektív felfogást. Sőt, Berger és Luckmann (1998, 91) szerint: "A társadalom emberi termék. A társadalom objektív valóság. Az ember társadalmi termék." A társadalom szó helyére a szervezet fogalmát is behelyettesíthetjük. Tehát amennyire az emberek alakítják ki a

szervezeteket, annyira a szervezetek is viszont formálják az embereket, egymás számára megkérdőjelezhetetlen, megkerülhetetlen, objektív valóságot jelentve. E kutatások célja e valóság alkotási mechanizmusok feltárása és megértése: adott kontextusban mi teszi a szervezeteket azzá, amik, és miért viselkednek az emberek úgy, ahogy.

E meghatározás háttérében az a feltételezés áll, mely szerint a szervezeti valóság egyfajta folyamatos társas konstrukció eredménye (Berger és Luckmann 1998). Az emberek szembesülve ugyanis a környezetükből származó bizonytalansággal, közösen értelmezett szimbólumokon keresztül rendet és kiszámíthatóságot visznek életükbe, így tudnak eligazodni "egymás, az őket körülvevő világ és önmaguk vonatkozásában" (Geertz 1994, 120). A társas értelmezési és valóságalkotási folyamatok központi elemei a szimbólumok, amelyekre vonatkozó közös értelmezések kiinduló pontot és folyamatos viszonyítást jelentenek a társas cselekvések során, így azok egyszerre termékei és okai a társadalmi interakcióknak.

A szervezeti kultúra nem más, mint ez a közös értelmezési keret és az értelmezésre vonatkozó szabályrendszer. Ha funkcióként akarjuk mindezt leírni, akkor gyakorlatilag arra jutunk, hogy a kultúra nem más, mint az emberi létezés kifejezőmódja, az emberi valóság, világ megalkotása. A kutatók feladata pedig az, hogy megismerjék a "a szervezet résztvevőinek" interpretációját, feltárják, hogy a szervezeti szimbólumok hálózata milyen történetet mesél a résztvevők és a megfigyelők számára. Ennek alapján megérthetjük a szervezetben zajló egyéni és szervezeti szintű cselekvéseket, azok mögöttes mozgatórugóival (Pettigrew 1979, Bartunek 1984). A megközelítés figyelme elsősorban arra irányul, hogy milyen mechanizmusokon keresztül, és milyen tartalommal valósul meg a valóságalkotási funkció.

II.2.2. A szervezeti kultúra tartalmi definíciói

Mint arra korábban már utaltam, a szervezeti kultúrával foglalkozók jelentős része vizsgálatuk tárgyát a hozzátartozó jelenségek körének megadásával határozza meg. A viták gyökere a kulturális antropológia egyik örök problémájához vezet vissza: mit is tekinthetünk a kultúra lényegének?

Népszerű a kultúra megragadása kapcsán a „jéghegy” hasonlat. Eszerint a felszínen látható jelenségek mögött mélyebb, rejtett összefüggések húzódnak, megértésükhöz ezért az emberi gondolkodás mélyebb struktúráit, sémáit szükséges feltárni. A kultúra ezek szerint a közösség minden tagja által tanult és osztott belső vezérlőelveket jelenti. A mélyebb struktúrák mibenlétében, jellemezőiben és működési mechanizmusaiiban azonban már nincsen egyetértés.

Találhatunk példát arra is, hogy a kognitív jelenségek széles körére párhuzamosan értelmezik a szervezeti kultúra fogalmát, így Bakacsi (1996, 226) szerint a kultúra “közös értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere”.

Vannak azonban, akik a sok fenti tényező közül valamelyiket különleges fontosságúnak ítélik, ezért ezeket a megközelítéseket Martin és Frost (1986) specialistaként jellemzi. A specialisták táborán belül két fő megközelítés azonosítható. Az első szerint a kultúra értékekre épülő jelenség, míg a másik alapján a kultúra szerepek és szimbólumok által alkotott értelmezési keretként fogható fel.

Kultúra, mint értékrendszer

Az érték fogalmának központba emelése érthető, hiszen az emberi cselekvés meghatározó részét képezik az értékek, és a személyiséget alkotó többi belső konstrukció is általában rendelkezik értéktartalommal, így például az attitűdök és hiedelmek is. Az értékek nagy befolyással bírnak arra, hogy adott szituációkban milyen viselkedésmintát választunk. Az értékek elsajátítása, internalizálása ráadásul a szocializációban is fontos szerepet játszik. “Az ember értékelő állat” (Kluckhohn 1951, idézi Hofstede 1980, 20.o.)

Egy ilyen megközelítésnek a gyakorlati kutatások során meg kell oldania azt a problémát, melyet az okoz, hogy az emberek nagyon sokszor eltérő módon gondolkoznak, illetve nyilatkoznak magukról, mint aztán cselekszenek. Számos kutatás foglalkozik az Argyris és Schön (1978) által bevezetett vallott és követett értékek problémájával (“espoused theories” és “theories in use” - , mint látható az angol nyelvű kifejezések nem használják az értékét fogalmát, és eredeti jelentésükben annál tágabb irányultsággal bírnak. A kutatói hagyomány azonban véleményem szerint elsősorban az értékekre operacionálizálta a problémakört.).

A kulturális jelenségek megragadása kapcsán részletesebben bemutatom a legfontosabb megközelítéseket, itt csak utalok arra, hogy a fenti különbségtétel az egyes elméletek kapcsán is megjelenik. Az értékeket tekinti a kultúra központi elemeinek például Hofstede (1980) és Quinn (1991). Ezeket közbülső szintként fogja fel Schein (1985), útban a kultúra valódi alapját képező alapvető hiedelmek felé.

Ezen elméletek szerint a közösség által vallott és követett értékek hierarchiába rendezhetőek, és fő értékdimenziókba tömöríthetőek, amelyek révén megjeleníthetőek. Ezek az értéktérképek, vagy listák segítségével jellemezhetőek és hasonlíthatók össze az egyes szervezeti kultúrák.

Ennek a kultúrafelfogásnak számos követője akad, az operacionalizálási és értelmezési problémák miatt azonban nem alakult ki egy egységes megközelítés és módszertan. Alapműnek tekinthető Schein (1985), háromszintű kultúramodellje, azonban amikor az egyes szintek mérésére és értelmezésére kerül sor, mindenki külön utakon jár. A nemzeti kultúrák értékeire vonatkozóan nagy hatást gyakorolt Hofstede (1980) felfogása. E modell továbbfejlesztésének és a szervezeti szintű kiterjesztésének és a leadershiphez való kapcsolásának tekinthető a GLOBE modell (House-Aditya-Wright 1997, Bakacsi és Takács 1998).

Érdemes megemlíteni, hogy, egyre több kutató hívja fel a figyelmet az érzelmek szerepére is, amelyek az értékek mellett ugyanúgy beleépülnek a kultúra működésébe (Schein 1985, 14.o.).

Kultúra, mint szerepek és szimbólumok rendszere

Ez a megközelítés a közösségi valóságalkotás megközelítéséhez kapcsolódik. E folyamat ugyanis szerepeken és szimbólumok révén reprezentálható. A "szerep egy intézményes magatartás összefüggést képvisel" (Berger-Luckmann 1998, 107.o.), mely programozott cselekvés mintákat kínál, forgatókönyvként működik. A szerepekre vonatkozó tudásnak van kognitív része is (mit jelent e vállalatnál művezetőnek lenni, milyen viselkedésminták és kapcsolatrendszerek fűződnek hozzá) és egy normatív, értékekkel telített, sőt érzelmi része, melyek meghatározzák a kívánatos választásokat. (Tehát az interpretatív megközelítésen belül is értelmezhető az értékek szerepe.) A kognitív rész jelentős része nem is tudatos, hanem például a nyelv és szóhasználat által reflexió nélkül elfogadott.

A másik reprezentációs lehetőséget a közösségileg konstruált szimbólumok jelentik. Kultúrát alkotó szimbólumnak tekinthető minden, ami az "emberi értelmezést, vagy érzelmeket befolyásolja, és cselekvéshez vezet" (Meek 1988, 467). Egy ilyen megközelítés a szimbólumok mellett a szimbólumokat létrehozó és fenntartó interakciókra, valamint azok mintázataira is felhívja a figyelmet, és ezeket is a kultúra lényegi elemeinek tekinti. Hiszen az emberi cselekvéseknek folyamatosan életre kell kelteni, ezeket az egyébként holt szimbólumokat (Berger-Luckmann 1998, 108)

A megközelítés fontos jellemzője, hogy a szimbólumok többértelműségén keresztül felhívja a figyelmet a szervezeti kultúra megosztottságára, lehetséges többértelműségére. Az egyes emberek ugyanis eltérő módon szocializálódhatnak, és ennek megfelelően eltérő módon cselekedhetnek a közösség szimbólum és szerep rendszerén belül. Az értelmezést befolyásoló

szimbólum-háló felfogás a kultúra fragmentációját, a résztvevők általi folyamatos újraértelmezését is megfoghatóvá teszi. Young (1989) tanulmányában például azt mutatja be, hogy egy homogénnek tűnő szervezeti kultúrában, az azonos szimbólumok mögött, a különböző munkacsoportoknak mennyire más értelmezése húzódik meg, és ez hogyan vezet eltérő szervezeti viselkedéshez.

Mindez a kutatóknak is új feladatot ad. Ebben a felfogásban a szervezet és kultúrája egy nyitott könyvnek tekinthető, melynek sokféle értelmezése lehetséges, függően az éppen vizsgált szövegrésztől és a "olvasó-kutató" saját értelmezési keretétől és háttérétől (Linstead and Grafton-Small 1992, Hazen 1993). Ebben a megközelítésben a valóság leginkább egy folyamatosan újrászövődő, több szálon zajló regénynek tűnik. A kultúra ilyen felfogása közel áll a kulturális antropológia szimbolista ágához (Geertz 1994), de a humántudományok nagy területén széles teret nyert posztmodern megközelítéshez (lásd Bokor 1993) is.

E kultúra felfogás alapján a szervezeti kultúrát például forgatókönyvek (Gioia és Poole 1984) 1985), az értelmezés vagy értelem teremtési sémák (Daft és Weick 1984), és az ideológiák (Starbuck 1982) segítségével lehet megragadni.

II.3. A kultúra operacionalizálása, megragadása

A kultúrának az előző részben bemutatott különböző definíciói a konkrét elemzések szintjén különböző típusú operacionalizálással járnak együtt. Ugyanakkor az is előfordulhat, hogy egyazon jelenség vizsgálata mögött eltérő kultúra definíciókat találunk.

Így elképzelhető, hogy egy szervezet vizsgálata esetén a kultúrát két kutató egyformán a vállalati rituálékon keresztül ragadja meg, értelmezési kereteiknek megfelelően azonban teljesen más következtetéseket vonnak le belőle. Egyikük feltárhatja, hogy a rituálék mögött milyen értékek, vagy hiedelmek húzódnak meg, és ezek mennyiben jelentenek egy sajátos kultúrát, és hogyan befolyásolják a vállalat sikerét. Míg a másik elemzés azt mutatja be, hogy ezek rituálék, mint szimbólumok, milyen értelmezést sugallnak az egyes szereplőknek, és az miként befolyásolja viselkedésüket az interakciók során.

Szembetűnő, hogy milyen széles a köre azoknak a jelenségeknek, amelyeken keresztül a kutatók megragadják és leírják a kultúrát, ahogyan például Rousseau (1990, 156) megjegyezte: "nem is a szervezeti kultúra definiálásának módjában találhatunk nagy különbségeket az egyes szervezeti kutatók között, hanem az általuk gyűjtött adatok fajtáiban."

A kultúra vizsgálatok során elemzett jelenségeket a következőképpen lehetséges csoportosítani:

- tárgyi jelenségek
- viselkedésbeli jelenségek
- nyelvi jelenségek
- értékek és normák
- alapvető feltevések, ideológiák
- értelmezési sémák, forgatókönyvek

II.3.1. Tárgyi jelenségek

Érdekes megfigyelni, hogy míg a klasszikus kulturális antropológiában, de akár a hétköznapi gondolkodásban is, milyen fontos a tárgyak szerepe a kultúrában, addig a szervezeti kultúra kutatásában mennyire háttérbe szorultak. Bár van egy olyan, az archeológia tudományában gyökerező szélsőséges irányzat is, amely magát a tárgyi jelenségeket tekinti a kultúrának (Hodder 1982). Leginkább azonban sokáig csak anekdotikus szerep jutott a tárgyi jelenségeknek, mint például az öltözködési jellemzőknek Peters-Waterman-nál (1986).

A kisebb figyelem oka az lehet, hogy a vizsgált vállalatok nem állnak olyan távol a kutatóktól, és ezért az ismerős, triviálisnak tartott tárgyak az észlelési és ezért az értelmezési küszöb alatt maradnak (Van Maanen 1988). Ezért van az, hogy bár egy távoli szigetről hazahozott maszkot, az adott kultúra jeles képviselőjének tekintünk, ezzel szemben egy vállalati ajándécsomagot, vagy iroda berendezést észrevétlenül hagyunk belesimulni a háttérbe. A tárgyi valóság pedig sok mindent elárul az ott élők, dolgozók élet és gondolkodásmódjáról is, mint erre az utóbbi években sokasodó tanulmányok is rámutattak. (Egy tematikus tanulmány gyűjtemény a témakörben: Gagliardi, ed. 1990, és egy nagyon hasznos magyar nyelvű összefoglalás: Vajda 2000)

A tárgyi jelenségek kapcsán utalni érdemes Hatch (1997, 216) megállapítására, hogy ezek olyanok, mint a vulkánkitörés után megszilárduló lávafolyam, általában a múlt emlékét őrzik, egyáltalán nem biztos, hogy a jelen eseményeihez való kapcsolatuk minden alkalommal olyan szoros, mint azt a kutatók feltételezik.

A *tér felhasználásának* kulturális jelentését több oldalról is elemezték már. Az egyik leginkább vizsgált téma az épületek fizikai kialakítása, dekorációja, illetve az irodák elhelyezkedése és berendezése (Berg és Kreiner 1990, Hatch 1990). A munkahely kialakítása nyilván erős hatással van a kapcsolatok kialakításának lehetőségére és azok intenzitására, valamint lehetőséget ad arra, hogy kifejezze a szervezeti tagok egyenlőségét, vagy

ellenkezőleg: megerősítse a hierarchikus tagozódást. Bizonyára nem véletlen, hogy a “nyitott ajtók” ügye sok vállalatnál visszatérő kérdés.

A *munkahelyi öltözködést* már sokan megvizsgálták, s mint ismert, ezen elemzéseknek elkészült a “piacképes” változata is, nagy könyvsikert aratva, a “Dress for Success”. Számos mélyebb elemzés is elkészült, néhány példa: Pratt és Rafaeli (1997), Rafaeli és Pratt (1993). Az öltözködés nyilván többretegű kulturális üzenetet közvetíthet, kezdve annak egyformaságától vagy egyéniességétől, elegánságáig és tisztaságáig. Az öltözködés szerep és státusz meghatározó szerepére utal a sok magyar cégnél használt “nyakkendősk” meghatározás. Az angolszász országokban pedig a “kékgalléros” és “fehérgalléros” munkahelyek különbségtétele ismert – bár ma már bizonytalan a helyzet a kék ing menedzser körökbeni nagy térhódítása miatt. (Az öltözködésre vonatkozó írott, vagy íratlan normák a kultúraformálás tudatos eszközei is lehetnek. Nem kevés pályakezdőnek okoz meglepetést, hogy nem csak az öltöny, vagy kosztüm színét írják elő számukra, hanem létezik vállalati előírás a fülbevaló nagyságára és anyagára vonatkozóan is.)

A *tárgyi eszközök* közül talán a számítógép kapta a legtöbb figyelmet a kulturális elemzésekben. Jelenléte vagy nem léte, a hozzá kapcsolódó értékek és mítoszok jól tükrözhetik egy szervezet kultúráját, vagy éppen annak átalakulását. (Brissy 1990, Scholz 1990)

A számítógépek szimbolikus erejével talán csak a vállalati kocsit vetekedhet, melyre vonatkozóan nem találtam ugyan konkrét elemzést (hacsak nem számítjuk ide a vállalati parkolók rendjére vonatkozó anekdotákat, például Peters-Watermannét). Úgy vélem, ennek ma hazánkban komoly önmagán túl mutató jelentése van, hiszen nem lehet véletlen, hogy számos HR menedzsernek fáj a feje a folyamatosan felújításra szoruló „car policy” miatt.

A tárgyi jelenségek között szokták megemlíteni a logókat, jelvényeket és az arculati elemeket. Ezek sokszor félrevezetőek lehetnek, hiszen manipulált üzeneteket tartalmaznak, de éppen ennek céljának és módjának elemzése gazdagíthatja az adott kultúra megértését. Itt szükséges utalni ismét a vallott és követett értékek megkülönböztetésére.

Úgy gondolom az átalakulások időszakában különösen nagy hangsúly helyeződik a kultúra tárgyiasult elemeire, amelyek státuszszimbólummá alakulhatnak át. Ezek révén ugyanis jól tetten érhető az új és a régi gondolkodásmód kulturális konfliktusai. A közös terek általában könnyen megváltoztathatóak az új, megkívánt értékrendnek megfelelően, ami azt jelenti, hogy az előrefuthatnak a kultúra, jóval lassabban változó elemeinél. Erre lehet példa a privatizáció után, az irodák összebontása, egy nagy légtér létrehozása, ami nem kevés amerikai tulajdonba

került cégnél rögtön megtörtént. Feltételezik ugyanis, hogy a tér hat a magatartásra: lehetőséget ad az interakciókra, hozzáférhetőségre – akár kikerülhetetlenné is teszi őket, támogatja a gyors és személyes kommunikációt. Természetesen a nyitott tér egyben a kontroll erősítésének a terepe is lehet, lásd Foucault (1990) panoptikumát.

A tárgyi világnak azonban léteznek azok a személyes térhez tartozó elemei, ahol az egyének kifejezhetik saját értékeiket, amelyek nem feltétlenül követik a vállalatilag kívánatosnak tekintetteket. A személyes tárgyak, illetve a közösségi tárgyak elhelyezése és használatának módja feltárhatja a konfliktusokat.

Ráadásul a változások közepette, amikor kevés a biztos viszonyítási pont a szervezeti szereplők számára, azok előszeretettel teremtenek maguknak lehorgonyzási pontokat, amelyek önmaguk és mások számára is jól láthatóan megjelenítik szerepüket, súlyukat a szervezetben. Ez magyarázhatja a vállalati autók fontosságát, illetve az öltözködésre való kínos ügyelést.

II.3.2. Viselkedésbeli jelenségek

A szervezeti kultúra kutatói nagy figyelmet fordítanak a rutinná rögzült magatartásmintákra. Ez nem is meglepő, hiszen mint láttuk, a kultúra feladatát sokan a viselkedés programozásában látják, így annak nyilván a viselkedésbeli megnyilvánulásokban jól tetten érhetőnek kell lennie. Viselkedési sémák rendszereként értelmezi a kultúrát, például Goffman (1967) és Van Maanen (1979) is.

Egy ilyen megközelítésnek szembesülnie kell azzal a problémával, hogy miként lehet megragadni és kategorizálni az emberi megnyilvánulások, viselkedések széles skáláját. Erre leginkább azok a rendszeresen visszatérő, jól azonosítható keretekkel rendelkező, és több ember által hasonlóképpen végrehajtott viselkedések adnak lehetőséget. Ezeket az antropológiában a rituálék, rítusok, vagy más, hasonló fogalmak segítségével írták le. Ezek azok a helyzetek, ahol az egyéni cselekvési szabadságának potenciáljával szemben legerősebben érvényesül a közösségi programozottság befolyásoló ereje.

Lehetséges, hogy a "viselkedési programok" eredeti funkciója már feledésbe ment, amit látunk csupán aktuális jelentés nélküli forma, melynek szerepe a közösségformálásban, az integrálásban rejlik. Természetesen ekkor is érdemes lehet megvizsgálni, hogy az emberek milyen új jelentéstartalmakkal töltik fel, a hagyományos magatartásmintákat.

Az egyes kutatók eltérő magatartásminta kategóriákat különböztetnek meg. Az első megközelítésben hasonló tartalmúnak tűnő *ceremóniák*, illetve *rituálék* között azért tesznek különbséget, mert az elsőt jóval tudatosabbnak tekintik (Ott 1989, 36). Míg a ceremónia

esetében tudatosan felvállalt értékeket mutat fel egy szervezet (ünnepelnek valamit), addig a rituálék nagymértékben tudattalanul, rutinból végrehajtott, sokszor teljesen hétköznapi cselekménysorokat jelentenek, például egy tervezési processzust.

Az ilyen eseménysoroknak általában egyszerre van szándékolt és látens célja, valamint jelentése is Trice és Beyer (1984) szerint, s ezek együttes elemzéséből a kultúrának számos rétege felszínre kerülhet. Így lehetséges, hogy egy teljesítményértékelésnek a teljesítményt javító visszacsatolás a szándékolt célja, ám látens módon a beosztott és főnök közötti függőségi viszony megerősítése történik. Általában eltérő jellegű rituálék és ceremóniák alakulnak ki a szervezeti élet bizonyos csomópontjai mentén, mint például a beavatásoknál, lefokozásoknál, előrelépéseknél, megújulásoknál, konfliktus kezelésénél és az integráció kapcsán. Barley (1983) azt írja le, hogy a temetési vállalkozók egyszerű, de rendszeresen visszatérő viselkedésmintáikkal (szellőztetés, ravatal csinostgatása), hogyan teszik normálissá, hétköznappivá a tragikus eseményt a hozzátartozók számára.

A nagyobb, a közösségre kiterjedő rituálék mellett érdemes megvizsgálni a társas interakciók kisebb rituáléit is. Például azt, hogy az emberek miként lépnek kapcsolatba egymással, ki lehet kezdeményező, milyen kommunikációs csatornákat használnak, mennyire formális, vagy informális az interakció jellege. Ismét csak anekdotikus példákra lehet utalni annak kapcsán, hogy az e-mail bevezetése mennyire megváltoztatja a kapcsolattartás jellegét egyes szervezeteken belül. A szomszéd szobába, vagy az íróasztal másik oldalára is hajlamosak sokan ilyen rövid üzeneteket küldeni a személyes kapcsolat helyett. A hálózaton alapuló bekapcsolódás lehetősége ugyanakkor sokszor kiszélesítette és demokratikusabbá is tette az információáramlást.

A viselkedési minták közül a kultúra szempontjából kiemelkedő szerep vár a jutalmazásokhoz, illetve a büntetésekhez kapcsolódóknak, például Schein (1985) megközelítésében is. Ezeket az eseményeket a szervezeti tagok kiemelt figyelme kíséri, s nem csak üzenetek tartalma, hanem azok átadásának módja is nagy befolyással van a jövőbeni viselkedésre. Nem véletlen, hogy sok szervezetnél valódi ceremóniák kapcsolódnak ezekhez az eseményekhez.

II.3.3. Nyelvhasználat

Mint arra korábban már utaltam, a nyelv sokak szerint kitüntetett szerepet tölt be a kultúrában. Ennek megfelelően nem véletlen, hogy sokan a nyelvi jelenségek megragadásán keresztül próbálják meg az adott vállalati kultúrákat leírni.

A nyelv egyszerre kontextusa, eredménye és befolyásoló tényezője is a szervezeti kultúrának. Az antropológiában megfogalmazásra került a Sapir-Worf hipotézis (Worf 1997) feltételezi, hogy az eltérő nyelveken beszélők az anyag a tér és az idő koncepcióit is másként érzékelik, így a nyelv döntő szerepet játszik a kultúra kialakításában. (Az általában használt ide illő példa az eszkimók rengeteg szava arról, amit mi csak úgy ismerünk, hogy hó.) A jelenlegi általánosan elfogadott megközelítés szerint azonban a világról alkotott képek többértelműségét nem elsősorban a nyelvek különbsége okozza, hanem az, hogy egy gondolatot többféleképpen is meg lehet fogalmazni, akár egy nyelven belül is.

A szervezetekben kialakuló egyedi szóhasználat sokat elárulhat a kulturális orientációkról. A szakmai *zsargonok*, csak helyi értelemmel bíró kulcsszavak, illetve *becenevek* használata koncentrált formában feltárhatja az adott közösség szokásait, szemléletmódját, a szereplők számára pedig erősítheti összetartozás tudatukat. A zsargonok mellett a helyi *metaforák* is utalhatnak az adott kulturális közeg jellemzőire. Nyilván erős viselkedés befolyásoló szerepe van, ha a főnököt oroszlánként jellemzik a beosztottak, illetve ha a saját vállalatukat leginkább egy döcögő vicinálisként jellemzik. A konkrét hatásokon túl, többek szerint a metaforák a gondolkodás mélystruktúráira is utalnak (Morgan 1986), így a kultúrát kognitív jelenségként vizsgálók előszeretettel fordítanak ezek elemzésére különös figyelmet. Egy mesében gyökerező metaforának a vállalati kultúrát alakító szerepére mutat példát Smith és Simmons (1983). A metaforák kultúra feltáró és egyben reflexió révén változtató hatására mutat példát Morgan (1993).

A zsargon elemzése általában összefonódik a *vállalati történetek*, *sztorik* vizsgálatával, melyek sok kutató számára önállóan is a kultúra központi magját képezik. Ezen a ponton az elméleti elemzések és a gyakorlati tanácsadók elemzései sok ponton egybeesnek, elemzésük alátámasztására sok esetben Peters és Waterman (1986) is utal a vállalati történetekre, melyek közül bizonyára Foxboro-i banán vált a leghíresebbé. A történetek elemzésén keresztül mindegyik kultúra felfogás eljuthat a maga válaszaihoz. Felfogható ugyanis úgy, mint a magatartásorientáló, kódolt üzenetek, elvárások, de úgyis, mint narratívák, a társas értelmezési folyamat leképezői.

A történetek egyedi típusa a pletyka, mely jelenséget Noon és Delbridge (1993) állították vizsgálatuk középpontjába. Úgy találták: a pletykák révén a csoportok képesek kifejezni és fenntartani közös értékeiket, valamint lehetőség nyílik a csoport belső konfliktusainak szabályozására és kontrollálására.

A történetek a következő alkotóelemeiken keresztül ragadhatók meg és elemezhetőek: cselekménysor, hősök, valamilyen válság, krízis szituáció, feloldás, a szervezeti kontextus. A

történetek, vagy a mögöttük meghúzódó narratívák a tudományos igényű elemzéseknek is sokszor központi elemei (Martin et al. 1983, Van Buskirk és McGrath 1992), ennek oka nyilván jó megragadhatóságukban, valamint a rendelkezésre álló széleskörű elemzési módszertanban rejlik.

A szervezeti kultúrát szöveggként felfogó megközelítések pedig természetes módon ragadják meg a felfogásukhoz legközelebb eső, amúgy is szövegszerű jelenségeket. Bizonyos esetekben jelenthet ez szóbeli történeteket (Boje 1995), de a szervezet *írásbeli dokumentumait* is (Goodall 1992). (Az írásbeli dokumentumok természetesen a kultúra tárgyi elemei között is megemlíthetők lettek volna, "szövegszerűségük" miatt azonban ide kívánkoztak.)

A történetek egy kiemelt kategóriája a *mítoszok*, illetve más elemzések szerint a szervezeti *ságák*. A mítoszok a kulturális antropológiában és a pszichológiában is kitüntetett szerepet kapnak (Levi-Strauss 1997), hiszen a különleges fontosságú, már ködbe vesző eredetű, drámai események leírása mögött a feltételezések szerint gondolkodásunk tudatalatti alapstruktúrái állnak, általuk fejeződik ki a jóhoz-rosszhoz, az időhöz és térhez, emberi küldetésünkhöz való viszonyunk.

Ezeknek a nagy narratíváknak a helyi változatai a vállalati életre hatást gyakorolnak az eredet, a küldetés és a legfontosabb értékek meghatározása által (Filby és Wilmott 1988). Mindez igaz akkor is, ha ezek a mítoszok sokszor nem is igaz, vagy nem teljesen igaz történeteket ábrázolnak, a mesélő és a hallgatóság azonban éppen a kulturális megjelenítő erejük miatt ragaszkodik hozzájuk.

II.3.4. Értékek, normák

Az előző három kategóriát szokás Schein (1985) kategorizálása óta a kultúra felszíni jelenségeiként leírni. Sok kutató azonban nem a kerülő utat választja, vagyis nem a felszínen megfigyelhető jelenségek elemzésén keresztül próbál eljutni a kultúra lényegi megértéséhez, hanem közvetlenül a mélyebb tartományokban rejtőző jelenségek megragadására törekszik. Ennek egyik legnépszerűbb módja az *értékek* és *normák* vizsgálata.

Az értékek általános tendenciát jelentenek bizonyos állapotok preferálására másokkal szemben (Hoftsedde 1980, Bem 1970). A fogalom a szociológiából származik, ahol a kultúra szempontjából meghatározó erejűek az értékek, értékrendszerek. Ez a tradíció a szervezetelméletben is nagy befolyással bír, számos kutató az értékeket tekinti viselkedésünk legfontosabb befolyásoló okának, és így a szervezeti kultúra központi magjának. E

megközelítés alapján az értékekben testet öltő jóra-rossza, kívánatosra – nem kívánatosra vonatkozó választásainkon keresztül jelenik meg a kulturális programozottság.

Az értékközpontú elemzések a szervezeti kultúrát általában egy értéklista, vagy hierarchia formájában ragadják meg, esetleg ábrázolva ezen értékek intenzitását és egymáshoz való viszonyát is. E felfogás képviselői között lehet Hofstede (1980) és Quinn (1991) nevét is említeni. Utóbbi modelljében különösen érdekes, hogy feltételezése szerint az értékek nem feltétlenül illeszkednek egymáshoz, azok folyamatos feszültségben, ellentmondásban vannak egymással a szervezeti kultúrán belül.

Az érték általános jelentésében és hatásmechanizmusában általános egyetértés van az ezt középpontba állító kutatók között, azonban amikor a fogalom operacionalizálására és megragadására kerül sor, már nagyobbak az eltérések. Mégis a kutatók szempontjából nagy segítséget jelent az értékeknek az a tulajdonsága, hogy a követők számára tudatosíthatóak, mindez lehetővé teszi, hogy közvetlenül tőlük, és általuk kifejezve jussanak róluk adatokhoz az elemzést végzők.

Az értékek kapcsán érdemes még megemlíteni, hogy érzelmi tartalommal is bírnak, ami bizonyos esetekben az attitűdökkel teszi összekeverhetővé őket. Ez utóbbiak azonban jóval konkrétabb irányultságúak és változékonyabbak, az általános irányultságú és mélyen rögzült értékekhez viszonyítva. (Bizonyos mértékben ez áll a vállalati klíma, illetve kultúra fogalmak sokszor egymással átfedő használata mögött is, Reichers és Schneider 1990.)

A kutatóknak módjuk van arra, hogy az értékeket egészen explicit megfogalmazásban vizsgálhassák, így egy vállalati krédó, vagy küldetés esetén, legtöbbször azonban interjúk, vagy kérdőívek segítségével férkőznek közelebb hozzájuk.

A normák szoros kapcsolatban állnak az értékekkel. Az értékeknél azonban konkrétabbak, mivel az elvárt, illetve tiltott viselkedésekre vonatkozó szituációtól függő elvárásokat jelentik. Ilyenek például a megfelelő öltözködésre, vagy pedig pontosságra vonatkozó normák. Látható, hogy a normákra könnyen lehet következtetni a látható viselkedésből, de a szervezeti szereplők tudatosan is le tudják írni őket. Bizonyos szerzők, gyakorlatilag normák rendszerének tekintik a kultúrát (Hall 1977). Érdekes, hogy bár sok kutató elismeri a normák fontos szerepét, nem igazán lehet olyan elemzéseket találni, amelyek kifejezetten a normákat állítják a középpontba. Feltehetően azért, mert éppen egy nem túl kedvező köztes helyzetben vannak: nehezebben lehet őket feltárni, mint a kultúra közvetlen felszíni jelenségeit, ám nem annyira általánosak, mint az értékek. Nem szabad azonban figyelmen kívül hagyni őket, ugyanis a szervezeti értékek általában, normákon keresztül megfogalmazódva befolyásolják a szervezeti tagok viselkedését.

II.3.5. Hiedelmek, előfeltevések

A *hiedelmek* és *előfeltevések* a kulturális vizsgálatok esetében a mélyen fekvő, általában nem tudatosítható premisszáinkat, feltételezéseinket jelentik. A többi humántudomány területén szinte kizárólag csak a hiedelem (belief) kifejezést használják, a szervezettudományban azonban Schein (1985) nagyhatású könyve óta az előfeltevés ("basic assumptions") kapott nagyobb szerepet. Ennek magyarázata az lehet, hogy míg a hiedelem kifejezések magukban foglalnak tudatosítható elemeket is, addig az előfeltevések elsősorban tudattalan tartalmakra vonatkoznak. Az előfeltevések a hiedelmekkel szemben ráadásul még érzelmi elemekkel is rendelkeznek. Mint már utaltam rá a fogalom szoros kapcsolatban van Argyris és Schön (1974) "theories-in-use" koncepciójával, ami a magyar szóhasználatba "követett értékek"-ként illeszkedett be.

Számos kutató számára, mélyen fekvő magként, a hiedelmek jelentik a kultúrák lényegét. Hiedelmeink határozzák meg, hogy mit fogaduk el valóságosnak, és hogyan gondolkodunk és érzünk bizonyos szituációkban. Schein (1985, 10) szerint éppen ezek mélysége és stabilitása adja a kultúra fogalom hozzáadott értékét a szervezeti tudományokban. Az előzőekben felsorolt koncepciók és jelenségek - a tárgyi eszközöktől a történeteken át az értékekig - ugyanis már régóta használt munkafogalmak a szervezettudományban, azonban a kultúra fogalma az, ami a stabilitást és az értelmező struktúrát viszi a felszíni zűrzavarba. Véleménye szerint egy csoportban, szervezetben akkor alakul ki a kultúra, ha már elég időt eltöltöttek ahhoz együtt, hogy ezek a közös mélyen fekvő feltevéseik kialakuljanak.

Természetesen az adott szervezeti kultúra lényege nem fogalmazható meg egyetlen alapvető feltételezésben, több ilyen vélekedés interakciójából, rendszeréből áll össze. Az alapvető feltételezések irányulhatnak például általában az emberi természet jellegére, a munka jelentésére, a környezethez való kapcsolatra, az idő értelmezésére. E kérdések mentén azonban minden szervezet egyedi válaszokat alkot egyedi története során.

Jellegükből fakadóan az alapvető feltételezések azonban nem ragadhatóak meg közvetlenül sem a szervezeti tagok, sem pedig a kutatók számára, ezért közvetett módszerekkel kell feltárni őket.

II.3.6. Értelmezési sémák, forгатókönyvek

Más megközelítések megpróbálnak túllépni azon a problémán, amit úgy fogalmazznak meg, hogy sokan a szervezeti kultúra fogalmát csak fedőnévként használják a szokások, normák, hiedelmek és értékek kifejezések pótlására (Barley 1983, 394). A jellemzően az interpretatív megközelítéshez sorolható kutatók a társas értelmezési mechanizmusokon keresztül ragadják meg a szervezeti kultúrát.

Sokban hasonló, azonban a hiedelmektől mégis megkülönböztethető koncepciót fogalmazznak meg azok a megközelítések, amelyek a fentieknek megfelelően az *értelmezési sémákat*, vagy pedig a *forгатókönyveket* tekintik a kultúra központi elemeinek. Ezek a felfogások szorosan kapcsolódnak a kultúra szimbolikus felfogásához és nyelvi jelenségeken keresztüli megragadásához, így érthető hogy azok értelmezéséhez kapcsolják a kultúra lényegi elemeit.

Így például a vállalati történetek mögött sokszor valamilyen általánosabb forгатókönyvek állnak Gioia és Poole (1984) szerint. Ezek olyan tudati struktúrák, amelyek a memóriában elraktározódva, bizonyos szituációk bekövetkezése esetén, egyszerre határozzák meg azok értelmezését, valamint a követendő magatartásmintákat, azok sorrendjével együtt. A kultúra, véleményük szerint e forгатókönyvek összességékként ragadható meg.

Bartunek (1984) kultúra központi elemének az értelmezési sémákat tartja, mely fogalmat Giddens és Schutz műveiből veszi át. Ezek a sémák rendezik el egy értelmes struktúrába tapasztalatainkat, magyarázatot adnak a történések okaira, és lehetséges cselekvési mintákat kínálnak fel. Gyakorlatilag hasonló tartalommal használja Barley (1983) a közösen osztott értelmezési kódok, illetve Schultz (1995) az értelmezési keretek koncepciókat, amelyek lehetővé teszik a szervezeti tagok számára a közös valóságértelmezés megalkotását.

Ennél a csoportnál érdemes Geertz (1994) megközelítéséről szólni, aki szerint a kultúrák legmélyebb lényegét a következő két fogalommal lehet megragadni: világkép és éthosz. Az első a világrend alapjaira vonatkozó elképzelések (az egyénre, a társadalomra és a természetre), míg a második, mindennek morális, esztétikai minőségbeli "hangszínét" jelenti. Bár a két fogalom hasonlít Schein alapvető feltételezések és érték koncepcióihoz, alapvető különbséget jelent, hogy ezek között nem hierarchikus, hanem egyszintű, kölcsönösen befolyásoló a kapcsolat áll fent.

II.4. Értelmezési modellek a kultúra működésére vonatkozóan

Ebben a fejezetben annak a látszólagos egyetértésnek "nézek mögé", ami abban a két szóban jelentkezik, amely talán kivétel nélkül minden szervezeti kultúra definícióban megjelenik. Úgy tűnik, hogy szinte mindenki feltételezi, hogy a kultúra tanult és közösségileg osztott jelenség. A definíciók mögött, a konkrét elképzelések szintjén azonban nagyon sokféle értelmezése létezik e mechanizmusoknak, amelyeket érdemes bővebben is megvizsgálni.

Három fontos kérdést lehetséges megvizsgálni a kultúra működési mechanizmusával kapcsolatban.

- Az egyik arra vonatkozik, hogy milyen módon és milyen befolyásoló tényezők hatására alakul ki egy adott szervezet kultúrája.
- A második kérdéssel a kultúrák változtathatóságával foglalkozik.
- A harmadik kérdés pedig a kultúra és a szervezet egymáshoz kapcsolódására vonatkozik: mennyire lehet egységesnek tekinteni a szervezeteket kulturális szempontból, hol húzódnak a kultúrák határai a szervezeteken belül és azok között, illetve azok milyen kapcsolatban vannak egymással.

II.4.1. A kultúra kialakulása

Általában érdemesnek tűnik megkülönböztetni a kultúra kialakulásának és változásának problémáját. A kultúra mélyen fekvő, integrált jellegéből fakadóan ugyanis minden elemzője egyetért abban, hogy könnyebb azt kialakítani, mint sem megváltoztatni.

A sok vita ellenére meglehetősen egyetértés alakult ki abban, hogy a kultúra szocializáció, vagyis egyfajta társas tanulás során alakul ki. Ugyanakkor ennek mechanizmusára és a legfontosabb befolyásoló tényezőkre vonatkozóan többféle elméleti keret is létezik. Általában figyelembe vesznek bizonyos kontextuális tényezőket, amelyek hatnak egy adott vállalati kultúra kialakulására, így először ezeket mutatom be. Az adott kontextuson belül azonban már eltérő alapító és fenntartó mechanizmusokat próbálnak feltárni.

Kontextuális tényezők a kultúra kialakulása szempontjából

A következő kontextuális tényezőket szokás megemlíteni, amelyek befolyással bírhatnak arra, hogy egy szervezeten belül milyen kultúra alakul ki:

- nemzeti kultúra sajátosságai,
- szakmai kultúrák,

- az iparág jellemzői: versenyhelyzet, technológia,
- szervezeti méret, szervezet életkora.
- az alapítók, karizmatikus vezetők szerepmmodellje,

Természetesen az egyes befolyásoló tényezők egymásra is hatással vannak, így például az alapító értékeire hatással lehetnek a nemzeti, vagy akár az összes más kontextusból származó hatások is. Mindezt célszerű ezeket a megközelítéseket inkább a *szervezeti kultúra kontextuális elméleteinek* tekinteni.

A kontextuális tényezők közül kiemelhető a nemzeti szintű kultúra hatásának vizsgálata, hiszen maga a szervezeti kultúra koncepció jelentős mértékben a nemzeti kulturális különbségek fontosságának felismerésében gyökerezik. Mint már utaltam rá, a kultúra kutatások kialakuló divatját erősen támogatta a japán vezetési és szervezési módszerek sajátosságainak és kulturális beágyazottságának felismerése (Morgan 1986, Peters-Waterman 1986).

A *nemzeti kultúra* fontossága nyilvánvaló, ha feltételezzük, hogy a kultúra szocializációs, tanulási folyamatokon keresztül alakul ki és rögződik. Viselkedésünket és identitásunkat nagymértékben meghatározzák a gyerekkori, elsődleges szocializációs korszakban elsajátított gondolkodási és magatartási minták. Ezek pedig jelentős mértékben nemzeti minták szerint, illetve nemzeti jellegű intézményekben történnek.

A nemzeti tényezők fontossága mellett szól még a nyelv szerepe. Ha elfogadjuk, amit több kultúra felfogás is állít, hogy a kultúra elsősorban nyelvi jelenség, illetve nyelvi mechanizmusokon keresztül működik, akkor a kultúra nemzeti szintű meghatározottságát is be kell látnunk.

Leginkább Hofstede (1980) nevéhez köthetők azok a kutatások, amelyek a nemzeti kultúra hatását vizsgálják. Kutatásai alapján meghatározott olyan általános értékdimenziókat, amelyek mentén a nemzeti kultúrák általános csoportjait lehet meghatározni. Kutatási eredményei természetesen nem jelentik azt, hogy az egyes nemzeteken belüli szervezeti kultúrák nem különbözhetnének – maga is végzett később ezt megerősítő kutatásokat: Hofstede et al. (1990) -, azonban erős kapcsolatot tételez fel, és mutat ki a nemzeti hatást illetően.

A nemzeti kultúra és a nemzeti eltérésekből származó konfliktusok előtérbe kerülése - erre a gyakorlati problémákkal foglalkozó részben még bővebben visszatérek -, számos kutatási programot eredményezett, ezek egy gyűjteménye olvasható Weinsall (1993) művében.

Egy későbbi, ám a szervezeti pályafutáshoz szorosan kapcsolódó szocializációs folyamat hatását tükrözi a *szakmai kultúrák* befolyása. Több kutató állítása szerint (Schein 1996, Van Maanen és Barley 1984) a munkavégzés során felbukkanó problémákra adott válaszainkat – és persze már érzékelésüket és definiálásukat is – leginkább a szakmai háttérünk befolyásolja. Léteznek empirikus igazolások arra vonatkozóan, hogy a szakmai háttér hatása erősebb a nemzeti hatásnál is, például Gomez-Mejia (1984). Az egyes szakmák kulturális befolyásoló képessége jelentősen eltérhet egymástól, attól függően, hogy milyen hosszú a képzés ideje, mennyire multidiszciplináris jellegű az, mennyire léteznek szakmai szervezetek, kollégiumok a folyamatos szakmai párbeszéd fenntartására és a standardok megerősítésére.

Az adott szervezeti kultúra kialakulására bizonyára komoly hatása van az adott *iparág*nak is. Jelentkezik ez a vállalati környezet hatásában is, de az üzleti tevékenységhez kapcsolódó szakmai eljárásokon, illetve a technológiák jellegén keresztül is. Egy dinamikus, gyorsan változó, magas kockázatokat magában rejtő környezet más szervezeti magatartásformákat „igazol vissza” és rögzít, mint egy stabil, biztonságos külső viszonyrendszer. (A kapcsolat azonban kölcsönös, hiszen a szervezeti kultúra befolyásolhatja, hogy a tagok hogyan érzékelik magát a környezetet. Egy erős, sikeres kultúra sokáig „érzéketlen” lehet a külső környezet fenyegető változásaira.) Deal és Kennedy (1982, 107) egyébként két fő szempontot emelnek ki: a kockázati tényezők erősségét, és azt, hogy a környezet milyen gyorsasággal igazolja vissza az alkalmazott stratégiák és módszerek sikerességét.

A technológia hatása egyrészt a munkaszervezés módján keresztül – milyen társas kapcsolatokra ad lehetőséget, milyen függőségi viszonyokat teremt a szervezeten belül, milyen ember-gép kapcsolatokat hoz létre, milyen információáramlást tesz szükségessé stb. -, másfelől pedig általános jellegéből fakad: miszerint mennyire hordoz magában kockázatokat, mennyire igényel folyamatos változtatást, kreativitást. Az iparági hatás erősségét mutatja, hogy számos kutatás meglehetősen sok hasonlóságot mutat ki ugyanazon iparágban dolgozó cégek kultúrája között (Abrahamson és Fombrun 1992, Chatman és Jehn 1994).

A *szervezeti méret*, és a *szervezet kora*, valamint *diverzifikáltsága* is olyan tényezők, melyek több megközelítés szerint is hatással vannak a kialakuló szervezeti kultúrára. A szervezet fiatal korszakában többen is úgy vélik, hogy még nem is beszélhetünk szervezeti kultúráról (Schein 1985), még nem volt ideje kialakulni a közös, tudattalan feltevéseknek. Ezzel szemben minden elmélet kihangsúlyozza ennek az időszaknak a fontosságát a később

kialakuló kultúra szempontjából. Olyan ez, mint az embereknél a gyerekkor, a szerepminták és traumák mélyen rögzülnek, és tudattalanul meghatározzák a "felnőttkori" viselkedést.

A szervezeti méret is nyilvánvalóan hatással van a kultúrára, hiszen befolyásolja a szervezeti tagok kapcsolat teremtésének intenzitását és módját, az alkalmazott koordinációs mechanizmusokat: így megerősít vagy pedig elvet bizonyos magatartás és gondolkodásmódokat. A diverzifikált, több termékes, több piacon működő szervezetekben nagyobb valószínűséggel alakulnak ki szubkultúrák, igazodva a nagyobb szervezeti komplexitáshoz.

Az *alapítók* szerepének vizsgálata általában már túl lép az egyszerű kontextuális elemzésen, hatásukat a kultúra működési mechanizmusán keresztül lehetséges bemutatni. A kontextuális megközelítés esetében egyszerűen annak kiemeléséről van szó, hogy a szervezetek "öröklik" az alapítók értékrendszereit és kívánatosnak tartott magatartás mintáit.

A kultúra kialakulása és működése

A kérdéskör egyik leghatásosabb kutatójaként Schein (1985) a szervezeti kultúra kialakulását, mint csoportos tanulási folyamatot írja le. A szervezet kialakulása és kezdeti működése során ugyanis a szervezeteknek választ kell adni a környezeti bizonytalanságokból és a belső integráció igényéből fakadó kihívásoknak. Amennyiben a szervezetnek és elsősorban annak alapítóinak, kezdeti vezetőinek sikerül sikeres válaszokat találni, akkor a válaszok és a mögöttük húzódó értékek és feltevések a szervezeti tagok számára követendővé, majd pedig idővel - ha folyamatosan megerősítődnek - megkérdőjelezhetetlenné, végül pedig tudattalanná válnak és átadódnak a szervezetbe újonnan bekerülőeknek. Az alapítók szerepe azért jelentős, mert a szervezet kezdeti időszakában, amikor különösen magas a bizonytalanság, akkor hatalmi pozíciójuk folytán leginkább az ő magukkal hozott értékeik és feltevéseik határozzák meg a kialakuló szervezeti rutinokat (Schein 1985, 9). A alapvető feltevések megszilárdulásával azonban az alapítók és a vezetők szerepe csökken, jelentős mértékben ők maguk is az új kultúra foglyaivá válnak.

A közvetlenül megfigyelhető szinten többféle mechanizmust is el lehet különíteni, amelyek segítenek a kultúra kialakításában és folyamatos megerősítésében. Schein a következő csoportosításban vizsgálja ezeket:

1. Mire figyel, mit mér és ellenőriz a vezető
2. A vezető reakciói a kritikus eseményekre és szervezeti válságokra
3. Tudatos szerepminták kialakítása, oktatás és képzés

4. A jutalmak és a státuszok szétosztásának kritériumai

5. Toborzás, felvétel, előléptetés, nyugdíjazás és kizárás kritériumai.

A fentiek véleményem szerint beilleszthetők az Ott (1989, 88) által leírt tágabb modellbe, ezért ezt mutatom be. Eszerint a kultúra kialakítása és megerősítése egy hat lépcsős folyamatra bontható szét.

1. *Az újonnan jelentkezők előzetes önszelekciója és kiválasztása.* Az előzetes szelekció arra utal, hogy a szervezetekről kialakult külső kép óhatatlanul befolyásolja az oda jelentkezők körét, az oda nem illő személyek jelentős része nem is kíváncsi egy az ő értékeivel ütköző szervezetbe. A szervezeti kiválasztási folyamatok aztán már csak megerősítik ezt a kiválasztódást, mind a személyiség jellemzőket tekintve, mint pedig a szakmai háttért illetően olyan emberek kerülnek kiválasztásra, akik illeszkednek a már kialakult kultúrához. (Még akkor is, ha sok esetben nem is tudatos ilyen szempontból a kiválasztás.)
2. *Új tagok szocializációja.* Ez azt a folyamatot jelenti, mely során az új belépők elsajátítják a szervezetben kívánatos magatartás és gondolkodási mintákat. A szervezeti szocializációnak széles irodalma van (Van Maanen és Schein 1979, Feldman 1980), melyben kiemelik, hogy függetlenül annak tudatos vagy véletlenszerű, illetve formális vagy informális módjától, minden szervezetben végbemegy az újonnan érkezők "beillesztése" a megszokott és elvárt rendbe. Két jellemző eleme e folyamatnak egyfelől a tapasztalt mentorok kijelölése, illetve a rituális beavatási szertartások, amelyek nem ritkán valamilyen áldozatvállalást igényelnek a beavatottaktól.
3. *Deviáns tagok eltávolítása a szervezetből.* A kultúrába nem illeszkedő tagok a folyamatos konfliktusok miatt általában önként távoznak, de a szervezet sokszor tudatosan is megváltik tőlük. Ezek az események általában nagy nyilvánosságot kapnak, és a történeteken keresztül hosszan megőrződnek az ott maradók kollektív emlékezetében.
4. *Magatartás megerősítő eszközök.* A magatartástudomány fontos előfeltevése, hogy az emberek gondolkodását és értékeit bizonyos esetekben viselkedésük megváltoztatásán keresztül is lehetséges befolyásolni. (Bakacsi 1996, és Bem 1970) Ennek megfelelően a szervezet jutalmazási, ösztönzési, büntetési, fegyelmezési, információs, kontroll és döntéshozatali rendszerei mind a tagok magatartásának befolyásolásán keresztül rögzítik, és megerősítik a szervezeti kultúra mélyebben fekvő rétegeit is.
5. *Magatartás igazolása.* Az értékeket és hiedelmeket azonban közvetlenül is stabilizálni lehet (Ott 1989, 95). Ez azért fontos, mert elképzelhető, hogy az emberek viselkedésükben konformak lesznek a szervezet elvárásaihoz, azonban az értékek nem internalizálódnak.

Ezért azok a megerősítő mechanizmusok, amelyek nem a kívülről érkező ösztönzőkön, hanem belső elköteleződésen alapulnak, sokszor mélyebb szintű hatást eredményeznek. (Ha például sikerül emberekkel elfogadtatni azt a vélekedést, hogy ők egy kiválasztott csoport, kiválasztott tagja, az sokkal erősebb és/vagy tartósabb magatartásbefolyásoló erő lehet, mint például egy formális kontroll, vagy pedig egy fizetési rendszer.)

6. *Kulturális kommunikáció.* A kultúra szimbólumai, tárgyasult és nyelvi szintű jelenségei folyamatosan közvetítik a szervezeti tagok felé a kívánatos értékeket. Az ezeken a csatornákon érkező információk folyamatosan támogatják a szervezeti kultúrát. Ceremóniák és rituálék során – például jutalmazások alkalmával – lehetséges megerősíteni a kívánatos magatartásmintákat.

A másik felfogás, mint korábban leírtam, a kultúrát azzal a folyamattal és mechanizmussal azonosítja, melynek során az ember közösségileg megalkotja a valóságról és saját magáról alkotott felfogását, értelmezési keretét, és szabályrendszerét. E folyamat a közösség történetébe ágyazódik, vagyis annak ismerete nélkül nem érthető meg. A hangsúly átkerül a kultúra tartalmi értelmezéséről (mi a kultúra?) a folyamat értelmezésére (hogyan működik a kultúra?). A kultúra maga az a folyamat, melyen keresztül a társas érintkezés kapcsolatrendszere és módja választ adva a környezetből fakadó bizonytalanságokra megszerveződik és a szervezeti valósággá válik (Smircich és Calás 1987). A kommunikáció válik a kultúra működés fő eszközévé.

Itt a vizsgálat középpontjában az a kérdés áll, hogy a szervezeti kultúrát jelentő értelmezési keret és szimbólumok hogyan hozzák létre, változtatják meg és tartják fent a társas módon konstruált szervezeti valóságot. Ez a megközelítés arra hívja fel a figyelmünket, hogy a kultúra működési mechanizmusa több egyszerűen normák követésénél és megerősítésénél (Morgan 1986, 140).

Az emberek, ugyanis az egyes normák "követése előtt" számtalan apró implicit döntéssel megkonstruálják maguk számára a valóságot. Ezek a konstrukciók határozzák meg aztán a normakövetést. Ezt a folyamatot Weick (1995) "enactment"-ként jellemezi. (E többértelmű angol szót lehet befogadásként, beiktatásként, de szerep alakításként is fordítani. A hangsúly éppen a sokféle értelmezés összhangzatán van...)

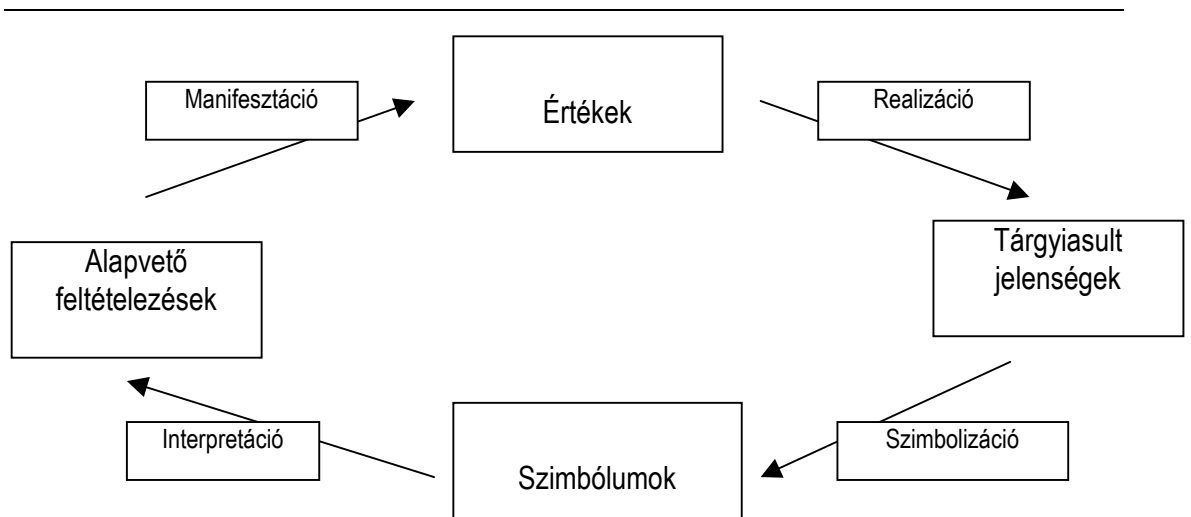
Ugyanazon esemény azonban eltérő értelmezéseket és éppen ezért eltérő normakövetést is eredményezhet az egyes szervezeti tagok esetében, ami a szervezeti kultúra többértelműségére hívja fel a figyelmet. Az egyes szereplők interakcióik révén, egy állandó dialógusban (Gelei 1995, 153) képesek folyamatosan változó, a kölcsönös interakció alapjául

szolgáló valóság értelmezési keretének létrehozására. Ezeknek a közös értelmezési kereteknek, sémáknak a kialakításában nagyobb szerep jut a hatalmi pozíciót betöltőknek, a domináns koalíció alkotóinak, általában a vezetőknek.

Fontos megkülönböztetés, hogy ezekben az esetekben is sokszor ugyanazon megfigyelhető tényezőkön keresztül ragadják meg a szervezeti kultúrát, mint a korábbi elméletek, azonban ezek itt nem felszíni, tárgyiasult megnyilvánulásai a kultúrának, hanem annak generáló folyamatai, eszközei (Smircich 1983, 353).

Hatch (1993) megpróbál Schein modelljéből kialakítani egy olyan modellt, ami a szimbolikus-értelmezési mechanizmusokat figyelembe veszi a kultúra működése folyamán.

2.ábra: A szervezeti kultúra működési modellje Hatch nyomán



Hatch (1993) The dynamics of organizational culture, AMR, Vol.18. 657-663

Az első lépcsőben az előfeltevések és értékek egy manifesztációs folyamat során létrehozzák a környezetünk eseményeire vonatkozó várakozásokat. E folyamat eredménye lesz a kultúra tárgyi jelenségeinek (beszéd, események) realizációja, melyeken keresztül kifejezzük értékeinket és előfeltevéseinket. Ezután számos jelenség szimbólummá válik, melyeket előfeltevéseink alapján értelmezünk, és amelyek képesek egyben előfeltevéseinket megváltoztatni.

II.4.2. A szervezeti kultúra változtathatósága

A kultúra változtathatósága az irodalom egyik örök alapkérdése. A későbbi, gyakorlati kérdéseket vizsgáló részben bővebben tárgyalom a szervezeti változásokhoz kapcsolódó kérdéseket, most csak a magának a kultúra változásának a lehetőségével foglalkozom.

Vannak, aki a kultúra rugalmasságát feltételezik, s a vezetőt teszik felelőssé az értékek és a szimbólumok átforgatásával a kultúra alakításáért. Eszerint a vezetőknek lehetőségük van arra, hogy a kultúra felszíni jelenségeinek – rituálék, berendezés, nyelvhasználat - változtatásán, és személyes példamutatásán keresztül ne csak a szervezeti tagok viselkedésére hassanak, hanem lassan a mélyebben fekvő értékeket és feltevéseket is átalakítsák. A vezetők feladatai e folyamat során:

- Megfogalmazni és dokumentálni az új követendő értékeket, normákat.
- Kialakítani a szervezet formális kommunikációs csatornáit ezek közvetítésére.
- Az informális csatornákon (történetek, rituálék) keresztül megerősíteni, sulykolni a fenti üzeneteket.
- Az értékekhez illeszkedő szervezeti struktúrát és folyamatokat kialakítani.

Ezek az üzenetek találhatóak a menedzsment irodalom jelentős részének fókuszában (Peters-Waterman 1986, Handy 1986, Deal-Kennedy 1984, magyarul a kultúra hasonló felfogású változtatásáról: Heidrich 1998). A megközelítés feltételezi, hogy a vezetők képesek kézben tartani ezt a folyamatot, mivel ők rendelkeznek a legnagyobb, kultúrát befolyásoló erővel, valamint üzeneteik egyértelműek a követők számára.

Egy másik megközelítést jelent Gagliardi (1986) felfogása, aki utalva a kultúra mélyen fekvőségére, tudatlanságára és kétségbevonhatatlanságára, kétségbe vonja a kulturális alapfeltevések megváltoztathatóságát. E gondolatmenet alapján, az alapvető értékek és feltevések nem változhatnak meg. Ha valamilyen drámai esemény folytán – új felső vezető érkezése – erre mégis sor kerül, akkor inkább egy szervezeti kultúra kialakításáról és az előző eltörléséről van szó. Ugyanakkor ez a megközelítés megengedi azt, hogy a kultúrák bővíthetnek, azaz új értékek és feltételezések lassan csatlakozhatnak a meglévőkhöz, beépülhetnek azok rendjébe. Ez azonban feltételezi azt, hogy nincsen éles ellentmondás az új és a régi értékek között, hiszen akkor megint csak a kultúra megszűnése lehetne az egyetlen megoldás.

II.4.3. A szervezet és a szervezeti kultúra kapcsolata

A definíciók szintjén minden elemző egyetért abban, hogy a kultúra jellegéből fakadóan integrált, és egyben osztott jellegű. Az integrált itt azt jelenti, hogy a kulturális jelenségek – a felszíni és a mélyebben fekvők – különböző stabil mintázatokon keresztül szoros kapcsolatban állnak egymással. Az egyes elemekben bekövetkező változások, továbbiakat implikálnak más helyeken. Sokan ezt a kultúra holisztikus jellegének is nevezik (Hollós 1993, 68).

A kultúra osztottsága egyszerre utal annak közös és differenciált jellegére, miként maga az "oszt" szó is többértelmű, mint Hatch bemutatja (1997, 204). Vagyis közösen osztozunk a kultúra elemeiben, hasonlóképpen viszonyulunk annak alkotóelemeihez: az értékekhez, hiedelmekhez, vagy szimbólumokhoz. Ezek nem az egyes egyének szintjén megérthető, elkülönült jelenségek, hanem közösség jellemzői. Ugyanakkor az osztozás azt is jelenti, hogy eltérő módon részesedünk mindezen jelenségekből, az egyes egyének eltérő módon illeszkednek be az adott kulturális közegbe, más módon hat az rájuk és más módon értelmezik azt maguk is.

A fenti gondolatmenet általánosan elfogadott, következményeinek súlyát és hatását azonban eltérőképpen ítélik meg az egyes kutatók, ami a kultúra irodalom egyik régi vitáját eredményezte. Ez pedig a szervezeti kultúra egységes, vagy pedig differenciált, illetve fragmentált jellegére vonatkozik. Más megközelítésben ez a szervezeti szubkultúrák létére és azok egymáshoz való viszonyára vonatkozó eltérő feltevéseket jelenti.

Martin és Meyerson (1988) alkalmazta először a szervezeti kultúra megközelítések népszerűvé lett hármas tagolását - integráció, differenciáltság, fragmentáltság -, ahol a különbség abban jelentkezik, hogy az egyes megközelítések mennyiben fogadják el a szubkultúrák létét, és milyen szerepet tulajdonítanak azoknak a szervezeti valóság formálásban.

A funkcionális megközelítések többségére jellemző, hogy a szervezeti kultúrát az *integrációs modell* szerint közelítik meg. Így azt általában egy konzisztens egységként ragadják meg, melynek feladata a szervezeti összhang, konszenzus megteremtése. Ebben a megközelítésben a szervezetet tekinthetjük a nagyobb egységnek, melyen belül a kultúra csak egy tényező. A kultúra e felfogása jól illeszkedik a "belső ragasztóként" való funkcionális értelmezéshez, itt a kulturális jelenségek egy konzisztens egészet alkotnak, amelyek a közösen osztott értékek mentén megteremtik a szervezeti összhangot.

Ez a megközelítés nem beszél szubkultúrákról, ezzel szemben az erős-gyenge kultúra ellentétpárt helyezi vizsgálódásainak középpontjába. Vagyis azokat a kultúrákat tekinti erősnek,

ahol a szervezeti értékrendszer, és a hozzá szervesen illeszkedő felszíni, tárgyiasultabb jelenségek mindenki által osztottak és egyformán értelmezettek, valamint harmóniában vannak a szervezeti stratégiával és struktúrával. Ide tartoznak a már többször utalt felső vezetői szemléletű menedzsment "guru" írások.

Más megközelítések ugyanakkor nem tagadják a szubkultúrák létezésének lehetőségét. A szervezeti kultúra ilyen, *differenciáló megközelítése* elismeri a szervezeti szubkultúrák meglétét. Ha megvizsgáljuk a szubkultúrák definícióját, az gyakorlatilag megegyezik a szervezeti kultúra definíciójával szinte csak a vizsgálat szint megválasztása dönti el, hogy melyik esetben mit kell tekintenünk szubkultúrának. Ezt a helyzetet kezeli Hofstede (1980, 26) úgy, hogy csak a nemzeti szinten nevezi kultúrának vizsgálat tárgyát, és a szervezetek esetében szubkultúráról beszél, de elismeri, hogy a kultúra fogalom értelmes koncepció vállalatok, szakmák, lakóközösségek esetében is.

A differenciáló megközelítés általában elveti a kultúra integrált felfogását és a vállalati kultúrák természetes velejáróinak tekinti a szubkultúrák meglétét. A szubkultúrák kialakulását többféle okhoz is kötik, amelyek származhatnak a szervezeten belülről és kívülről is egyaránt. Így az eltérő szakmai háttér, az eltérő szervezeti szintek és feladatok, a különböző környezeti kapcsolatok befolyása mind-mind szubkultúrák kialakulásához vezet hosszabb távon (Gregory 1983). Meyerson és Martin (1987) hívják fel a figyelmet arra, hogy a különböző szervezeti csoportok a szervezet környezetének különböző szegmenseivel állnak kapcsolatban - kapcsolódva itt Lawrence és Lorsch (1967) klasszikussá vált gondolatmenetéhez -, így a környezet szegmentáltsága befolyásolja a szervezeti szubkultúrák kialakulását is.

A szubkultúrák és szervezeti kultúrák kapcsolatának érdekes megközelítését adja Schein (1996). Szerinte a szakmai kultúráknak sokkal nagyobb szerep jut, mint azt korábban gondolták. Egy adott szervezet kultúrája szerinte sokkal inkább tágabb, a társadalomban jelen lévő szakmai közösségek tükröződéséből áll össze. Az adott szervezet története és tapasztalatai ugyanis nem képesek a szakmai szocializáció hatását "felülírni". Ezek tágabb szinten három szubkultúra típusba sorolhatók, amelyek minden nagyobb szervezetben jelen vannak:

- "a melósok" (operators) – az alaptevékenységben, termékek és szolgáltatások megvalósításában tevékenykednek
- „szakértők” (engineers) – az alaptevékenység technológiáját tervező és ellenőrző, funkcionális szervezeti egységekben dolgozók

- „vezérek” (executives) – a felsővezetők, akik a pénzügyi eredményességben érdekeltek és a végső felelősséggel bírnak a szervezet működése iránt.

Az egyes szubkultúrák eltérő módon kapcsolódhatnak egymáshoz és az egész szervezet kultúrájához is: kapcsolatuk lehet támogató, semleges és konfliktusban álló is (Siehl és Martin 1984). Az egész szervezetet tekintve tehát elveszik a kultúra egyértelmű integráló, kontrolláló ereje: előtérbe kerülhetnek az inkonzisztenciák az szervezeti szubkultúrák vallott és követett értékeit illetően. A kultúra összetartó ereje leginkább csak a szubkultúrákon belül érvényesülhet. A sikeres vállalatok azok, amelyek megtartva a szubkultúrák identitását képesek egy olyan „közös osztó” – közös értelmezési keret és értékrendszer - létrehozására, amely az egyes szubkultúrák együttműködésének alapja lehet.

Lehetséges a szervezeti kultúra és a szervezet kapcsolatának egy harmadik felfogása is, mely a *fragmentáltság, széttöredezettség koncepcióit* helyezi a középpontba. Igaz ez a bizonytalanság az egyes szervezeti tagok közötti, valamint a kultúra felszíni és mélyen fekvő rétegei közötti kapcsolatra is. Inkonzisztencia, a konszenzus hiánya és a folyamatos bizonytalanság jellemzi a szervezetek kultúráját e kutatók szerint (Martin és Frost 1996, 609). Szerintük bármiféle kulturális stabilitás, egyértelműség csak átmeneti és szűk körű akár az egész szervezet, akár a szubkultúrák szintjét tekintjük. E megközelítések alapján a kultúra lényege éppen a bizonytalanság, folyamatos kétértelműség, hiszen egyáltalán nem biztos, hogy a szervezet tagjai egyformán reagálnak bizonytalan helyzetekben, ami arra utal, hogy a kulturális programozottság nem determinisztikusan működik.

E megközelítés kritikájaként említhető, hogy előszeretettel választanak olyan szervezeteket, és szakmákat, amelyeket tevékenységüknél, vagy környezetüknél fogva is már eleve magas fokú bizonytalanság jellemez – tűzoltóság, repülésirányítók (Weick 1991) -, és így a mintaválasztás torzítja az eredményeiket: azt találják, amit szeretnének találni.

II.5. Módszertani viták a kultúra kutatások kapcsán

A szervezeti kultúra kutatásához kapcsolódó módszertani kérdések tekintetében különösen éles viták dúlnak. Frost és Martin (1996) szerint ráadásul ennek a vitának nagy – és legélesebb - része nem is nyilvánosan, hanem a háttérben folyik, a folyóiratok publikációválasztási és véleményezési folyamatai során.

Az elméleti áttekintő tanulmányok legtöbbször a kvantitatív-kvalitatív ellenpontozás mentén mutatják be a témakörhöz kapcsolódó módszertani kérdéseket (Martin és Frost 1996,

Ott 1989, Kindler 1980). Egy másik, de ennek bizonyos mértékben megfeleltethető felfogás szerint a társadalomtudományok területén két nagy kutatási orientációt szoktak elkülöníteni, a *magyarázat* és a *megértés orientáltakat* (Kieser 1994). A magyarázat orientált kutatások célja, hogy deduktív módon általános törvényszerűségekre vezessék vissza a vizsgált problémát. A megértés orientált kutatások induktív módon a konkrét események helyi megértésére, a helyi, egyedi kapcsolatok feltárására törekednek és ezekre alapozva próbálják a társadalmi viselkedést megérteni.

E két megközelítés elismerésével az alábbi szempontok alapján mutatom be a módszertani kérdéseket:

- A kutatási módszertan célkitűzése
- A kutatás időtávja
- A kutató és a vizsgált szervezet kapcsolata
- Adatgyűjtés és -elemzés módszerei

II.5.1. A kutatási módszertan célkitűzése

A szervezeti kultúra – és általában a szervezettudományok területén – még nem sikerült a jelenségekre vonatkozó általános magyarázó modellt elkészíteni. Ezért a magyarázatorientált kutatások célja általában a kiválasztott szervezeti kultúra jellemző mentén egy *kategória rendszer feltárása* és a vizsgált szervezetek ezekbe történő elhelyezése. Ez jelenti az első lépést az általános kultúra modellek kialakítása felé. Ide sorolhatjuk Hofstede (1980) és Quinn (1991) kutatásait. Mindketten általános értékrendszereket és ezeken alapuló szervezeti csoportok kialakítását tűzték ki célul.

A magyarázat orientált kutatások másik jellemző vonulatában a *szervezeti kultúra* és egy másik szervezeti változó, jellemzően a *szervezeti teljesítmény kapcsolatának* bemutatására törekszenek. Itt is általában az értékrendszeren keresztül ragadják meg a kultúrát, és bizonyos kontextuális tényezők (méret, környezet jellemzői, technológia jellege) kontrollálásával, és esetleg az időtényező figyelembevételével tesztelik az általában pénzügyi mutatókon, illetve piaci részesedés változásán keresztül megragadott teljesítményhez fűződő kapcsolatot (Denison 1990, Denison és Mishra 1995). Ide sorolható talán a Peters-Waterman (1986), illetve a Deal-Kennedy (1982) típusú elemzések, amelyek megint csak általános modellek felállítására törekednek a számos szervezet megvizsgálásával és összehasonlításával. A cél itt az erős kultúra kiépítéséhez vezető út törvényszerűségeinek feltárása.

A megértés-orientált megközelítéshez a szervezeti kultúra kutatás *etnográfiai*, vagy más általában *kvalitatív*nak nevezett megközelítéseit sorolhatjuk. Ezek sokszor antropológiai, vagy pedig hermeneutikai módszertannal próbálják feltárni egy adott vállalati kultúra működésének jellegzetességeit. Ilyen a tanulmányokra példa Smircich (1983), Young (1989) és Schultz (1995). A módszertan alkalmazása nem köthető konkrét problémakörhöz, általában a szervezeti kultúra működési mechanizmusainak feltárása a cél. Martin és Frost (1996, 604) szerint a legjobb interpretatív tanulmányok "nagyon komplex elemzések, telis-tele apró megfigyelésekkel, nyitottak a konfliktusra, és át vannak szöve bizonytalansággal és többértelműséggel." Geertz (1994) szóhasználatával "sűrű leírásokról" van szó. Az általános kultúra modellek felállítása helyett ebben az esetben a résztvevők konstrukciónak és értelmezésének feltárása a kutatás célja. Az alkalmazott módszertan különbségeit az ezután következő szempontok kifejtése során mutatom be.

II.5.2. Időtáv

Jelentős különbség figyelhető meg az egyes kultúra kutatások időorientációjában a két módszertan között.

A magyarázat orientált megközelítés követői általában egy adott időszakra jellemző állókép elkészítésére törekednek a vállalati kultúráról. Egy ilyen kutatás során általában egy kérdőív kitöltésével gyűjtik be adataikat a kutatók, hiszen ez a módszer igényli a legkevesebb időt. A kérdőív mellett elképzelhető az interjúzáson alapuló módszertan is. Ebben az esetben az idő szűke miatt általában csak a kulcspozíciót betöltő megkérdezésére kerülhet sor (Peters-Waterman 1986), vagy pedig egy nagyobb létszámú interjúzó csapat „bevetésére” van szükség (Edgren 1990).

Ilyen magyarázatorientált megközelítéssel is leírható a kulturális változás folyamata. Ekkor a kutató időről-időre visszatérve a szervezethez készít egy-egy keresztmetszeti felvételt a vállalati kultúráról. Vagyis itt az állóképek egymásutániséga segít feltárni a folyamatok kifejlődését. Mindezek a kutatások jól tükrözik az egész szervezettudományban előtérbe kerülő tendenciát, mely a longitudinális vizsgálódásokra helyezi a hangsúlyt, hiszen így a változások illetve a kultúra mechanizmusainak folyamat jellege még jobban megfigyelhető. (Van de Ven és Huber 1990, Pettigrew 1990)

A megértés-orientált megközelítés követői általában törekednek arra, hogy folyamatában, egy "mozgófilmet" készítve írják le a szervezeti kultúrát. Ennek az időfelhasználás szempontjából egy szélsőséges módját az "igazi" kulturális antropológiai módon elkészített kutatások jelentik. Ekkor a kutató hosszú időt, legalább egy évet, de ha lehet még többet, tölt el a szervezetnél, és így résztvevő megfigyelőként alkalma nyílik arra, hogy valóban mély, szinte teljes mértékben "benszülött" tudást szerezhessen az adott kultúrával kapcsolatban.

A nagy időáldozat miatt érthetően kevés ilyen kutatás született, bár többen is hangsúlyozzák ezek szükségességét. A kevés példa közül néhány: Kunda (1992) egy évet töltött el egy amerikai high-tech cégnél, ahol azt vizsgálja milyen normatív kontroll eszközökön keresztül kötelezik el a magas szakmai végzettségű alkalmazottakat. Barley (1990) azt vizsgálta, hogy a technológia fejlődése mennyiben és milyen módon befolyásolja egy kórház radiológiai osztályának működését.

A szervezeti kultúra kutatások döntő többsége számára nem áll ennyi idő rendelkezésre. Valamilyen kevésbé szélsőséges megoldásra törekednek ilyenkor. Általában ez azt jelenti, hogy a kutató hosszabb időt tölt el a szervezetnél, általában néhány hetet vagy hónapot, mialatt sikerül több forrásból is a megfelelő mennyiségű adatot megszereznie, valamint módjában áll bizonyos folyamatokat végigkísérnie, annak több állomását megvizsgálnia, esetleg interjúk segítségével a múlt eseményeit is felderíteni.

II.5.3. Kutató és a szervezet kapcsolata

Egy kutató számára többféle lehetőség is adott arra vonatkozóan, hogy milyen kapcsolatot építsen ki a vizsgálata tárgyát képező szervezettel.

Az első megközelítés általában a hagyományos, objektív kívülálló szerepére épít. Ez alapján a kutató és vizsgálatának tárgya függetlenek egymástól, a kutatás folyamata nincsen befolyással a szervezet működésére. Ez a természettudományos képre építkező modell a kérdőíves kutatásokban ölt testet, mikor akár az is elképzelhető, hogy a kutató valóban még csak személyes kapcsolatba sem kerül a vizsgált szervezettel. Ez a megközelítés a kívülről bevitt mérési konstrukcióival, nagyon jó lehetőséget kínál a szervezetek közötti összehasonlításra. Ugyanakkor figyelmen kívül hagyja azt a tényt, hogy a mérés maga hatással lehet a vizsgálata tárgyára, amely jelenségre a természettudományban a Heisenberg-féle bizonytalanság, a szervezettudományban pedig a Heathorn-i kísérletek eredményei nyújtanak példát.

A második, az interpretatív paradigmára jellemző megközelítés kifejezetten szándékozik építeni a kutató és a kutatott szervezet és annak tagjainak kapcsolataira, interakcióira. A kutatást egy interszubjektív folyamatnak tekinti (Kvale 1996), és jelentős mértékben számít a helyiek "emic" tudására, szemben az előző megközelítés kizárólagos "etic" orientáltságával. Ezt a megközelítést talán az etnográfus jelző írja le a legjobban, filozófiájára pedig legjobban a "részt venni és megfigyelni, de nem beavatkozni" jelmondat lenne jellemző. A kutatás eredménye természetesen hathat a szervezeti valóságra, ennek módját azonban már a szervezet tagjaira bízzák, az ő céljuk csupán a megértés.

Érdemes megemlíteni egy harmadik lehetőséget is. A fenti megközelítések célkitűzésein lépnek túl azok a kutatók, akik kifejezetten a beavatkozás, illetve változtatás céljával végzik a kutatásaikat. E megközelítés egyik gyökere Schein (1985) klinikainak nevezett módszertanában rejlik, másik gyökere pedig az akciótanulás iskolájából ered (French és Bell 1995). Azt hangoztatják, hogy amennyiben a szervezeti tagok nem érdekeltek közvetlenül a kutatás eredményében, addig nem számíthatunk tőlük hiteles és rendszeres információra és együttműködésre. Ezért a kutatás és szervezeti változtatás folyamatait össze kell hangolni, ami biztosítja a résztvevő felek motivációit, valamint így közvetlen, gyakorlati célszerűséget is biztosít az egész folyamat számára.

II.5.4. Adatgyűjtés és adatelemzés módja

A módszertan hagyományos megközelítése elsősorban az adatgyűjtés módjának meghatározására vonatkozott. E szempontból sokszínűség uralkodik a szervezeti kultúra kutatásokban, köszönhetően annak is, hogy az eltérő kulturális jelenségek általában eltérő adatgyűjtési módszerrel válnak hozzáférhetővé a kutató számára. A két vizsgált paradigma azonban jól elhatárolható egymástól az adatgyűjtés módszerét tekintve is (Balaton - Dobák 1983).

A különbség elsősorban annak, tulajdonítható, hogy a magyarázat-orientált megközelítés már a kutatás megkezdése előtt kialakít egy hipotézisrendszert, melynek falszifikálása jelenti a kutatás célját. (Popper 1997), gondolatmenete szerint egy állítást soha sem lehetséges teljes bizonyossággal igazolni, hiszen végtelen számú érv, és példa után is jöhet egy újabb, mely megcáfolja azt. Ezért a tudományos kutató állítások megcáfolásán keresztül halad a nagyobb igazságtartalmú elméletek felé.) E felfogás szerint a kutató tudja, hogy mit keres, hiszen már a

kutatás megkezdése előtt rendelkezik egy dimenzió, vagy kategória rendszerrel, mely alapján gyűjti és kategorizálja az adatokat.

A másik megközelítés nem rendelkezik ilyen hipotézis rendszerrel. Az elmélet a kutatás folyamatában sorozatos visszacsatolások sorozatában alakul ki. Vagyis a kutató a folyamat kezdetén a lehető legszélesebbre veti ki a "hálóját", egy kiinduló és tudatosan átmenetinek tekintett elméleti keret segítségével, hogy aztán egyre szűkítse figyelmét a leginkább fontossá váló tényezőkre. Így folyamatosan újradolgozza és véglegesíti a felhasznált kategóriákat, a gyűjtött adatokat és azok besorolását, és végül az elméleti keretet is.

Ezt a folyamatot szokták jellemezni a hermeneutikai kör, vagy ciklus kifejezéssel is (Kieser 1994), de ezen alapszik Glaser - Strauss (1967) "grounded theory" megközelítése, mely az empiriából "eredeztet" az adatok elemzésének végére, az eredményként kialakuló kialakuló elméleti keretet.

Adatgyűjtés és –elemzés magyarázat-orientált megközelítésben

Mivel a funkcionális megközelítés során a kutató tudja, hogy mit keres, ezért jellemző a strukturált, számszerűsített módon végzett adatgyűjtés. Ennek két legfontosabb formája a kérdőív, illetve a strukturált interjú.

Számos standardizált kérdőív létezik, melyek elsősorban a normák, vagy pedig a vallott értékek feltárásán keresztül igyekeznek leírni a szervezeti kultúrát. Ilyen kérdőív Hofstede, a Competing Values (Focus-93), a GLOBE (Haus et al. 1997) a vallott értékrendszerekre, míg az "Organizational Norms Opinionnaire" (Ott 1989, 114) a normákra vonatkozóan. A kérdőívekre jellemző, hogy az előre megfogalmazott értékekkel, vagy pedig viselkedésmintákkal való egyetértésre kérdezik rá. A magas színvonalú kérdőívek előzetesen érvényességi és megbízhatósági vizsgálatokon esnek keresztül. Bizonyos esetekben sor kerül az eredmények normázására is, ami lehetőséget biztosít a szervezetek közötti megalapozottabb összehasonlításra is. Ilyen mérési eszköznek tekinthetjük például a Hofstede féle, vagy a GLOBE kérdőívet.

Több kérdőívet is áttekintve látható, hogy a tartalmi elemeket tekintve találhatók átfedések közöttük, sokszor hasonló érték, vagy norma kategóriák köszönnek vissza, esetenként némileg eltérő módon operacionalizálva. Rousseau (1990) megfigyelése szerint például három nagy csoportba lehet sorolni az általában vizsgált értékeket: feladat-orientált,

személyközi és individuális értékorientációk. Látható, hogy ezek jól illeszkednek a kutatások által feltárt tipikus csoportviselkedési típusokhoz (Bakacsi 1996).

A kérdőíves megközelítések legfőbb problémájának azt tekinthetjük, hogy csak annak megtalálására adnak lehetőséget, ami már bennük van. A szervezeti tagok kénytelenek "bepréselni" véleményüket az előre megfogalmazott kategóriák valamelyikébe. Nagy előnyük viszont a standardizáltság, a relatíve kicsi idő- és erőforrásigény, valamint az összehasonlíthatóság lehetősége nagy populációkra.

A másik jellemző adatgyűjtési módszer a strukturált interjú. Az előre kialakított kérdéscsoportokon végighaladó, gyakran előre kódolt válasz lehetőségeket felkínáló interjú gyakorlatilag a helyszínen felvett kérdőívnek feleltethető meg. Előnyös a használata, mivel jóval nagyobb kitöltési, visszaküldési arányszámot eredményez, és segíti az esetleges félreértések elkerülését, valamint további, kiegészítő adatgyűjtésre ad lehetőséget. Hátránya azonban a roppant nagy időigény, valamint az anonimitás sérülése miatt az esetleges nagyobb félelem a válaszadástól.

Mindezen módszerek sarkalatos pontja a mintaválasztás, hiszen jelentős mértékben kihat a eredmények megbízhatóságára és általánosíthatóságára is. Ennek megfelelően a cél a minél stabilabb, és reprezentatívabb minták kialakítása. Ezek az adatfelvételi módszerek nagyszámú minta, jól összehasonlítható felmérését, valamint matematikai statisztikai módszerek alkalmazását teszik lehetővé.

Ebben az esetben elsősorban a formális matematikai-statisztikai módszerek használata a jellemző. A hipotézis vizsgálat módszereitől a többváltozós strukturális adatelemzésekig széles az alkalmazható eszközök skálája. Általános jellemzőjük a független és függő változók elkülönítése, és a közöttük lévő kapcsolatok vizsgálata. Az adatelemzés eredményeinek meg kell felelnie a megkívánt megbízhatósági és érvényességi normáknak.

Adatgyűjtés és -elemzés megértés-orientált megközelítésben

Mint korábban már bemutattam, ez a megközelítés feltételezi a szervezeti valóság közösségi konstruálását. Ha feltételezzük, hogy az egyén interpretációi jelentős mértékben befolyásolják viselkedését, akkor kevésbé támaszkodhatunk előre standardizált mérőeszközökre. A kutatás során rugalmas, interaktív és személy-, illetve helyzet specifikus mérési, adatgyűjtési eszközökre van szükség (Rousseau 1990, 165).

Ebben az esetben a kutató nem rendelkezik egy előzetes meghatározott, végleges kutatási modellel, ezért az adatgyűjtés nyitott módon zajlik, a kulcscategóriák és a közöttük lévő

kapcsolatok a kutatás során alakulnak ki. Ezért általában a kvalitatív (félíg strukturált, illetve strukturálatlan) interjú, vagy pedig a megfigyelés, illetve archív anyagok feldolgozása a jellemzően alkalmazott adatgyűjtési módszerek.

Az informális jellegű, kvalitatív interjú illeszkedik abba a tradícióba, miszerint a kutatói tudás interakciók során jön létre (Rorty, idézi: Kvale 1996, 37). Itt a folyamat lehetőséget ad arra, hogy a két fél – kutató és a szervezeti résztvevő - közösen konstruálja meg a végeredményt. Az adatgyűjtés során feltárható, és az értelmezésbe bevonható a helyszíni szereplők "emic" fogalmai. Az interjú lehetőséget biztosít arra, hogy visszakérdezzünk, teszteljünk, pontosítsunk, mindez elősegítheti a mélyebb megértést. Fontos, hogy nem általános véleményt kérünk a másik féltől, hanem konkrét események, folyamatok leírását, úgy ahogyan azt ő látta. (Természetesen ez egyben hátrányt is jelenthet, mert így az interjúalanyok veszélyeztetve láthatják anonimitásukat, szemben a személytelenebb jellegű kérdőívvel.)

A kutatónak lehetősége van a megfigyelés eszközeivel is élni. A kultúra kutatások nagy hangsúlyt helyeznek ennek az eszköznek a használatára, hiszen, mint már korábban bemutattam, a megfigyelhető jelenségek jelentős részét alkotják a vállalati kultúráknak. Jermier (1991) szerint a kultúra érdemi vizsgálata, csak belső megfigyelés segítségével lehetséges, csak ilyen módon lehetséges egy kultúra sokrétűségéről valóban megbízható adatokat nyerni. Így a vizuális elemzés egyre komolyabb szerepet kap (Meyer 1991) Megfigyelni szinte mindent lehetséges, a kritikus eseményektől, tárgyakon keresztül az öltözködési vagy berendezési szokásokig, ahogyan azt a kultúra operacionalizálása kapcsán már bemutattam.

Az adatrögzítésnek mind a megfigyelés, mind az interjúzás során kialakultak a hagyományostól eltérő, a technika által jobban támogatott formái: videó, magnó, fényképezés.

Az adatgyűjtés során érdemes még utalni arra, hogy az egyénektől nem csak elkülönülve lehet információkat kérni, hanem csoport panelekben, fókuszcsoportokban is, ami lehetőséget ad egyben a normák és értékek működésének megfigyelésére is.

A kvalitatív adatelemzési módszerek az elmúlt időszakban jelentős gyarapodáson mentek keresztül. Szinte nem is lehetséges számba venni az összes lehetséges módszert, csak néhány példa: kategorizálások, narratívok-forgatókönyvek felépítése, interakció elemzés, eseteírások készítése. Fő jellemzőjük a már korábban bemutatott hermeneutikai kör koncepciójának alkalmazása (Kieser 1994), ami a kialakuló értelmezés, és az adathalmaz folyamatos párbeszédére, oda és visszacsatolásokra épít. Az elemzés fontos kezdeti lépcsője valamilyen adatsűrítés – vagyis egyfajta kódolás -, amelyre aztán az értelmezési folyamat építhet.

Több megközelítés egyidejű használata

A szervezeti kultúra összetett jellegénél fogva vonzotta a komplex kutatási módszerek használatát. A kvantitatív és kvalitatív módszerek együttes használata révén lehetőség nyílt az egyes szervezetek összehasonlítására, és az eredmények megfelelő általánosíthatóságára, úgy hogy a kutatás mégis nyitott marad a helyi kontextusok egyedi jellemzőire és a felszíni jelenségek mögött rejlő jelentések feltárására (Rousseau 1990).

Több kutatási program is megkísérelte már ötvözni valamilyen formában az eltérő adatgyűjtési és elemzési módszereket, például: Jermier és társai (1991), Denison (1990), Hofstede és társai (1990) Denison (1995), Siehl és Martin (1988). Az eltérő módszertan együttes felhasználása, a triangularitás többféleképpen is megvalósulhat.

Több hagyományos megközelítés is létezik arra vonatkozóan, hogyan lehet többféle értelmezési keretet egy kutatás során összehangolni, Schultz és Hatch (1996) következőkben röviden bemutatásra kerülő elemzése szerint. Néhányan Kuhn inkommerzurabilitási elmélete alapján feltételezik, hogy a paradigmák egymással összeegyeztethetetlen nyelvjátékok. Mások a paradigmák integrálása mellett teszik le a voksot, ami általában egy általánosabb, magasabb szintű értelmezési keret kialakítását jelenti. Ez viszont olyan "elegy" kialakulásához vezethet, amely nem veszi figyelembe az eltérő megközelítések különböző alapvető előfeltevéseit. A harmadik lehetőséget ők a "paradigmák kereszteződésének" nevezik el, amit különféle módokon lehetséges elérni:

- A "párhuzamos stratégia" a módszerek különálló alkalmazását jelenti, egyfajta toleráns attitűd folyamatos fenntartásával.
- Elképzelhető, hogy a különböző megközelítéseket "egymás után" alkalmazzák, ahol az egyik eredményeit fel lehet használni a következő módszertan alkalmazása során. (Pl.: Denison 1995 esetében először a kvalitatív-induktív, majd a kvantitatív-deduktív módszer került alkalmazásra.)
- Az "áthidaló stratégia" esetében átmeneti zónák kerülnek meghatározásra, ahol másodrendű koncepciók, fogalmak képesek kapcsolatot teremteni a módszerek között, megszüntetve a teljes különállást.
- Az "összejáték" ("interplay") megközelítés esetében a hasonlóságok és ellentétek egyidejű elismerése által keltett feszültséget, kétértelműséget fenntartva válik lehetővé a különböző megközelítések egymást megtermékenyítő használata.

II.6. Kapcsolódás vállalati, vezetői problémákhoz

A szervezeti kultúra nagyon hamar roppant népszerűsége tett szert a vállalati vezetők körében, a témakörhöz fűződnek a menedzsment irodalom első nagy bestsellerei (Peters-Waterman 1986, Deal-Kennedy 1982). Úgy tűnik tehát, hogy a kutatási programhoz fontos gyakorlati kérdések is kapcsolódnak. A következőkben azt vizsgálom meg, hogy milyen vállalati problémák kapcsán végeztek kulturális elemzéseket, illetve hangsúlyozzák a kulturális vezetés fontosságát a vezetők fegyvertárában.

Itt érdemes megemlíteni még a vállalati klíma, vagy más néven attitűd, légkör felméréséket. Véleményem szerint ezek az elemzések nem kapcsolódnak a kultúra témaköréhez, hiszen általában bizonyos tényezőkhez (fizetés, munkakörülmények, vezetési stílus) kapcsolódó aktuális elégedettséget kívánnak mérni. Ennek háttérében bizonyára kulturális tényezők is meghúzódhatnak, azonban sok átmeneti, illetve külső körülményektől függő hatást is magukban foglalnak.

II.6.1. Kulturális különbségek, és konfliktusok

A vállalati kultúra témakörének megjelenése és népszerűvé válása bizonyára nem véletlenül esett egybe a gazdasági élet globalizálódásával és a multinacionális vállalatok egyre nagyobb szerepvállalásával. A több országot átfogó, soknemzetiségű vállalatok léte, a nemzetközi karrier lehetőségek megjelenése, az egyre bővülő nemzetközi együttműködések, vállalati szövetségek gyakorivá válása magával hozta a kulturális különbségekből fakadó konfliktusok megjelenését (Trompenaars 1995).

Ezek a konfliktusok különböző szinteken jelentkezhetnek, ennek megfelelően a kulturális különbségekkel foglalkozó elméleti keretek is több szinten végzik vizsgálataikat. A kutatások kiterjedhetnek *egész nemzetek, egyes szervezetek, illetve szervezeten belüli homogén csoportok, szubkultúrák* jellemzőinek és konfliktusainak elemzésére.

1. Léteznek egész nemzetek sajátosságaira kiterjedő vizsgálatok és elemzések (Hofstede 1980, Redding és Wong 1993). Ezek az elemzések fontosak egyfelől a nemzetközi szinten tárgyalók szempontjából is. A kultúrák közti tárgyalásokról különösen sok tanulmány készült, ami jelzi a téma fontosságát (Lockett 1988, Graham és Herberger 1983, Adler 1993). Másfelől a többenemzetiségű munkaerőt foglalkoztató és sok országban telephellyel rendelkező multinacionális vállalatoknak is fontos ismerni az adott környezet kulturális sajátosságait. Ezek a kutatások

megpróbálnak olyan jellemző értékdimenziókat találni, amelyek segítségével megmagyarázhatók és elkerülhetők az egyes nemzetekből származók együtt dolgozása során felmerülő konfliktusok. A leendő expatrióták eredményes kiválasztása és eredményes felkészítése egy másik olyan problémakör, amely számos kutatót vonzott (Thomas és Ravlin 1994, Weinshall és Raveh 1993). A tapasztalatok alapján fontos képesség a nyitottság, a tapasztalati tanulás előnyben részesítése.

2. A szervezeti szintű kulturális különbségek feltárása különösen fontos a felvásárlások és egyesülések kapcsán, mint erről már korábban írtam. A vállalati szövetségek elterjedése ugyancsak támogatja a szervezeti szintű összehasonlító elemzéseket. Erre a témakörre a szervezeti kultúra és a stratégiai problémák kapcsolatának bemutatása során térek majd vissza.
3. A szervezeti szubkultúrák és a közöttük fennálló konfliktusok elemzése több szempontból is lehetséges. Vizsgálták már a nemi, illetve korból fakadó különbségeket (Adler és Izraeli 1994, Leviatan 1984) Egyre nagyobb hangsúly kerül a különböző szakmai háttérrel, vagy pedig eltérő hierarchikus szinten dolgozók kulturális konfliktusaira is (Barley 1983, Schein 1996) Mindezen kutatások általában felhívják a figyelmet a munkaerő, és ezáltal a gondolkodásmód és a tapasztalatok diverzifikáltságából eredő előnyökre. Feltehetően némileg az adottságai hatására, különösen a soknemzetiségű Egyesült Államokban vált manapság roppant divatos a diverzitásból fakadó versenyelőnyök támogatása (Cox és Blake 1991). Ez a szemléletmód túllép a korábban jellemző tolerancia alapú szemléleten, és a különbözőségekből fakadó lehetőségek aktív kihasználására törekszik.

II.6.2. Kultúra, mint kontroll eszköz

Mint már korábban leírtam, a funkcionális megközelítés számára vállalati kultúra elsősorban egyfajta mentális programozottságot, vagyis kontroll mechanizmust jelent. Ez a megközelítés természetesen felkínálja azt a lehetőséget, hogy a vállalatvezetők maguk vegyék kézbe, és tudatosan irányítsák ezt a kontroll mechanizmust. E témakörben két fő megközelítést lehet elkülöníteni, az egyik a klán kontroll felfogás, a másik pedig az értékalapú vezetés elmélet.

Az eltérő érdekű egyének szervezeti összefogásának érdekében Ouchi (1980) tranzakciós költség oldalról kiindulva háromféle kontroll lehetőséget különböztet meg: a piaci, a

bürokratikus és a klán kontrollt. Ez utóbbi megfeleltethető a kulturális kontrollnak, hiszen értékeken, normákon, illetve várakozásokon keresztül működik, mégpedig egy előzetes, hosszú szocializációs folyamat eredményeként. Ennek során a szervezeti tagok belsőleg köteleződnek el a közös célok és eljárások mellett. Alvesson és Lindkvist (1993) a klán típusú szervezetek három formáját különbözteti meg: a közgazdasági-haszon szemléletű, a társas-integráló és a vérségi alapokon nyugvók. A megkülönböztetés háttérében a szervezeti tagok motivációi állnak, ennek megfelelően a kontroll mechanizmusok működése is eltérő jellegű lesz.

A klán kontroll alkalmazása akkor a legcélszerűbb a szervezetek számára, amikor kevésbé mérhetőek az outputok, nem tökéletesen ismertek a technológiai, illetve transzformációs folyamatok, és a szervezet gyorsan változó, nehezen kiszámítható környezettel áll szemben. A klán kontrol eredményes alkalmazásához nem szükséges kiterjedt információs rendszer használata, ugyanakkor intenzív társas kapcsolatokat tételez fel a szervezeti tagok részéről.

A megközelítéssel szembeni interpretatív kritika szerint a szervezet alsóbb szintjein egyáltalán nem jellemző egy ilyen mély, belső elköteleződés a szervezeti célok irányában. Az értékek és normák csak a szervezetek legfelsőbb szintjein fejtenek ki erős kontrollt a tagok fölött, a kultúra leginkább a felsővezetőket mozgatja (Hatch 1997, 342).

A kontroll szempontú megközelítések másik csoportja az értékalapú vezetést helyezi a középpontba. Szerintük a kultúra központi szereplői a felső vezetők, akik elsősorban egy vonzó jövőkép, és a közösen osztott értékek kialakításával és megerősítésével képesek összefogni, és sikeressé tenni a szervezetüket. Ez a felfogás a szervezeti kultúra legkorábbi elemzéseiben is megjelent, és máig központi szerepet kap a funkcionális megközelítésben (Peters és Waterman 1986 Deal és Kennedy 1982, Enz 1988). Az "értékmérnöknek" is nevezett felfogás szerint a vállalati vezetők feladata, hogy artikulálják és megerősítsék a szervezet központi értékeit, formális eljárások, informális elvárások, történetek, rituálék és helyi zsargon használatával (Martin és Frost 1996, 602). Ez a megközelítés természetesen szorosan kötődik az "erős" kultúra koncepcióhoz, azonban itt most a vállalati alkalmazottakra kifejtett hatásról van szó, ahol a cél a vállalati teljesítmény növelése.

Egy másik oldalról indulva, a kiváló vezetők tulajdonságait és tevékenységeit vizsgáló kutatások is az értékalapú vezetés koncepciójához jutottak el. A hetvenes évek közepétől a vezetés hagyományos - tranzakció központú – felfogása helyett kialakult egy új vezetői (leadership) felfogás, mely a vezetői viselkedés szimbolikus hatását, a jövőkép orientált és

inspiráló jellegét, a nem verbális jellegű kommunikációt, az ideológiákat és értékeket, valamint a követők „felhatalmazását” (empowerment) helyezi a középpontba.

Ez a felfogás különösen nagy hangsúlyt helyez a közös értékek tudatosítására, illetve internalizálására. A vezetők egyik legfontosabb feladatát abban látják, hogy befolyásolják a munkatársaik értelmezési kereteit, és értékorientációit, ezáltal a vezetői kontroll finomabb, belső elköteleződésen alapuló formáját alakítsák ki (Tryce és Beyer 1991). E felfogás szerint a karizmatikus vezető és követői közötti kapcsolat a közösen osztott értékeken alapul.

A manapság a hazai vezetői és tanácsadói gyakorlatban is divatossá váló “empowerment” koncepció szoros kapcsolatban áll ezzel a témakörrel. Több tanulmány a vállalat iránti belső elköteleződés és az "önmotiválás" kialakításának technikáit vizsgálják (Browner és Kubarski 1991; Thomas és Velthouse 1990).

Ezt a belső, internalizált vezetési és kontroll módszert ajánlják a bizonytalan, gyorsan változó környezetben működő vállalatok esetén, illetve a felsőfokú végzettségű, magasan kvalifikált szakmai munkát végző, strukturálatlan feladatokat végző munkatársak kapcsán is. Például egy informatikai tanácsadó cég (Alvesson 1992), vagy a kutatás-fejlesztésben dolgozók esetében (O'Reilly és Tushman 1997). Szerintük az innovációs folyamat jellege különösen megköveteli az informális kontroll eszközök alkalmazását a formálisakkal szemben.

Természetesen ez a megközelítés is beleütközik a korábban már említett problémába, miszerint kérdéses a vezetők szabadsága az értékek és a kultúra formálásában és tudatos alkalmazásában.

II.6.3. Anti-menedzser megközelítés, hatalmi viszonyok feltárása,

Ez a megközelítés szorosan kapcsolódik a korábban már tárgyalt kultúra-kontroll kapcsolathoz. A kutató értékvallása és szempontjai alapján azonban kontroll koncepció helyett itt a hatalom, illetve a szervezeti elnyomás feltárása kerül előtérbe. Mint már korábban utaltam erre, ezekben az esetekben a kutatók feladják külső, nem beavatkozó szerepüket, és a szervezeti élet aktív befolyásolására törekednek, az általuk negatívnak tekintett mechanizmusok feltárása által.

E megközelítés egyik központi témája a hatalom Lukes (1974) által definiált harmadik dimenziója. Szerinte ez a fajta hatalom abból származik, hogy valaki képes befolyásolni mások észlelési, gondolkodási, és akár preferencia alkotási folyamatait is, mely révén saját céljait képes érvényesíteni a befolyásolt személyével szemben.

E témakörben több olyan cikk jelent meg, amelyek Lukes mellett Foucault munkásságára is támaszkodnak, azokat a vezetési eljárásokat vizsgálják, amelyek - véleményük szerint - a felszínen a vállalati demokratizmust és az alkalmazottak autonómiáját támogatják, alaposabban megvizsgálva azonban a kontroll egy magasabb, kifinomultabb fokát, és a hatalmi status quo megőrzését szolgálják. (Fletcher 1992; Hawes 1992)

Egy másik példában Willmott (1992) az "excellence" irodalmat megvizsgálva azt mutatja be, hogy a vállalati kultúra jelenségére tudatosan építő vezetők hogyan fokozhatják a vállalat rugalmasságát, miközben növelhetik az indirekt és internalizált ellenőrzést az alkalmazottak felett.

Egy másik kutatási irányzat a feminizmus területéről érkezik, ennek megfelelően a szervezetek és azok kultúrájának "maszkulin" jellegét igyekszik feltárni. Calás és Smircich (1991) a dekonstrukció módszerével élve azt próbálják feltárni, hogy a vezetés elméleti kutatói és gyakorlati szakemberei milyen retorikai és kulturális eszközökkel tévesztik meg, „csábítják el” az olvasókat és a vállalati alkalmazottakat.

II.6.4. Változásvezetés - Szervezeti tanulás

A kultúra fontos befolyásoló tényezőt jelent a szervezeti viselkedés szempontjából, ugyanakkor nehezen változtatható jelenség. Ezek alapján nem lehet meglepő, ha a szervezeti változások elméleti és gyakorlati problémakörében nagy szerep jut a szervezeti kultúrának, hiszen ma a szervezetek nagy része számára a rugalmas, gyors változási készség alapkövetelmény a siker szempontjából.

A változások és a rájuk vonatkozó várakozások jelentős bizonytalanságot okoznak a szervezetekben. Ez a bizonytalansági helyzet félelmet kelt az emberekben, ami miatt ellenállást fejtenek a változási folyamatokkal szemben. Felszínre kerülnek a kultúra mélyen fekvő értékei és feltételezései, amelyek jól bevált, megbízható válaszokként szembefordíthatják az embereket a változásokkal. Ráadásul minél megbízhatóbban működött az előző kultúra, ami általában azt jelenti, hogy erős és kellően integrált volt, annál jobban ragaszkodnak hozzá a szervezeti szereplők.

Az interpretatív megközelítés ehhez azt teszi hozzá, hogy a bizonytalan helyzetben előtérbe kerül a szervezeti valóság többértelműsége, az egyes szervezeti tagok saját szempontjaiknak és érdekeiknek megfelelően eltérő értelmezési keretbe helyezik a történéseket, és ennek megfelelően eltérően cselekszenek, és ellentétes várakozásokkal élhetnek egymásra vonatkozóan. Erre a problémára utal DiBella (1992) cikkében. Egy valós

situációt megvizsgálva bemutatja, hogy nem lehet előre megtervezett, folyamatosan kontrollált változásokat végrehajtani, ugyanis a szereplők a célállapotot és az ahhoz vezető utat mind különféleképpen értelmezik, még ha azonos szövegekkel is élnek. Így nem meglepő, hogy eltérő módon reagálnak a változások jelentette kihívásokra.

Látható tehát, hogy a kultúrának kulcsszerepe van a sikeres változásvezetési folyamatban. A változások "felolvasztási" és "befagyasztási" szakaszában is nagy szerep jut a szimbolikus, rituális cselekedeteknek. Például a régi hagyományok, rituálék tudatos, látványos megkérdőjelezése, megszüntetése: így egy vállalati nap eltörlése, vagy múzeum kiürítése.

A változásokat szervezeti tanulásként leíró elméletek is foglalkoznak a kultúrával. Számukra a kultúra, szervezet tanulási folyamatainak eredményeként felhalmozódott szervezeti memória (March és Levitt 1988). Ez a memória észlelési és magatartási rutinokban tárolódik, mely a külső környezetből származó ingerek hatására, tudattalan módon aktiválódik és vezet el az egyéni cselekvéshez, ami az újabb tapasztalatok alapját képezi. Így a szervezeti kultúra jelenti egyfelől a tanulási folyamat kiindulási pontját és egyben eredményét is. Az interpretatív megközelítést valló Cook és Yanow (1996) valójában a kultúra működését, az interszubjektív értelmezések, megszerzését, megtartását, vagy változását tekinti szervezeti tanulásként. A szervezeti tanulás megközelítés kérdésfeltevése elsősorban arra vonatkozik, hogy a korábban kialakult rutinok, a kultúra, mennyiben támogatják, és mennyiben segítik a jelenbeni tanulási és változási folyamatokat.

II.6.5. Stratégia

A kultúra és a stratégia kapcsolata már régóta központi szerepet játszik a kultúra elemzésekben. A következőkben négy fő szempont szerint vizsgálom meg a stratégia és a vállalati kultúra közötti kapcsolatot:

1. Stratégiaalkotási folyamat: A stratégia alkotás folyamatában milyen szerepet játszhatnak a szervezeti kultúra, az értékrend.
2. Vállalati teljesítmény: Mennyiben támogatja a vállalati kultúra a stratégiai célok megvalósítását.
3. Vállalati akvizíciók és egyesülések: Mennyiben támogatja, illetve a gátolja az akvizíciók végrehajtását, illetve a belőlük származó potenciális előnyök realizálását.
4. Stratégiai versenyelőny: Mennyiben jelenthet versenyelőnyt, akár alapvető versenyképességet (core competenciát), a vállalati kultúra.

Stratégiaalkotási folyamatban betöltött hely

A 80-as évektől fogva a stratégiaalkotásban egyre inkább előtérbe került a vállalati küldetések, illetve víziók, missziók szerepe. Tulajdonképpen a stratégia és a kultúra egymástól nehezen elhatárolható fogalmak, hiszen a kultúra egyfajta választ jelent az alapvető stratégiai kérdésekre, miszerint milyen piacon és milyen módon működik egy cég (Tichy 1983). A vállalati kultúra kialakulását felfoghatjuk akár a vállalat stratégiájának kialakulásaként is. Ez a felfogás kötődik ahhoz a felfogáshoz, miszerint a stratégiai tervezést a stratégiai menedzsmenttől megkülönböztető egyik fontos elem, a kultúra beépítése a stratégiaalkotási és megvalósítási folyamatba (Ishikawa 1994)

A fentiek miatt a stratégiaalkotás fontos, első lépcsőjének tekintik az alapvető, mindenki által követendőnek tartott értékek megfogalmazását, amelyre a konkrétabb, akár számszerűsített megfogalmazások épülhetnek. Dinamikus, turbulens környezetben, ahol nem lehetséges egy hosszabb távú, explicit, számszerűsített stratégia megfogalmazása, egy misszió megfogalmazása lehet egyfajta stratégiai tervezési forma.

Vállalati felvásárlások, egyesülések

Az utóbbi évtizedben, és különösen napjainkban a vállalati egyesülések és felvásárlások nagy hullámát éljük meg. Közismert azonban, hogy az egyesülések révén remélt szinergia, és pénzügyi többletnyereség sokszor elmarad. Egyre növekvő azoknak a tanulmányoknak a száma, amelyek a kulturális tényezőket tekintik a kudarcra végződő kísérletek legfőbb okának (Jemison és Sitkin 1986).

A kultúrához kapcsolódó problémákat elemző elméleti kereteket két csoportra lehet osztani. Az első az egyesülési folyamattal együtt járó megnövekedett bizonytalanság által kiváltott kulturális ellenállásban keresi az okokat. Látható, hogy ez a felfogás gyakorlatilag a szervezeti változások témaköréhez sorolja problémakört.

A második felfogás pedig a két kultúra összeilleszthetőségét vizsgálja, keresve a potenciálisan leküzdhetetlen kulturális különbségeket és a belőlük származó konfliktusokat. Az akvizíciók sikeréhez ugyanis szükség van a két vállalat között egyfajta illeszkedésre. Az illeszkedés iránti igény több területen jelentkezik a "kemény" tényezőktől (technológiák, piacok, folyamatok) kezdve a "puha" tényezőkhöz, melyekhez a vezetési stílust, és a kultúrát, az értékeket is szokták sorolni (Navahandi és Malekzadeh 1988). Van olyan feltételezés, miszerint az egyesülések fontos feltétele, hogy az alkalmazottak vonzónak érezzék a másik felet, és nyitottak legyenek az együttműködés irányában, ne fejtsenek ki nagy ellenállást az

összeolvadás folyamatában (Larsson 1993). Mindez megint csak egyfajta kulturális illeszkedést tételez fel. Amennyiben a két vállalat között túlságosan sok kulturális ütközőpont van, akkor ez teljes mértékben gátat vethet az egyébként lehetséges szinergia hatások érvényesülésének (Mirvis és Sales 1990)

Kifejezetten interpretatív megközelítésre is található példa az akvizíciók során és utánuk felmerülő problémák elemzése kapcsán, erre példa Risberg (1998) tanulmánya.

Látható, hogy a problémakör szoros kapcsolatban van a kultúrák közti konfliktusok témakörével, annak talán egy speciális esetének is felfogható.

Vállalati teljesítmény

A szervezeti kultúra kutatások egyik hosszú fejezetét jelentik azok a törekvések, amelyek azt célozták bebizonyítani, hogy a szervezeti kultúra közvetlen módon hatással van a vállalati teljesítményre.

A kezdeti "menedzsment guru" írárok (Peters és Waterman 1986, Deal és Kennedy 1982.), egyik központi kérdése a kultúra és a vállalati teljesítmény, illetve siker közötti kapcsolat bemutatása volt. Ezek érvelése azonban legtöbbször anekdotikus alapokon nyugodott, hiányzott a tudományos körökben elfogadott érvelés és empirikus alátámasztás. Jellemzően nem történt meg sem a vállalati teljesítmény, sem pedig a kultúra formális definíciója és mérése. Központi állításuk az, hogy az erős, egységes vállalati kultúra ez egyik legfontosabb előrejelzője a "kiváló" vállalati teljesítménynek. Az "erős" vállalati kultúra fogalma azonban nem egyértelmű (Saffold 1988, 547) értelmezhetik ezt akár koherens, homogén, stabil vagy harmonikus értékrendszerekként is az egyes kutatók.

Saffold (1988) "tulajdonság" kutatásoknak nevezi ezt az irányzatot, hiszen céljuk az volt, hogy feltárják, mely kulturális tulajdonságok – mely alatt általában értékrendszereket értenek – vezetnek el a sikerhez. Az egyes kutatók általában eltérő jellemzőket találtak kritikusnak a siker szempontjából

E megközelítéssel szemben mind módszertani, mind pedig koncepcionális kritikák is megfogalmazhatóak (Gordon és DiTomaso 1992). A vizsgált jelenségek pontatlan definiálása és a kontroll, összehasonlító csoportok hiánya miatt általában nem tekintik kellően tudományosnak ezeket a megközelítéseket. Ráadásul pár év elteltével a korábban sikeresnek tekintett vállalatok ugyanazzal a kultúrával sorra rossz teljesítményeket mutattak fel, amiben nyilván a környezet átalakulásának is szerep juthatott.

A 90-es évek fordulója körül több módszertanilag megalapozottabb kutatás is készült, melyek igyekeztek megfelelni a korábbi koncepcionális, valamint mintavételi kritikáknak. Kotter és Hasket (1992) tizennégy év vállalati adatsorait elemezték a kultúra és a teljesítmény közötti korreláció feltárására, Hofstede és társai (1990) 20 vállalatnál végeztek mélyinterjúkon, majd pedig kérdőíveken alapuló kutatást, Denison (1990) pedig az időeltolódás figyelembevételével végzett több tucat vállalat mintáján kvantitatív elemzéseket, melyeket kvalitatív esettanulmányokkal is kiegészített. Martin és társai (1988) 100 nagyvállalat mintáján kísérelték meg bizonyos értékorientációk és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatát kimutatni. Általában elmondható, hogy nem sikerült közvetlen, szoros kapcsolatot feltárni, bizonyos közösen osztott értékek, valamint a vállalatok pénzügyi teljesítménye között egyetlen, módszertanilag megalapozott kutatás szerint sem.

A problémák oka többrétegű. Egyfelől, olyan fogalmak, mint például teammunka, participatív vezetői stílus vagy együttműködés, bár kulcsfontosságúak több "erős" kultúra kutató szempontjából, azonban nem rendelkeznek jól meghatározott tartalommal, illetve kultúránként mást értenek alattuk. Különböző szervezetekben egészen más dolgokat érhetnek alattuk, így nem csoda, ha nehéz valamilyen egységes hatásukat kimutatni (Siehl és Martin 1990). Másfelől, természetesen nem hagyható figyelmen kívül az időfaktor sem, feltehetően a kultúra nem máról holnapra érvényesíti hatását a vállalati teljesítményre. Továbbá az is elképzelhető, hogy a kultúra elsősorban nem a pénzügyi jellegű teljesítménymutatókra fejt ki a hatását, hanem például az elkötelezettségre, a morálra, az elégedettségre (Siehl és Martin 1990). Ráadásul a vállalati teljesítmény több dimenzióban keletkezik, a különböző stakeholderek más és más kritikus kimeneteket tekintenek fontosnak (Lewin és Minton 1986).

Végül, arról sem szabad elfeledkezni, hogy a kultúra és a teljesítmény közötti kapcsolat nem feltétlenül egyirányú. A jobb pénzügyi helyzetben lévő, növekvő vállalatokban nyilván jobban gondoskodhatnak az alkalmazottaikról, hiszen több erőforrás áll rendelkezésre a jobb hangulatú együttműködés támogatására, kellemesebb munkakörnyezet kialakítására, vagy a hibák tolerálására. Talán ezért sem meglepő, hogy az alapvető kulturális jellemzőnek tekintett, híres "életvégig tartó" foglalkoztatási irányelvek, sokszor csak addig tartanak, amíg a vállalat kedvező versenypozíciója meg nem rendül. Ez történt a közelmúltban több japán vállalatnál is.

Mára egyre erősödik az a nézet, miszerint a vállalati kultúra csak közvetett kapcsolatban áll a vállalati hatékonysággal, illetve eredményességgel. Ez a felfogás viszont megnyitotta az utat a kultúra, mint általános versenytényező felfogása felé.

Stratégiai versenyelőny

E felfogás hívei nem állítják, hogy közvetlen kapcsolat létezik a vállalati kultúra és a teljesítmény között. Feltételezik azonban, hogy egy adott vállalati kultúra képes hosszú távú, nehezen másolható versenyelőnyt nyújtani a piaci versenyben. Barney(1986) írása tekinthető a kiindulási pontnak. Szerinte ahhoz, hogy egy tényező, így a kultúra is, hosszú távú versenyelőnyt jelentsen egy cégnek, annak a következő jellemzőkkel kell rendelkeznie: értékteremtő hatással kell bírnia, ritkának, a vállalatokra általában nem jellemzőnek kell lennie és más cégek számára nehezen másolhatónak szükséges lennie.

Ehhez a felfogáshoz kapcsolódódik Nicholson – Rees – Brooks-Rooney (1990) megközelítése is, akik szerint a stratégia és a hosszú távú hatékonyság közötti kapcsolatot kulturális változók befolyásolják. Maguk a kulturális tényezők is azonban csak közvetett módon hatnak a hatékonyságra. Szerintük például az innováció is felfogható úgy, mint közvetítő szereplő a szervezeti kultúra és a szervezeti teljesítmény között.

Látható, hogy ez a jellemzés közel áll a manapság egyre inkább elterjedté váló erőforrás alapú (Wernerfelt 1984) stratégia felfogáshoz, amelyet a következőkben mutatok be részletesebben. Egyre többen tekintik a vállalati kultúrát értékes erőforrásnak, illetve Prahalad és Hamel (1990) szóhasználatával: "core competenciá"-nak, alapvető versenyképességnek. Több szerző szerint is az emberi erőforrások sajátos, a vállalatra jellemző egyedi integrálása, összefogása jelentheti a hosszú távú versenyképesség alapját (Grant 1996a, Leonard-Barton 1992) A kultúra kialakulása ugyanis hosszú időt vesz igénybe, utána azonban tartósan fent marad, még a tagok cserélődése esetén is. Ez nehezen másolhatóvá, éppen ezért stratégiailag értékessé teszi ezt a tényezőt.

Természetesen nem minden vállalati kultúra jelent versenyelőnyt, hiszen ha az nem képez hozzáadott értéket a vállalati teljesítményhez, vagy nem hordoz egyedi jellemzőket, akkor nem is biztosítja az elvárt piaci előnyt. Éppen ezért nem is érdemes sikeres vállalatok kultúrájának a másolására törekedni, hanem egyedi, sajátos értékek, normák kialakítására kell törekedni, állítja Barney (1986, 661), újabb kritikát állítva a Peters-Waterman-féle siker recepttel szemben. A kultúra ráadásul gyakran inkább versenyhátrányt jelent, nem pedig előnyt, hiszen a múltbeli magatartásformák ismétlése, sokszor inkább gátat jelent az új, hatékonyabb válaszok megtalálása szempontjából.

A dolgozat következő fejezeteiben részletesebben kifejtem hosszú távú versenyképesség megközelítést és annak kapcsolódását a vállalati kultúrához.

II.7. Összefoglalás: vitapontok a szervezeti kultúra diskurzusban

Mint láthattuk, nincsen egységes meghatározása a szervezeti kultúrának. A szervezeti kultúra fogalma, az általa vizsgált jelenségek és mechanizmusok köre a kutatási célkitűzéstől és elméleti keretektől függően roppant széles lehet, még az egyes szervezetelméleti paradigmákon belül is. A számos különbség mellett érdemes néhány minden megközelítésben ott rejlő hasonlóságokat is megmutatni. A kultúra kapcsán ugyanis mindenki feltételezi, hogy:

- A kultúra közvetlenül nem megfigyelhető jelenség, a kultúra lényegét jelentő tényezők a felszín alatt húzódnak.
- A kultúra a közösségre jellemző, egy csoport, szervezet tagjai által közösen osztott jelenség.
- A kultúra elemei integráló hatást fejtenek ki az azokat magukénak valló tagokra
- A kultúra tanult, szocializációs folyamatokon keresztül öröklődik.

Ezek a közös szempontok azonban kellően általánosak ahhoz, hogy számtalan irányba ágazzanak el innen az egyes kutatások. Ennek következtében, mint azt a megelőző áttekintés is bemutatta, rengeteg vitapont található a vállalati kultúra témájával kapcsolatban:

- Mit tekinthetünk a kultúra központi, meghatározó elemeinek: értékek, normák, alapvető feltevések, foratókönyvek, értelmezési keretek?
- Mennyire és kik által befolyásolható a kultúra?
- A kultúra és a vezető kapcsolata milyen modellekkel lehet leírni? A vezető milyen eszközökkel rendelkezik a kultúra változtatására?
- Hogyan hat a nemzeti kultúra a szervezeti szintű kultúrára?
- A kultúra hogyan befolyásolja a szervezeti tanulást és környezeti adaptációt?
- Léteznek-e vállalati szubkultúrák, és ezek hogyan kapcsolódnak a szervezeti szintű kultúrához?
- Hogyan befolyásolja a kultúra a vállalati teljesítményt, illetve versenyképességet?

A fenti kérdések közül a dolgozat az utolsó kettőhöz szeretne hozzájárulni, kapcsolódva a szervezetek erőforrás- és tudásalapú felfogásához.

A szervezeti kultúra olyan kellően általános és komplex elméleti koncepció, melynek sokféle értelmezése és megragadása lehetséges. Véleményem szerint érdemes lenne továbblépni azon a zsákutcába vezetőnek tűnő vitán, hogy mi is a szervezeti kultúra, és elfogadva a különböző módszertani és értelmezési keretek egymás mellett élését, a szervezetek kulturális szempontú elemzésére helyezni a hangsúlyt. Mindez azt jelenti, hogy a figyelem nem azon

van, hogy miként definiálják, vagy ragadják meg az egyes kutatók a vállalati kultúrát, hanem azon, hogy az alkalmazott elméleti modellek és módszertanok mennyiben járulnak hozzá az elméleti vitákhoz és a gyakorlati problémák megoldásához. Popper (1998) fogalmazta meg a következő gondolatot, mely véleményem szerint a szervezetik kultúra kutatások területére is igaz: „Régi meggyőződésem, hogy a filozófiának vannak valódi problémái, amelyek nem csupán helytelen nyelvhasználatból eredő talányok.”

Egy ilyen pragmatikus szemléletben a kutatások kimoszdnának abból az ördögi körből, amit a vizsgálat tárgyának definiálatlansága, vagy pedig nehezen megragadhatósága okoz. Ebben az esetben a kutatások kiindulópontja valamilyen gyakorlat által meghatározott vállalati probléma, amelynek megértésében, megoldásában segíthet a kutató a kulturális elemzés eszközeivel.

A következőkben bemutatok egy megközelítést, mely új szemszögből képes értelmezni a szervezeti kultúra kapcsolódását a vállalati teljesítményhez, versenyképességhez. Ez a megközelítés a szervezetek erőforrás alapú megközelítése, melyhez szerves kapcsolódik a szervezetek tudásbázisú felfogása. A továbbiakban pedig egy empirikus kutatással szándékozom feltárni a kultúra és a vállalati versenyképesség közötti kapcsolatot az új termékek fejlesztésének gyakorlati problémájának kapcsán.

III. A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG ERŐFORRÁS ALAPÚ MEGKÖZELÍTÉSE

III.1. A stratégiai illeszkedés és az erőforrás alapú megközelítés alapfeltevései

A vezetési és szervezési kutatások egyik fő kérdésfeltevése arra irányul, hogy mi áll egyes vállalatok sikere, illetve kudarca mögött. Az elméletek és a vezetői módszerek történetét áttekintve elmondható, hogy a szervezeti teljesítmény és versenyképesség okait hagyományosan két oldalról közelítik meg az elméletben és a gyakorlatban egyaránt. Így egyfelől a külső környezet elemzése és a hozzávaló illeszkedés, másfelől pedig a belső erőforrások értékelése jelenti a kiinduló pontot.

Tükröződik ez a stratégia elemzés hagyományos eszközének, a SWOT analízisnek a logikájában is. A két elemzési szempont azonban nem kapott mindig egyforma súlyt. A 60-as évektől a 80-as évtized végéig a külső környezet számított a vállalati stratégia kialakítása szempontjából az elsődleges tényezőnek. Ezt a gondolkodásmódot tükrözi a hosszú időn át domináns modellnek tekintethető Porter féle megközelítés, a stratégiai illeszkedés koncepciója is (Porter 1993). E megközelítések háttérében, az "ipari szervezetelmélet (Industrial Organizational, I/O)" teória mainstream elméleti közgazdaságtani gyökereinek megfelelően, a következő előfeltevések állnak (Hitt-Ireland-Hoskisson 1995, 14 o.):

- A legtöbb cég nagyon hasonló erőforrásokkal rendelkezik, és hasonló verseny stratégiák között válogathatnak.
- A rendelkezésre álló erőforrások meglehetősen mobilak, egyes cégek között mozgathatóak, így az erőforrásokban fennálló, különbségek csak átmenetiek.
- A külső környezet meghatározó erővel rendelkezik a maximális profitot eredményező versenystratégiák szempontjából.

Ezen feltételezéseknek megfelelően a vállalatok elsődleges feladata az, hogy megtalálják a legnagyobb profittal kecsegtető iparágakat, valamint az iparág belső struktúrájához alkalmazkodva azok leghatékonyabb kiaknázási módjait. Az iparág belső struktúráját a következő öt tényező határozza meg: beszállítók, vevők, versenytársak, helyettesítő termékek, valamint potenciális új belépők (Porter 1993). A végső következtetés szerint a cégeknek választaniuk kell a következő általános versenystratégiák közül: vagy költségvetetők lesznek, vagy pedig egyedi termékeket kialakító differenciálók.

Összességében látható, hogy a sikeres vállalati stratégiát a külső környezet jellemzői határozzák meg, ennek megfelelően a legfontosabb feladat a környezethez való folyamatos illeszkedés fenntartása lesz.

A megközelítéshez kapcsolódó problémák a következők:

- Tautológiát rejt magában az a kijelentés, hogy azok a cégek lesznek sikeresek, amelyek jó pozíciókat szereznek a sikeres iparágakban. (A siker oka a siker maga.)
- Alkalmazásával, elsősorban arra kapunk választ, hogy melyek a legjövedelmezőbb iparágak, illetve iparágon belüli pozíciók, arra viszont nem, hogy miért képesek bizonyos cégek elfoglalni ezeket a pozíciókat és mások miért nem.
- A menedzserek figyelmét túlságosan is az iparági struktúra befolyásolására irányítja, ráadásul lehetséges, hogy éppen a versenytársak láthatják előnyét e tevékenységüknek – lásd potyautas jelenség (ez és az előző kritikai megjegyzések: Black-Boal 1994, 131-132).
- Többen kimutatták, hogy a cégek között feltételezett rugalmas erőforrás áramlás, kiegyenlítődéssé sem érvényesül. Piaci tökéletlenségek, vagy pedig magatartási sajátosságok oda vezetnek, hogy tartósan egyedi erőforrás kombinációk alakulnak a különböző cégeknél, melyeket akvizícióval, másolással és helyettesítéssel sem lehet felszámolni (A transzferálhatóság problémáinak részletesebb bemutatása közgazdasági modellek alapján: Penrose 1959, Peteraf 1993, illetve az intézményi megközelítés integrálásával: Oliver 1997)
- Az elmúlt évtizedben ráadásul a piaci helyzet változási tendenciái sem kedveztek a külső illeszkedés megközelítésnek. Hiszen, amikor egyre inkább elmosódottabbá válnak az iparági határok, a fogyasztói igények gyorsan változnak, a technológiák sohasem látott ütemben fejlődnek a vállalatok többségének nehéz hosszú távú stratégiát alkotni a környezeti alkalmazkodás jelszavával. A gyorsan változó környezetben működő vállalatok esetében egyre inkább a belső erőforrások és képességek jelentik a hosszú távú versenyképesség alapját (Grant 1996, 117).

E fentieknek megfelelően a 80-as évek végétől kezdve egyre inkább előtérbe kerültek a SWOT analízis másik oldalán megjelenő elemek, vagyis a vállalatok belső erőforrásai, mint a versenyképesség alapvető kiindulópontjai. Penrose (1959) korábbi, illetve Wernerfelt (1984) szintén sokáig feledésre ítélt gondolatait felelevenítve és továbbdolgozva alakult ki a vállalati versenyképesség erőforrás alapú megközelítése (Barney 1996, Mahoney-Pandrian 1992). A megközelítés feltételezései a következők:

- Az egyes vállalatok eltérő erőforrás készlettel rendelkeznek, még azonos iparágakon belül is.
- Az erőforrások jelentős része nehezen transzferálható az egyes szervezetek között.
- A vállalati versenyképesség alapvető forrása az értékes erőforrások birtoklásából, illetve azoknak a versenytársakénál hatékonyabb kombinálásából és felhasználásából származik.

E megközelítés szervezetcélfogása szerint tehát a vállalatok különböző erőforrások egyedi kombinációjaként írhatók le, a vállalatvezetés célja pedig az, hogy az ezen erőforrásokból elérhető járadékot maximalizálja, illetve tartósan az átlagosnál magasabb szinten tartsa.

Végül soron az erőforrás alapú megközelítés figyelmének középpontjában az áll, hogy a vállalatok, hogyan érhetnek el hosszú távú versenyelőnyt erőforrásaik fejlesztése, integrálása és felhasználása révén. Bár egyes megközelítések élesen szembeállítják egymással a "környezeti illeszkedés" és az "erőforrás alapú" elméleteket, a gyakorlat szempontjából inkább egymást kiegészítő – lásd az integráló SWOT analízis modellt -, a belső és külső elemekre eltérő hangsúlyt helyező elméletekről beszélhetünk.

Mutatja ezt az is, hogy az "erőforrás alapú" megközelítés is elismeri a környezet szerepét az erőforrások értékessége szempontjából, így például Hunt (1997) három ilyen külső hatást különböztet meg: fogyasztói preferenciák változása, az állam befolyásoló hatása a törvényi és szabályozási keretre, versenytársak akciói. Collis (1994) véleménye szerint pedig az is feltételezhető, hogy bizonyos erőforrások értékessége éppen az iparági kontextus adott jellemzőitől függ. Eszerint minden időpontban minden iparágban meghatározható egy erőforrás (vagy azok kombinációja), amely a legnagyobb versenyelőnyt nyújtja. Például az üdítőital piacon már egy ideje a márkanév kiépítése jelent elsődlegesen versenyelőnyt a vállalatok számára.

III.2. Az erőforrások értelmezése és típusai

A megközelítés alapját jelentő erőforrás fogalomnak általában nyitott, meglehetősen széleskörű értelmezése a jellemző, így: "az erőforrások a vállalat értékteremtő folyamatainak tágran értelmezhető inputjai" (Antal-Mokos – Balaton – Drótos – Tari 1997, 68), vagy Wernerfelt (1984): "erőforrás alatt azokat a tényezőket értjük, amelyek egy adott vállalat erősségeként, vagy pedig gyengeségeként megfoghatóak."

Erőforrások eltérő típusait különböztetik meg az egyes elméleti munkák. Legtágabban értelmezve különbséget szoktak tenni az anyagi és a nem anyagi erőforrások között. (Megjelenik a tárgyi, emberi és szervezeti erőforrások szerinti tagolás is.) Az ennél részletesebb besorolást illetően azonban nincsen egységesen kialakult kategória rendszer, az egyes elemzők, saját szempontjaik szerint osztják fel a lehetséges erőforrásokat. A következő táblázatban három, viszonylag részletesebb felbontást mutatok be:

1.táblázat: A szervezeti erőforrások típusai

Hunt (1997)	Antal-Mokos – Balaton – Drótos – Tari (1997)	Grant (1996)
pénzügyi	pénzügyi	pénzügyi
tárgyi	tárgyi	tárgyi
törvényes	emberi	technológiai
emberi	szervezeti	elismertségből fakadó
szervezeti	technológiai	kultúra
informális	Innovációs	szaktudás
kapcsolati	hírnév	kommunikációs és interakciós
		motivációs

Mint látható az anyagi erőforrások értelmezése terén meglehetősen az egyetértés, azonban a nem kézzelfogható erőforrások leírásában nagy különbségek figyelhetők meg. Talán éppen rejlik azonban az elmélet egyik vonzereje is. Ez ugyanis minden vállalat számára nyitva hagyja a lehetőséget, hogy erőforrásait versenyhelyzetének, céljainak megfelelő módon vegye számba, vagy akár definiálja újra. Az erőforrások szó itt valóban potenciál értelemben jelenik meg. Vagyis olyan tényezők kerülhetnek felsorolásra, amelyek valamilyen módon megkülönböztetik a szervezetet a piaci versenyben, és/vagy értékteremtő erővel bírhatnak egy cég számára.

Ahhoz, hogy az erőforrások tartós versenyelőny alapjává váljanak, a következő jellemzőkkel kell rendelkezniük:

- értékesek (vagyis a vevő által elismert értéktöbbletet eredményeznek),
- ritkák (nehezen hozzáférhetők, kevesek által birtokoltak)
- tökéletlenül másolhatóak (más vállalatok által nehezen megszerezhetők),

- nem helyettesíthetőek (nincsen egyenértékű megfelelőjük) (Antal-Mokos és társai 1997, 71, Barney 1986 alapján).

Az ilyen, a vetélytársak számára transzferálási és imitálási korlátokat jelentő, izolációs hatású tulajdonságok kialakulásához általában a következő tényezők, okok járulhatnak hozzá (Collins 1994, 146, és Nahapiet-Goshal 1998, 260 alapján).

- Fizikai egyediség - így például az egyedi földrajzi elhelyezkedés.
- Tacit jelleg - vagyis nem tudatosítható, explicit módon nem kommunikálható, mint például egy egyedi hangszer készítésének minden csínja-bínja.
- Történet és folyamat függőség - "path dependency" - így például a méretgazdaságosság, belső összekapcsolódások bonyolultsága, tapasztalatból származó hatékonyság,
- Oksági bizonytalanság - a technológiai és társas komplexitásból adódó bizonytalanság az erőforrás értékességét illetően. Például tudva azt, hogy az emberi tényezőből fakad a versenyelőny, még nem lehet biztosan tudni, hogy milyen módon alakul ki, mit is kell igazából, lemásolni a versenytársnak.
- Sajátos, egyszeri történelmi lehetőség, melynek elmúltával a későn érkezők már jóval hátrányosabb helyzetben vannak a korán érkezőkhöz képest.

A felsorolt tényezők miatt lehetséges az, hogy egy iparágban nem egyértelmű a versenytársak számára, hogy mely erőforrások, illetve azok milyen kombinációja tette lehetővé az iparági vezető cég számára a kiemelkedő versenyelőny és jövedelmezőség elérését. Ha pedig képesek is lennének azonosítani a magasabb járadék okait, akkor még mindig nehezen leküzdhető akadályokkal szembesülnek a sikertényezők lemásolásában, alkalmazásában. Ez természetesen nehezebbé teszi az élen állók utolérését.

A verseny szempontjából fontosak lehetnek azok az erőforrások is, amelyek nem rendelkeznek mindezen jellemzőkkel. Ilyenek például a versenyben maradás szempontjából "küszöb"-nek tekintett erőforrások, amelyek ugyan nem jelentenek versenyelőnyt (hiszen nem ritkák, több vetélytárs is birtokolhatja őket), ugyanakkor kritikusak a hatékony működés szempontjából (Grant 1996, 126). Ilyen erőforrás lehet például egy információs rendszer birtoklása, vagy bizonyos disztribúciós csatornához való hozzáférés. Ezzel a szükséges, de nem megkülönböztető erőforrás típussal kapcsolatban Leonard-Barton (1995, 4) a "lehetővé tevő" (enabling) kifejezést használja. Ezenkívül megkülönbözteti a "kiegészítő" képességeket is, amelyek nyújtanak ugyan hozzáadott értéket a termékhez, de nem egyediek, és nem kritikusak. Jó, ha rendelkezik ilyenekkel a vállalat, de nem lényegesek a piaci verseny szempontjából.

III.3. Az egyes erőforrások szerepe az alapvető versenyképesség kialakításában

Ismerve azt, hogy milyen tulajdonságok révén válnak értékessé az erőforrások a stratégia szempontjából, érdemes megvizsgálni az egyes erőforrások jellemzőit e szemszögből.

Az anyagi és nem anyagi erőforrások között kétségtelenül nagy különbség mutatkozik a másolhatóság szempontjából. Mint azt Barney (1991, 110) írja: "a fizikailag megtestesülő technológia, jelenjen meg az akár gépi eszközök, akár automatizált gyártósorok, vagy komplex információs menedzsment rendszerek formájában is, önmagában tipikusan lemásolható jelenség". Ráadásul több példa ismert arra, hogy önmagában az anyagi eszközök birtoklása még nem jelent versenyelőnyt. Egy üzemet össze lehet csomagolni, és teljesen ugyanúgy össze lehet szerelni egy másik helyen, ám az ugyanolyan hatékony működéshez ez még kevés. A működtetéshez szükséges képességeket ki kell alakítani, vagy meg kell tanulni az eredeti helyszínről (Ez a témakör szorosan kapcsolódik a későbbiekben kifejtendő tudástranszfer problémájához.) Ezek az eszközök önmagukban csak potenciált képviselnek, ennek kihasználásához szükséges kiaknázásuk képessége.

A *nem anyagi jellegű erőforrások* egyik csoportjába az elismertség és az erős márkanemek tartoznak. Ezek versenyelőnyt biztosíthatnak, hiszen hosszú idő szükséges ezek felépítéséhez, és a korábban mozdulók jelentős előnyt élvezhetnek. Hosszabb időszakot tekintve azonban a korlátok átléphetőek, és ezek is lemásolhatóvá, illetve helyettesíthetővé válhatnak. Továbbá ezen erőforrások kapcsán is megemlíthető, hogy a hosszú távú versenyképességet elsősorban az a képesség, tudás jelenti, hogy a vállalat ilyen márkákat építsen ki, illetve azokat folyamatosan megújítsa.

Gyakorlatilag hasonló észrevételek tehetők a technológia, egy másik nem anyagi jellegű erőforrással kapcsolatban is. Azok a tényezők, melyeket ide szoktak sorolni: know-how, szabadalmak, innovációk, már önmagukban is egy tudás megtestesülésének tekinthetők, másrészt pedig a folyamatos kiaknázásukhoz szükséges tudás jelenti az igazi versenyelőnyt.

Ide kapcsolható Pringle–Kroll (1997) érdekes felfogása, miszerint egy erőforrás kétféleképpen képezheti járadék alapját: egyfelől a tulajdonosának, másfelől eddig annak aki fel tudja azt használni. Természetesen a második fajta potenciál a nehezebb transzferálhatóság miatt tartósabb előnyt biztosíthat.

A korábban leírtaknak megfelelően, az eddig felsorolt erőforrásokat önmagukban inkább a hatékony versenyhez szükségesnek, vagy azt "lehetővé tévő" erőforrásoknak tekinthetjük. Ez

nem azt jelenti, hogy az erőforrás alapú elmélet szerint ezek lényegtelen elemek lennének, és birtoklásuk nélkül többnyire reménytelen stratégiai versenyelőnyhöz jutni. Ahhoz azonban, hogy a versenyképességét valaki kiaknázza, és megtartsa további képességekre is szükség van, és ezek azok, amelyek igazából megkülönböztetik a cégeket. Wernerfelt (1995) megállapítása szerint egyébként az egész erőforrás alapú elmélet középpontjában ez a kérdés áll, hogy miért különbözőek ezek a cégek, és ezeket a különbözőségeket hogyan lehet kihasználni a versenyképesség fokozása érdekében.

Mindezek alapján végül arra a következtetésre is juthatnánk, hogy az *emberi tényező*, erőforrás jelenti a versenyképesség alapját. Természetesen az elmúlt időszak globálisan tendenciái is, mint a tudás-intenzív iparágak térhódítása, illetve hagyományos iparágak egyre inkább tudásintenzívvé válása is az emberi erőforrások stratégia értékének a növekedését vonták maguk után (Quinn et al 1996) Mindez magával hozta az emberi erőforrás menedzsment funkció erősödését, illetve stratégiai szintre kerülését a vállalatvezetésén belül is. Az emberi erőforrások szerepe a stratégiai erősségek kialakításában azonban nem ilyen egyszerű.

Az emberi tényezőről, mint a nem anyagi jellegű erőforrások másik csoportjáról is elmondható ugyanis, hogy nem önmagában jelenti a versenyképesség alapját. Sőt ez az erőforrás különösen érzékeny, veszélyeztetett jellegű, hiszen ellentétben az anyagi erőforrásokkal, a cégben dolgozó emberek például:

- felmondhatnak és átléphetnek egy vetélytárshoz,
- magasabb béreket követelhetnek maguknak,
- megtagadhatják az utasításokat, és motiválatlanná válhatnak,
- elégedetlenek lehetnek a vezetőkkel, kollégákkal, karrierlehetőségekkel, stb. (Coff 1997, 374).

Az emberi erőforrások, mint sajátos vállalati vagyonnak a sajátosságaiban rejlő veszélyekre, és egyben lehetőségekre hívja fel a figyelmet Bögel (1998) is, amikor annak különösen mobil voltát elemzi.

Ennek megfelelően a vállalatok versenyképességét nem jelenthetik az egyes emberek képességei, és készségei, sem azok egyszerű összegzése. Mindezek könnyen "elhagyhatják" a vállalatot, illetve tárgyasult (információ) formájában megszerezhetőek más vállalatok számára is. Nem az egyes emberek tudása, vagy képessége jelenti a vállalatok versenyképességét, hiszen emberek rendszeresen hagyják el, illetve érkeznek a cégekhez, és annak működése ettől függetlenül zavartalan marad. (Kírvó eseteket leszámítva.) Sokkal nagyobb feladatot jelent az, hogy ezt a képesség- és tudáshalmazt értelmes, hatékony

rendszerre kell formálni, s aztán pedig működtetni. A stratégiai versenyelőny szempontjából az a kérdés, hogy ezek az emberek miként tudnak hatékonyan együttműködni.

Mindezen problémákkal együtt, kétségtelen azonban az is, hogy az emberi erőforrásokban benne rejlik a potenciál, hogy tartós versenyelőny forrásai legyenek közvetetten oly módon, hogy olyan nehezen másolható és helyettesíthető képességek fejlesztéséhez járulnak hozzá, amelyek cégspecifikusak, komplex, társas kapcsolatrendszereket alkotnak és beágyazódnak a vállalat történelmébe, kultúrájába, és tacit szervezeti tudássá válnak (Lado - Wilson 1994, 699). A többi erőforrásban rejlő potenciálokat az egyes emberek képességein és tudásán keresztül lehet összefogni, és kiaknázni.

III.4. A vállalatok alapvető versenyképessége, azok megújítása

Mindezek figyelembe vételével nem meglepő, hogy mára általánossá vált a megegyezés abban a tekintetben, hogy a tartós versenyelőny forrását elsősorban nem az egyes elkülönült erőforrások birtoklása, vagy pedig kihasználása jelenti. A fenti jellemzők csak ritkán, illetve átmeneti időszakokban biztosíthatók egyes, elkülönült erőforrások tekintetében, hiszen az ebből fakadó előnyöket a versenytársak gyorsan lefaraghatják.

A tartós versenyelőny alapját sokkal inkább az elkülönült erőforrások sajátos, nagyobb értékteremtő erővel bíró integrálásának és működtetésének képessége jelenti. Az ezt a gondolatot kifejező, mára széles körben elterjedt, és a vállalati gyakorlatban is közkedvelté vált "alapvető képesség" (core competence, más szerzőknél core capability, vagy distinctive competence,) koncepció, és az erre alapuló stratégiai menedzsment felfogás Prahalad és Hamel (1990) cikkében jelent meg először.

Az alapvető versenyképesség elmélete, mely az erőforrások integrációját, azok komplex felhasználási és megújítási képességét helyezi előtérbe, óhatatlanul ráirányítja a figyelmet az emberi tényezőre, és az emberi tudásra, hiszen az erőforrásokat nem lehet közvetlenül integrálni, csak az emberek tudásán keresztül. A korábban leírtak alapján pedig látható, hogy a kritikus integrációs problémát elsősorban az emberi tényezőhöz kapcsolódó erőforrások jelentik: a nem emberhez kapcsolódó erőforrások integrálása, azért nem olyan nehéz, mert azok passzívok, könnyebben áttekinthetőek és változtathatóak szükség szerint.

Az alapvető versenyképesség koncepció megalkotói egyébként maguk is úgy tekintik, hogy a vállalat alapvető képességei kollektív tanulást jelenítenek meg, tehát egyfajta kollektív, rögzült megtanult tudásnak tekinthetők (Prahalad – Hamel 1990, 82). Az alapvető képességek kialakulásához idő szükséges, amely egy tanulási folyamatként fogható fel, melyben kialakul az

egyres erőforrások együttes felhasználásának egyre hatékonyabb és egyben egyre inkább rutinszerűvé váló módja. Ez a képesség, rutin készlet képezi a vállalat tudásbázisát.

Az erőforrás alapú megközelítés fontos következtetése még, hogy egyszer minden versenyelőny, még a jelenlegi alapvető képesség is elenyészik. A fogyasztók igényei változnak, az iparágak, a technológiák és a termékek újraértelmeződnek, új vetélytársak jelennek meg, vagy a régiók újulnak meg veszélyes módon. Ez a gondolat vezetett el a magasabb rendű képességek fogalmához, amely szerint a versenyképességek folyamatos megújításának képessége jelenti hosszútávon a vállalati siker titkát (Markides-Williamson 1996). Így az elmúlt években a kutatók között egyre inkább elfogadottá válik az a nézet, hogy a hosszabb távú versenyelőny alapját leginkább a komplex, több módon egymáshoz kapcsolódó erőforrások, és azok integrálásának, és egyben folyamatos megújításának képessége jelenti a szervezetekben (Hunt 1997, 68.)

Magasabb rendűek azok a képességek, amelyek a többi erőforrás, vagy képesség hatékonyabb, és hosszú távon megújuló kihasználását biztosítják. Ez a megközelítés azonban felveti az egyre magasabb rendű, "végtelenrendű" versenyképesség, vagy tudásbázis problémáját. Azaz, miért nem foglalkozunk a magasabb rendű tudásbázisok integrálásának módszereivel, amelyek még nehezebben másolható versenyelőnyt jelentenének? Bár értelmese definiálhatók ilyen képességek, azonban általában kívül esnek ezek a vállalati menedzsment hatókörén, így a jelen dolgozatban sem foglalkozom velük. Sok tényező befolyásolhatja azt, hogy egy vállalatban belül milyen tudásintegrációs mechanizmusok alakulnak ki, illetve melyek közül lehetséges választani. Így egy ország oktatási rendszere, törvényi és szabályozási struktúrája, történelmi hagyományok, a nemzeti kultúra, általában a gazdasági és intézményi helyzet. Ezek olyan makroszintű tényezők, melyekre a vállalatvezetők többsége kevés befolyásolási erővel rendelkezik. (Ugyanakkor természetesen felvetik egy régió, vagy pedig ország versenyképességének koncepcióját, illetve azt meghatározó tényezőket definiálnak.)

A fenti gondolatok tekinthetők az erőforrás alapú megközelítés kiinduló feltevéseinek, és alapvető megállapításainak. Mint látható, ezek a feltételezések átvezetnek a szervezetek tudásalapú felfogásához, mely elméleti keretrendszer kérdéseit a következő fejezetben tárgyalom.

IV. TUDÁSALAPÚ SZERVEZET FELFOGÁS ÉS A TUDÁSINTEGRÁCIÓ

Az erőforrás alapú elmélet fentebb leírt következtetései, miszerint a tartós, alapvető vállalati versenyképesség alapját azok a tanulási folyamat során kialakult képességek, rutinok jelentik, melyek révén lehetségessé válik a vállalati erőforrások egyedi, a versenytársak által másolhatatlan, a fogyasztó által elismert értéket teremtő integrálása és folyamatos fejlesztése vezetnek el a tudás, mint kiemelt fontosságú vállalati versenyképesség vizsgálatához. Ezt tükrözi Kogut és Zander (1992, 384) megállapítása: "a versenyképesség központi kérdése: mit tud egy adott cég a tudás szervezeti kontextusban történő létrehozásáról és transzferéről." (Látható, hogy ebben a kérdés felvetésben is benne rejlik a tudás több szinten történő értelmezése, mely kérdésre a későbbiekben még visszatérek.)

A korábban leírtakat összefoglalva a tudás kitüntetett szerepe a versenyképesség szempontjából a következő tényezőknek köszönhető:

- A vásárlók által elismert hozzáadott érték egyre nagyobb része származik manapság a tudás komponensből, a nemzetgazdaságok egyre nagyobb részét teszik ki a tudásintenzív iparágak, többen már a "tudás társadalmáról" írnak, például Drucker 1992, Neef 1998.
- A többi erőforrás integrálása és a bennük rejlő potenciál kihasználása a vállalati tudásbázison keresztül válik lehetségessé.
- A már kialakult tudásbázis lemásolásának és transzferálhatóságának korlátai a hosszú távú versenyképesség szempontjából előnyt jelentenek.

A tudáson alapuló gazdaság makroszintű, társadalmi hatásaival több tanulmány is foglalkozik, kiemelve, hogy a gazdaság mai szerveződése közvetlenül a tudás és az információ előállítására, elosztására és felhasználására épül (A tudásgazdasággal foglalkozó cikkek összefoglalására: Inzelt 1998).

Az egyes megállapításokat lassan kialakuló keretbe foglalva 90-es évek közepére körvonalazódott a szervezetek tudásalapú leírása. Ezt az új megközelítést lehetséges az előzőekben tárgyalt erőforrás alapú szemlélet továbbgondolásaként, kiterjesztéseként is felfogni.

Ugyanakkor a felhasznált koncepciók és a vizsgált problémakörök kapcsán számos kapcsolódási pont figyelhető meg más elméleti megközelítésekhez, így a szervezeti tanulás, a technológia menedzsment és a vezetői kognitív sémák elméletéhez. Ezek mellett nyilvánvalóan szoros a kapcsolat a stratégiai menedzsment témaköréhez, ahhoz képest azonban tágabb kérdésköröket tárgyal, hiszen a stratégiai választás és versenyelőny kérdésén túl foglalkozik a

szervezeti koordináció, struktúra, döntéshozatal és szervezeti innováció problémáival is (Grant 1996).

Bár az elméleti keret kialakulása nem régen kezdődött el, a tudás problémájának szervezeti keretek között való megragadásának gyökereit korábbi tanulmányokra is visszavezethetjük: így például Simon (1947), műve a közgazdasági gondolkodás kritikáját illetően, illetve Polányi (1994) gondolatai a személyes tudás és cselekvés kapcsolatáról. Ezekben a művekben megjelenik a nem anyagi erőforrások, különösen pedig az emberi tudás és képesség potenciális fontossága, előkészítve a jelen elemzési kereteket (Spender-Grant 1996, 6)

Jelen pillanatig nem alakult ki letisztult szóhasználat, az elmélet elnevezése kapcsán megjelenik még az emberi tőke (Coff 1997), a szociális tőke (Nahapiet-Goshal 1998), vagy intellektuális tőke és erőforrás (Quinn-Anderson-Finkelstein 1996) fogalomhasználat is. Az eltérő szóhasználat ellenére a közös problémafelvetés és szemléletmód miatt én ezeket a megközelítéseket is a tudásalapú szervezet felfogások közé sorolom, és itt is tárgyalom.

Mielőtt az elmélet bemutatására sor kerül érdemes felidézni annak gyakorlati kapcsolódási pontjait. A tudásalapú megközelítés a vállalati gyakorlatban is visszhangra lelt, ami nem is csoda, hiszen az elmúlt időszakban már hazánkban is egyre több vállalat próbálkozik olyan eljárások bevezetésével, amelyek a tudásbázisuk megújításához, vagy pedig jobb kihasználáshoz kapcsolódik. Így lehet Magyarországon is egyre többet hallani a tudás, vagy legjobb gyakorlat transzfer (például a privatizáció kapcsán), a benchmarking, a rotáció és gyorsított termékfejlesztési ciklus problémáiról és alkalmazásairól is (Makó 1997).

Egy másik ide kapcsolódó és ma megint csak egyre divatosabb témakör, a tudásintenzív vállalatok vezetése. Bizonyos iparágakban, így a tanácsadás mindenféle területén, a high-tech iparágakban, és a szolgáltatás egyre több területén is a tudásbázis, és annak folyamatos megújítása jelenti a vállalatok stratégiai versenyképességének, és egyben persze értékének is alapját (Starbuck 1992, Quinn, et all. 1996). Ezek a vállalatok különösen sok szempontból és sikerességüket alapvetően meghatározó módon kerülnek szembe a tudásintegráció és fejlesztés kérdéseivel.

IV.1. A vállalatok tudásalapú megközelítése

E felfogás alapján a szervezet nem más, mint a tudás integrálására létrehozott intézmény, valójában az ezt a célt szolgáló eljárások és rutinok megtestesülése. Sokak szerint

önálló szervezetelméletnek is tekinthető, több helyen párhuzamot is vonnak például Williamson (1975) tranzakciós költségre alapozott szervezet felfogásával.

Demsetz (1991) például elméleti alapozó cikkében szintén piaci kudarcokra vezeti vissza a szervezetek létét. Kifejti, hogy a tudással kapcsolatban létezik egy alapvető aszimmetria: a tudás megszerzése (elsajátítása) ugyanis nagyobb specializációt igényel, mint annak felhasználása. A tudás felhasználása több, különböző területen szakértő, vagy azzal kapcsolatban valamilyen tudást birtokló specialista koordinált együttműködését igényli. (Mindennapos helyzet ez az üzleti életben, ahol a különböző területek szakértői – mérnökök, közgazdászok, jogászok stb. – hosszú éveken át tanulnak különböző iskolákban és tanfolyamokon, aminek eredményeként mások által nehezen érthető és megítélhető tudásra tesznek szert. Ahhoz azonban, hogy ez tudás értéket tudjon teremteni általában már együtt kell működniük más területek szakértőivel is.) Demsetz szerint a piac nem, vagy csak nagyon hatékonytalanul képes erre a koordinációra. Ennek oka egyfelől az, hogy a tudás, illetve annak egy része – lásd a későbbiekben a tacit tudásról leírtakat - jelentős mértékben immobil, nem adható át piaci tranzakció keretében. A tudás másik, explicitte tehető részével kapcsolatban pedig nagy a kockázata annak, hogy a vevő megszerzi anélkül, hogy fizetne érte, mivel a tudás eltulajdoníthatósága problémát okoz: egyfelől bárki, aki hozzájutott, ugyanolyan áron eladhatja, mint a tulajdonosa, másfelől pedig már maga a piacra vitele, a marketingje egyenlő eladásával, hiszen ismertté kell tenni (Grant 1996, Arrow nyomán).

Az elmélet szerint e piaci problémák miatt léteznek szervezetek, hiszen ez az intézményesült együttműködési forma jelenthet megoldást különböző tudáspecialisták együttműködésére. Ez a felfogás egyben arra a kérdésre is választ ad, hogy hol találhatóak a szervezet határai. Eszerint ugyanis, addig célszerű két egyénnek egy szervezeten belül együttműködni, amíg egyiküknek saját munkájának elvégzése érdekében szüksége van a másik tudására. Ha annak ismerete nélkül, egyszerűen munkájának végeredményének átvételével el tudja végezni feladatát, akkor akár piaci kapcsolatban is lehetnek egymással.

Mielőtt a tudásbázisú megközelítésnek a dolgozat szempontjából fontos kérdésvetéseit és problémáit bemutatnám meg kell említeni, hogy a témakör kapcsán tárgyalt kérdések két nagy területre oszthatóak. Ez a két csoport:

- egyfelől a tudásbázis gyarapításához, a tudás megszerzéséhez,
- másfelől pedig a már létező tudás felhasználáshoz, vagyis a korábban leírtak alapján a tudásbázis integrálásához kapcsolódó kérdések.

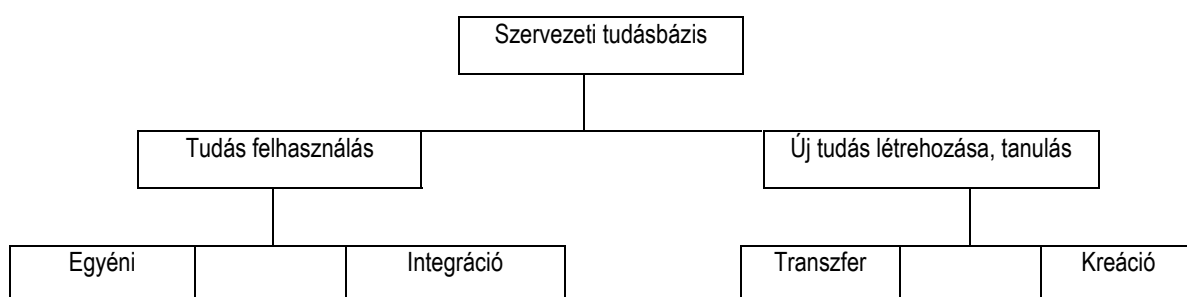
A két kérdéskör sok tekintetben különböző problémákat vet fel, ugyanakkor átfedések is találhatóak közöttük, a határvonal több tekintetben sem húzható meg élesen. A különbségtétel

ugyanakkor fontos, hiszen Demsetz (1991) állítása szerint éppen a két tevékenységhez elengedhetetlen specializáció fokának eltérése teszi szükségessé a szervezetek létét.

A tudásbázis gyarapításához kapcsolódó kérdések és koncepciók jelentős mértékű átfedést mutatnak a szervezeti tanulás témakörével. (Gyakorlatilag definíciószerűen létezik ez a kapcsolódás, hiszen a szervezetek akkor tanulnak, ha valamilyen módon gyarapodik a számukra elérhető tudás, vagyis a tudásbázisuk, megegyezően Huber (1991) szervezeti tanulásra adott definíciójával.)

E kérdéskörön belül további elágazást jelent, hogy a tanulás tudástranzfer útján, vagy pedig a meglévő belső tudásbázis újszerű kombinációján keresztül jön-e létre. Az egyes kérdésköröket a következő alfejezetben mutatom be röviden.

3.ábra: A szervezeti tudásbázishoz kapcsolódó kérdések



A tudás applikációjának kérdése szervezeti környezetben a meglévő tudások integrációjának kérdését veti fel. Ez a témakör azt vizsgálja, hogy a különböző koordinációs mechanizmusok, vagy a szervezeti kontextus bizonyos jellemzői milyen módon segítik, vagy pedig gátolják ezt a folyamatot. Ez a témakör pedig a szervezeti struktúrák, a szervezeti kultúra és az új intézményi megközelítés kérdésfelvetéseivel mutat számos közös pontot. Jelen dolgozat kérdésfelvetése e megközelítés keretei közé illeszkedik. Ezért e témakör kapcsán bemutatom, hogy egyfelől a vállalatok tudásbázisai milyen elemekből állnak, majd pedig tárgyalom az elmélet által felvetett integrációs mechanizmusokat és azok jellemzőit. (A dolgozat fókuszában álló szervezeti kultúra, mint integráló mechanizmus, elméleti háttérét önálló fejezetben mutattam be.)

E fentiek természetesen nem jelentik azt, hogy a tudáskreáció és a tudás applikációja – és azok elméleti keretei – között ne lenne szoros összefüggés. Így például természetes jelenség, hogy a szervezetek a tudás applikációjának folyamatában tanulnak. A tapasztalati tanulás modellje kifejezetten erre a lehetőségre építi feltevéseit. Mindez jelentkezik abban is,

hogy a szervezeti rutinok kialakulása – mint a szervezeti tanulás egyik formája – kifejezetten az alkalmazás gyakorlatán keresztül lehetséges, sőt a rendszeres, mindennapi gyakorlat jelenti az előfeltételét azok kialakulásának. Például ez jelentheti azt, amikor egy munkacsoport a rendszeres közös munkák során alakítja ki a viselkedésre, a teljesítményre és a minőség elfogadható alsó és felső határaitra vonatkozó csoportnormákat, rutinokat.

Az összefüggés természetesen a másik irányba is igaz, hiszen a szervezeti tanulás folyamatában az integrációs mechanizmusok erős támogató, vagy pedig gátló hatást fejthetnek ki. Így például a fenti csoport esetében éppen a kialakult konfliktuskerülést támogató normák lehetnek azok, amelyek akadályozzák az együttműködést blokkoló rutinok megkérdőjelezését, így ennek eredményeképpen a tanulási folyamatot.

Itt a szervezeti működés egymást kiegészítő és összefonó problémáiról van szó, amelyek inkább csak az elméleti kérdésfelvetés szemszögéből bonthatók szét több szálra. Van olyan szerző, akinél a két kérdéskör nem is kerül megkülönböztetésre, így például Nahapiet és Goshal (1998), a tudáskreáció témakörén belül tárgyalja a tudás csere kérdését.

Mindezeknek megfelelően a megközelítés keretei között felvetődő problémákat és megközelítéseket a következő kérdések kapcsán fogom áttekinteni:

- Melyek a vállalati tudásbázis megjelenési formái (szintjei)?
- Melyek a szervezeti tudásbázis bővítésének legfontosabb kérdései?
- Hogyan integrálhatóak és koordinálhatóak a hatékony versenyképesség érdekében a vállalati tudásbázis egyes elemei?

IV.2. A tudás formái és szintjei

Érdekes módon az irodalomban kevés hely jut a tudás fogalmának definiálására. Mint látható lesz, ennek magyarázata feltehetően abból fakad, hogy nagyon sokféle, és sok szinten megjelenő jelenséget sorolnak ebbe a témakörbe. A néhol megtalálható meghatározások is homályosak általában, így említhető Grant (1996b, 110) példája, aki egy egyszerű tautológiával azt állítja, hogy “a tudás mindaz, amit tudunk”. (A tudás fogalmának problémáiról részletesebben lásd: Spender 1996)

Ehelyütt részletesebben csak Nonaka felfogására térnék ki, aki a következő definíciót adja: “a tudás alátámasztottan igaz vélekedés” (1994, 15). Ebben a definícióban a hagyományos felfogás mellett mindenesetre megjelenik a tudás folyamat jellege is. E szerint az ember személyes vélekedéseit igyekszik igazolni, alátámasztani, mely folyamatban egyfajta

igazságra való törekvés motiválja. Ez a megközelítés mód egyben felhívja figyelmünket a tudás és annak kialakulásának aktív, szubjektív jellegére, amely mélyen gyökerezik az egyén értékrendszerében. Így a tudás nem egyszerűen csupán a gondolatok összességét jelenti, hanem az azt keretbe foglaló értelmezési sémákat és értékrendszert is. *A tudás kultúrába ágyazott.*

A szakirodalmi elemzéseket áttekintve a tudás jellemzőit véleményem szerint három dimenzióban érdemes megragadni. Így a továbbiakban a tudás jellemzőivel kapcsolatban leírtakat három szempont szerint tagolom: a tudás

- megragadhatósága,
- szervezet szintjein történő megjelenése, és
- irányultsága szerint.

E három szint explicit, vagy implicit módon általában megjelenik az irodalomban, s két dimenzió együttes kezelésére is található példa. Jelen dolgozat hozzájárulása abban található, hogy az egyes elkülönült elemzések bemutatása után egy összefoglaló, integrált modellt mutat be, ami alapján lehetséges a tudásintegrációval kapcsolatos új kérdések felvetése.

IV.2.1. A tudás megragadhatósága

A *tudás megragadhatóságának* témaköre minduntalan központi kérdését képezi a tudásbázisú vállalatelemzéseknek, mely a tacit és explicit tudás közötti különbségtételben jelenik meg.

Ezt a kérdéskört, melyet szoktak a tudás kodifikálhatósági problémájának is nevezni, leginkább Polányi (1994) tacit tudás koncepciója befolyásolta. Híressé vált példájában a biciklizés esetén keresztül mutatja be azt, hogy mindennapi tevékenységeinkben számos olyan tudáselem létezik, amit magunk számára sem vagyunk képesek megragadni, leírni, és ennek megfelelően kommunikálni sem. (Igazából egyikünk sem képes leírni azokat a törvényszerűségeket, és az azokra épülő eljárásokat, amelyekkel egyenesben tartjuk a biciklit.) Egy másik, a munkavégzésre vonatkozó elterjedt példa az igényes zeneeszközök készítő mesteremberek példája (Cook-Yanow 1993), akik maguk sem tudják elmondani, hogy mitől is lesz egy hangszer egyedi és tökéletes, ellenben el tudják készíteni azt. A tacit tudást azt teszi különlegessé, hogy magában foglal az adott problémára, kontextusra vonatkozó keresési metódust, heurisztikát, amely nem általánosítható és ezért nem önthető strukturált formába.

Nonaka (1994) szerint ez azt jelenti, hogy a tacit tudás mélyen gyökerezik a tevékenységben, elkötelezettségben és az adott helyzethez való kapcsolatban. Szerinte

kognitív és technikai részekből áll. Az első mentális modellt jelent: sémákat, hiedelmeket, paradigmákat. A technikai része konkrét cselekvésmintákat, készségeket adott kontextusra vonatkoztatva.

Ezzel a tacit tudással állítható szembe az explicitté tehető, kodifikálható, kommunikálható tudás típus, ez a tudás típus akár az információknak is megfeleltethető. Míg explicit tudás kommunikáció révén jeleníthető meg, és ennek révén sérülés nélkül továbbítható, a tacit tudás csak alkalmazása révén, annak folyamatában.

Sokan ezt a gondolatot úgy értelmezik, hogy minden tudás eszerint vagy explicit, vagy pedig tacit formájú (Boisot 1995). Ezt a gondolatot fejleszti tovább Nahapiet és Goshal (1998), akik szerint ezt az ellentétpárt egy skálaként célszerű felfogni, ami egyben azt is jelenti, hogy szinte minden tudásnak van tacit része is, hiszen beleágyazódik korábbi tapasztalataink és értelmezésünk által foglalt keretbe, amelynek módját nem tudatosítjuk magunk számára sem.

A tudás kodifikálhatóságára irányuló figyelem több szempontból is érthető, ugyanis:

- A tudás megragadhatósága befolyásolja annak a vállalatok közötti imitálási és transzferálási lehetőségeit
- A tudás megragadhatósága a vállalati érték meghatározásának, erősségeinek és gyengeségeinek feltárásának fontos kérdése.
- A tudás kodifikálásával, struktúrába öntésével lehetőség van annak elszakítására az azt birtokló egyéntől (Kogut-Zander 1992), és így az a szervezet egésze számára hozzáférhetővé válik.
- Saját tudásának megragadása a vállalat számára azért is fontos lehet, mivel előfordulhat, hogy maga sem érti azt, és így nem képes hatékonyan kihasználni (Spender-Grant 1996).

Látható, hogy a fenti szempontok egy paradoxont is magukban rejtenek: minél inkább megragadhatatlan valami, annál inkább nagyobb és tartósabb versenyelőnyt jelenthet, és egyben annál inkább nehezebb ezt a versenyelőnyt kihasználni és fejleszteni is.

IV.2.2. A tudás szintje

A tudás következő vizsgált dimenziója az, hogy a szervezet mely szintjein jelenik meg. A szakirodalomban elkülönítik az egyéni tudást, és a szervezeti szinten osztott, vagy birtokolt tudástól (Spender 1996, Nonaka 1994). Ezen utóbbinak különböző szintjeit határozzák meg az egyes szerzők. Ezek bemutatása előtt azonban érdemes felvetni egy kérdést, ami a szervezeti tanulás témakörében is heves vitákat váltott ki.

Létezik ugyanis egy olyan felfogás, amely azt állítja, hogy tudást csak az *egyének* birtokolhatnak. E nézet egyik legélesebb megfogalmazása Simontól származik: "minden tudás csak az egyének fejében megy végbe, a szervezetek pedig kétféle módon tanulhatnak, vagy a tagjaik tanulása által, vagy pedig új tagok befogadása által, akik a szervezet által eddig nem birtokolt tudással rendelkeznek" (1991, 125).

A másik felfogás képviselői szerint a *szervezet szintjén is* létezik tudás és történik tanulás. Eszerint March és Levitt (1988, 517): "a szervezetek azáltal tanulnak, hogy a történetükből eseményeket kódolnak be a viselkedést befolyásoló rutinjaikba. ...Ezek a rutinok függetlenek az őket végrehajtó egyénektől, akkor is fennmaradhatnak, ha nagyszámú egyén elhagyja a szervezetet."

Ez a vita a tudásalapú szervezetfelfogás képviselői között is folytatódik, vannak, akik feltételezik, hogy a szervezeti tudás az egyéni tudások aggregációját, összefogását jelenti (Grant 1996), míg mások azt vallják, hogy létezhet az egyéntől független, szervezeti szintű tudás is – akár informális rutinokban, akár formális szabályzatokban, akár pedig technológiai folyamatokban tárgyasulva (Spender 1996).

E dolgozat gondolatmenete szempontjaihoz a második érvelési mód illeszkedik, két okból is. Egyfelől, elismerve az egyéni tudás és tanulás létét a szervezeten belül is, sőt azt is, hogy a szervezeti tudás gyarapodása nem mehet végbe az egyén tudásának gyarapodása nélkül, Berger és Luckman (1998) nyomán az egyéni tanulásnak a közösségi és kontextuális beágyazottságára hívom fel a figyelmet. Az egyén tudása nem létezhet azt megelőző és azt értelmező keretrendszer nélkül, melyet társas tanulási folyamatokban, szocializáción keresztül kap és alkot meg egyszerre saját magának. Ez az intézményesült, nyilvánvalónak tekintett keretrendszer (melynek fontos eleme a nyelv, a maga rendszerével), alkotja a közösségi szintű tudásbázist. Nonaka(1994) véleménye szerint is az institutionális nyomás nagy hatása miatt az egyéni tanulást mindig is a társas közegben kell értelmezni. Szakmai értékek, nemzeti kultúra, szakszervezeti politika, mind rányomhatja e folyamatra a bélyegét. Az egyének és a szervezetnek is tudás-bázisú identitása van.

A másik érv a szervezeti szintű tudás mellett arra vonatkozik, hogy amikor az egyének alkalmazzák tudásukat a szervezetben, azt egyben tárgyasítják is, így szabályzatok (mely sok szakértő együttes munkájának az eredménye általában), vagy rögzített technikai know-how formájában. Ezek is a szervezetek tudásának a bázisát képezik, mert ezután az egyes egyének tudásának változása, vagy akár az egyén szervezet elhagyása már nem feltétlenül befolyásolja azt (Leonard-Barton 1992). Ezeket a tudásformákat, nevezi az alapvető versenyképesség technikai rendszereinek.

Ennek megfelelően értelme van elválasztani a tudás egyéni és szervezeti szintjeit egymástól. Az egyéntől felfelé haladva azonban több lépcsőfokot is lehetséges megkülönböztetni. A tudás az egyéni mellett megjelenhet, csoportos, szervezeti és szervezet közötti szinteken is. Csoportos tudást jelenítenek meg a mindennapos interakciók során kifejlődő normák, és rutinok, és én ide sorolnám az azonos tevékenységekkel való foglalkozás során kialakuló egyes szervezeti funkciókhoz kötődő tudásbázist, szakértelmet is (például a marketinges, vagy a pénzügyes témakörökhöz fűződő szemléletmódot és tudást). A szervezeti szintű tudás értelemszerűen az egész szervezetben jelenlévő rutinokat, illetve például a szervezet által birtokolt know-how-t jelenti.

IV.2.3. A tudás irányultsága

A következő kérdéskört, a *tudás irányultságának* problémáját többféleképpen lehet megragadni.

Az egyik felfogás kapcsolódik bizonyos fokig Polányi (1994) megközelítéséhez, aki elkülöníti a valamilyen tárgyra, és a valamilyen folyamatra irányuló tudást. Hasonló megkülönböztetéssel él Nahapiet és Goshal (1998) is, akik a racionalizmus és az empirizmus filozófiai áramlatainak eltérő gondolkodásmódjára vezetik vissza a deklaratív és procedurális tudás különbségét. Létezik olyan megközelítés is, mely szerint az első típusú tudást információs, vagy tárgyi tudásnak (know-what) nevezik, míg a másodikat a know-how-nak.

Mindenestre széles körben elterjedt nézet szerint érdemes különválasztani a tényekre alapozott tárgyi tudást, és annak a felhasználására vonatkozó, gyakorlatorientált tudást. Ehhez a párhoz Kogut és Zander (1992) az értő, vagy rendszeres tudás (know-why) fogalmát illesztették, mely oksági kapcsolatok rendszerének mély szintű, rendszerezett megértését takarja.

Végül a tudás irányultságát tekintve a végső kiegészítésként Quinn és társai (1996) az önmotivált kreativitás (care-why) koncepcióját illesztették, mely a motivált, sikerre, problémamegoldásra orientált tudást jelenti. Ez az elkötelezett, személyesnek érzett tudást jelenti.

Az egyes tudás típusok között a különbséget a következőként lehet szemléltetni:

- Az első, a tárgyi tudás információk birtoklását jelenti (Tudom, mi az, hogy számítógép, egy könyvben olvastam, vagy egy előadáson hallottam róla.)
- A know-how a használathoz fűződő tudást jelenti. (Be tudom kapcsolni, programokat tudok elindítani, és felhasználói munkát tudok végezni vele.)

- Az értő, vagy rendszeres tudás (a know-why) segítségével a rendszer működésével kapcsolatos problémákat is meg tudom oldani, vagy az egész rendszert újra tudom szervezni, túllépek a felhasználói készségeken (Programhibákat küszöbölok ki, vagy gépeket hálózatba szervezek és üzemeltetem őket)
- Az önmotivált kreativitás pedig azt jelenti, hogy keresem a megújítás lehetőségét, folyamatos változtatásra és adaptációra törekszem. (Átírom a gyári szoftvert a hatékonyabb fejlesztés érdekében, figyelemmel kísérem a számítástechnika fejlődését és cserélgetem a szükséges alkatrészeket.)

A különböző irányultságú tudásoknak eltérő a kodifikálhatósági foka, az első három – egyre csökkenő mértékben - létezik a szervezeti rendszerekben, adatbázisokban, technológiákban, míg a negyedik csak a kultúrában található meg. A versenyelőny elérése szempontjából ennek megfelelően ebben a sorrendben egyre inkább növekszik értékük.

A dolgozat gondolatmenete szempontjából legfontosabb különbségtételt a tudás irányultságát illetően azonban egy másik kérdéskörben látom. Több elemzésben is megfigyelhető, hogy az egyes szerzők explicit, vagy implicit módon az alapvető képességeket jelentő tudásbázisnak, vagy rutinrendszernek két szintjét, vagy dimenzióját is megkülönböztetik: ezek szerint egyszerre tekinthető alapvető versenyképességet erősítő tudásformának:

- egyfelől maga a konkrét munkavégzésre vonatkozó funkcionális tudás (jelenjen meg ez az emberek fejében, vagy pedig objektiválódva pl. információs rendszerekben, technológiai know-how-ban),
- másfelől pedig az ezeknek az integrációjára és fejlesztésére vonatkozó tudás (irányító, integráló tudás, amely megjelenhet formális, vezetési rendszerekben, de rutinokban, tacit tudásban, értékekben is).

Például a Leonard-Barton (1992) által kidolgozott négy versenyképesség dimenzió is megjeleníti ezt a gondolatot: készségek és ismeretek, tárgyasult technikai rendszerek az egyik oldalon, vezetői rendszerek és végül: értékek és normák a másik oldalon. E dimenziók közül az első kettőt dinamikus tudástárolóknak, a második kettőt pedig kontroll, vagy pedig terelő mechanizmusoknak értelmezi.

Egy másik, ebben a tekintetben hasonló megkülönböztetésre építenek Lado és Wilson (1994) cikkükben: ők input, megtestesült output, valamint vezetői és transzformációs

képességeket különböztetnek meg. Ezek közül az utóbbi kettő sorolható az integrációt képviselő képességek közé.

Marino (1996) is két fajta vállalati tudáskomponenst különböztet meg. Az első technológiai jellegű, és termelési képességek vegyítését jelenti. A másik rutin jellegű, és egyének és struktúrák összekapcsolásán, integrálásán alapul.

A szervező elveket, amelyek az egész szervezet integrálását szolgálják, Kogut és Zander (1992) is megkülönbözteti, és magasabb rendű, funkcionális tudásnak nevezik.

Ez megkülönböztetés az erőforrás-alapú elmélet szempontjai miatt fontos, hiszen az ott leírtak alapján a második csoport magasabb rendű versenyképességnek tekinthető, és egyben az előzőek kialakításának kontextusát is jelentik. Mivel részletesebb elemzésük az integráció témaköréhez tartozik, ott térek ki alaposabb tárgyalásukra.

Összekapcsolva a tudást jellemző egyes tényezőket, a következő mátrixban jeleníthetők meg a vállalati versenyképességet befolyásoló tudástípusok. (Az ábra Spender 1996, 2*2-es mátrixa továbbfejlesztésének tekinthető.)

2.táblázat: Szervezeti tudástípusok

	Egyéni szint	Szervezeti szint
Explicit funkcionális tudás	Szakmai ismeretek, tárgyi tudás	Adatbázisok, elemzések
Tacit funkcionális tudás	Eljárások, alkalmazások, probléma megoldási rutinok	Technológiai rendszerek, közös feladatmegoldási rutinok
Explicit integratív tudás	Szerepfelfogás, rendszertudás	Vezetési és formális koordinációs rendszerek
Tacit integratív tudás	Értékek, normák, értelmezési keret	Szervezeti értékrendszer és rutinok

A táblázat azt mutatja, hogy elfogadom az explicit és a tacit tudás között hagyományos módon tett különbségtételt, és kiegészítem azzal a szemponttal, hogy ezek a tudástípusok konkrét tevékenységre, vagy pedig az egész rendszer működésére vonatkoznak-e. Emellett minden dimenzióban megkülönböztetem az egyéni és a szervezeti szinten megjelenő tudásformát. Így a táblázat közepétől lefelé az előző kettőre reflektáló, az együttműködés módjára vonatkozó tudások jelennek meg.

Az egyes tudásbázisok jelentése és megjelenési formáik:

- *Szakmai ismeretek, tárgyi tudás:* a szervezet tagjainak a fejében létező szakmai ismeretek, információk

- *Adatbázisok, elemzések*: a szervezet különböző információs rendszereiben létező, a szervezet tagjai számára hozzáférhető adatbázisok, és elemzések
- *Eljárások, alkalmazások*: a személyes know-how, a munkavégzés tapasztalataira épülő fogások, trükkök
- *Technológiai rendszerek, szabályzatok*: a szervezet tárgyi eszközein keresztül megtestesülő know-how-ja, gépsorok, technológiai műveletek leírásai, szabadalmak
- *Szerepfelfogás, rendszertudás*: az egyénnek az önmagáról alkotott képe a szervezeten belüli helyét, szerepét illetően
- *Vezetési és formális koordinációs rendszerek*: szabályzatokban, utasításokban, formális koordinációs eszközökben (például tervezési, ösztönzési, képzési programok) testet öltött irányítási módszerek
- *Értékek, normák, értelmezési keret*: az egyén által közvetlenül nem tudatosított, de követett magatartási szabályok, értékek, értelmezési és észlelési keretek
- *Szervezeti értékrendszer és rutinok*: szervezeti rutinok, hatalmi és politikai játékszabályok, szocializációs módszerek, rituálék, értékrendszer, értelmezési keret

A tudásbázis egyes formáinak versenyképesség teremtő ereje a táblázatban balról jobbra, és fentről lefelé haladva nő. A szervezeti képességek magasabb komplexitásuk miatt képviselnek nagyobb értéket a stratégia szempontjából.

A versenyképesség szempontjából potenciálisan tehát a szervezeti szintű értékrendszer és rutinok jelenthetik a legnagyobb versenyképesség teremtő erőt, hiszen ezek a legkomplexebbek, a leginkább történet és folyamattfüggők, ezek mögött rejlik a legnagyobb oksági bizonytalanság, és mindezek miatt ezek a legkevésbé transzferálhatóak és imitálhatóak.

A vállalati gyakorlatban megfigyelhető, hogy a szervezetek törekednek arra, hogy a versenyképességet növelő irányokba mozdítsák a tudásbázisukat. A manapság egyre divatosabbá váló tudásmenedzsment projektek is ilyen célokra irányulnak, a szervezeti tudás összegyűjtésére, kodifikálására, rendszerezésére és frissen tartására. Egyéni explicit tudás szervezetivé tételére történő példa a nagy adatbázisok szervezése, a tanácsadó cégeknél a munkák lezárása után belső összefoglalók készítése és azok rögzítése. Három lehetséges módja létezik a szervezeti tudástárolás explicit formájának Davenport–De Long–Beers (1998) szerint: külső tudás (competitive intelligence) – strukturált belső tudás: kutatási jelentések – informális belső tudás: vitakörök.

Az egyéni know-how szervezeti szintűvé válására példa a "minőségi csoportok" működése a csoportos munkavégzés (autonóm munkacsoport) támogatása, rotációs rendszerek működtetése, és mentorok (újoncok betanítása tapasztalt kollégák által) kijelölése.

A vezetési rendszerekkel kapcsolatos tudásbázist manapság elsősorban kívülről, tanácsadó vállalatok, vagy vállalatközi együttműködés, illetve „benchmarking” révén szerzik meg a vállalatok. Ilyen formális integráló mechanizmusok például a rugalmas és ösztönző fizetési rendszerek, a teljesítményértékelési és kiválasztási rendszerek, a menedzsment kontroll rendszer és a belső információs rendszerek. Magyarországon is egyre fontosabbá válik a versenyképesség szempontjából ez a tudásbázis, amit a tanácsadói piac növekedése mutat.

A rutinok és a kultúra szerepének növekedését jelzi, hogy egyre több szervezet próbálja feltárni értékrendszereinek erősségét és gyengeségeit, és tudatosan fejleszteni azokat, mindazonáltal kétségtelen, hogy a hazai gyakorlatban ezeknek a tényezőknek még kisebb szerep jut, mint az előző, a formális mechanizmusokon alapulóknak. Ugyanakkor nem szabad elfeledkezni arról, hogy a fenti formális integrációs eszközök is beleágyazódnak a tacit tudásbázisba, és hatékony működtetésük előfeltétele a megfelelő illeszkedés. (Természetesen a kapcsolat kétirányú, a kultúra is lassan megváltozik a formális vezetői rendszerek hatására, egy idő múlva a teljesítményértékelési rendszer működtetése révén megerősödhet a teljesítményorientáltság, de ehhez az kell, hogy az átmeneti időszakban legalább már a felsővezetői csoport magatartása és rutinjai tükrözzék az elvárt rutinokat, különben a szélesebb körben elvárt kultúraváltás nem fog bekövetkezni.)

Az erőforrás és a tudás alapú irodalomban is többször felhívták a figyelmet a tacit, szervezeti szintű integráló szerepet játszó tényezők fontosságára. Az új intézményi elméletek és az erőforrás alapú megközelítés kombinálására tett kísérletek, és a vállalati kultúra versenyképesség teremtő erejének több szerző általi kiemelése mutatja ezt. Barney már az egyik legelső erőforrás alapú megközelítést alkalmazó cikkben arra a következtetésre jut, hogy (1986) a vállalati kultúra döntő fontosságú versenytényező lehet, mivel: nem közvetlenül megfigyelhető módon teremt fogyasztó értéket, nehezen kommunikálható, kötött a cég történetéhez, ellenáll a tudatos és tervezett változtatási törekvéseknek.

Ezeknek az integráló – vagy egyes megközelítések szerint kontextus jellegű – tényezőknek az elemzésével egy későbbi alfejezetben foglalkozom részletesebben.

Itt most arra a tényre hívnám fel a figyelmet, amire már korábban utaltam a versenyképesség paradoxona kapcsán. Az a tény, hogy azok a tényezők jelenthetik a legnagyobb versenyelőnyt, amelyek egyben a legkevésbé tudatosíthatóak és a legkomplexebbek, egyben azt is jelenti, hogy e tényezők jelenthetik a legnagyobb veszélyt is.

Hiszen ezek a leginkább beágyazottabbak a szervezet történetébe, kulturális és hatalmi szövevényébe, így a *kompetencia csapda* problémája náluk a legnagyobb (Zucker 1977). Ez a jelenség akkor alakul ki, ha egy vállalat sikereket tudott elérni egy gyengébb versenyképességű termékkel, eljárással, vagy szervezeti felépítéssel. Ennek eredményeként túlságosan sok tapasztalat és elköteleződés halmozódik fel, ezzel az egyébként egyre inkább gátló hatású tényezővel kapcsolatban Ezek a tapasztalatok és képességek aztán meggátolják abban, hogy átálljon egy másik, hatékonyabb működési formára.

A szakirodalomban többször is megjelenik az "alapvető rugalmatlanság" (Leonard-Barton 1992) kifejezés, ami azt tükrözi, hogy a versenyképesség folyamatos megújítása szempontjából sokszor éppen a jelenlegi erősségek jelentik a legnagyobb veszélyt. Már pedig ez a veszély annál erősebb, minél inkább megkérdőjelezhetetlen, vagy pedig nehezen tudatosítható ez tényező.

Leonard-Barton (1998, 34) három lehetséges magyarázatot is felkínál azzal kapcsolatban, hogy az alapvető erősségek miért alakulhatnak át könnyen "alapvető rugalmatlansággá":

- az erősségek megkérdőjelezése közgazdasági értelemben sokszor értelmetlennek tűnik, hiszen a vállalat alapjait kell felforgatni, leépítésekkel, termékvonalak eladásával, eszközöktől való megválással,
- a versenyképességek megváltoztatására irányuló szándék a kialakult hatalmi struktúra ellenállását is magával vonja, hiszen azokból fakadóan számos egyénnek és szervezeti egységnek lehetnek jogosítványai erőforrásokra és pozíciókra vonatkozóan,
- magatartási szempontból, pedig a mindez mélyen rögzült, és "nehezen mozduló" gondolkodási és viselkedési rutinok megváltoztatását, és a fennálló értékrendszer megkérdőjelezését igényli.

Az explicitte tehető tényezők kapcsán felmerülő problémák hamarabb azonosíthatók és változtatásuk is kézzelfoghatóbb és ellenőrizhetőbb módon mehet végbe, a táblázat alján szereplő tényezőkkel kapcsolatban azonban a fenti veszélyek fokozattan jelentkeznek.

IV.3. Tudástranszfer és kreáció

A szervezeti tudásbázis bővítéséhez kapcsolódó megközelítések elsősorban a szervezeti tanulás témakörében megfogalmazott kérdéseket feszegetnek. Ez a témakör nem tartozik a dolgozat szorosan vett fókuszába - a tudásintegrációhoz -, ezért velük kapcsolatban

itt csak a legfontosabb szempontokat és kérdéseket mutatom be. A tudásbázis bővítése kapcsán a következő két lehetőséget szokták megkülönböztetni: tudástranszfer, tudáskreáció.

IV.3.1. A tudástranszfer

Érdekes a transzferben résztvevő felek között is különbséget tenni.

- Többször szoltam már a *tudás versenyhelyzetben lévő szervezetek közötti transzferálhatóságáról*. Ez jelentős mértékben meghatározza a tudás versenyképesség teremtő hatását, hiszen erre alapozódik az átlagosnál nagyobb járadékot biztosító időtartam hossza. Ennek megfelelően a nehezen átadható tudás jelenti az alapját a tartós versenyképességnek.
- A *szervezetek közötti kooperáció* esetében is központi kérdést jelent a *tudástranszfer* hatékonysága és köre. Például a franchise rendszerek is arra épülnek, hogy az egyik helyen kialakított tudás és képességrendszert minél alaposabban át tudják adni bárhová a világon (Spender – Grant 1996). Ugyanilyen szempontokból fontos a tudástranszfer kérdése a multinacionális vállalatok, a privatizáció, vagy pedig a network típusú együttműködés kapcsán. A tudástranszfer ehhez a témakörhöz kapcsolódó hazai relevanciájú kérdéseivel kapcsolatban Makó(1997) végzett kutatásokat. A témakörhöz köthető tanulmányok elsősorban a tudástranszfer magatartási és kognitív feltételeihez kapcsolódó problémákat emelik ki elsősorban.
- A *tudástranszfer szervezeten belüli formája* is kritikus kérdés a szervezeti tanulás szempontjából. Többek véleménye szerint ez jelenti a szervezeti tanulás egyetlen formáját, hiszen tanulásra csak az egyének képesek, a szervezet pedig az egyéni tanulás szervezeti szintre emelkedésével és áramoltatásával tanulhat. A szervezeten belüli tudástranszfer egyik lehetséges módja az egyének közötti tudásáramlás biztosítása, például egy mindenki által hozzáférhető adatbázis segítségével (Quinn et al. 1996). A legnagyobb nemzetközi tanácsadó cégeknél mára általánossá vált, hogy az eddigi munkák, illetve belső képzések során felhalmozódott tudásbázishoz a világ minden részéről hozzáférhetnek az alkalmazottak, egy számítógépes információs rendszer segítségével.
- A tudástranszfer kapcsán került előtérbe az *abszorptív kapacitás* fogalma. Eszerint a transzfer hatékonyságát meghatározza a fogadó fél abszorptív kapacitása (Cohen-Levithal 1990), amely azt tükrözi, hogy a fogadó mennyiben képes az új tudást értékelni, azt felfogni, a régihez kapcsolni, annak szerkezetébe beilleszteni, és hasznosítani. Az abszorptív kapacitást jelentős mértékben meghatározza a már meglévő tudás és az új

tudás közötti megfelelés. A szervezetek abszorptív kapacitását, elsősorban nem az egyes egyének, hanem azok kapcsolatainak rendszere határozza meg. (Ez megint csak a szervezeti szintű tudásbázis fogalmához vezet minket.)

IV.3.2. Tudás létrehozása, kreációja

A tudás létrehozásának két fő megközelítése létezik a tudásalapú elmélet keretei között. Az egyik a különböző tudásformák közötti *konverzióra*, a másik pedig a különböző tudások *kombinációjára*.

Az első megközelítés Nonaka (1994) nevéhez fűződik, aki a tudás kreáció kérdését a tacit és az explicit tudás közötti, és azokon belüli konverziók lehetséges módjaiként ragadja meg. A következő táblázat tartalmazza a lehetséges konverziókat.

4.ábra: Tudáskonverziók Nonaka szerint

Honnan/Hová	Tacit tudásba	Explicit tudásba
Tacit tudásból	Szocializáció	Externalizáció
Explicit tudásból	Internalizáció	Kombináció

Az egyes konverziós formák értelmezése:

- *Szocializáció*: a közös tapasztalatok, együttdolgozás révén, nem szóbeli kommunikáció útján történő tudásátadás
- *Externalizáció*: a tacit tudás kifejezése, ami elsősorban metaforákon, analógiákon és szimbólumokon keresztül lehetséges
- *Internalizáció*: leginkább hasonlít a tanulás tradicionális felfogásához, ilyenkor akciókon keresztül viselkedési és értelmezési rutinokba, sémákba sűrűsödnek a tapasztalatok
- *Kombináció*: értekezleteken, beszélgetéseken keresztül, információ átadás révén cserélődik és bővül az ismeretanyag

Nonaka szerint a tudáskreáció a tacit és az explicit tudás közötti folyamatos dialógus eredménye lehet. Szervezeti tudáskreáció akkor működik, ha mind a négy folyamat a szervezet által működtetve halad egy folyamatos ciklusban. A kiindulási pontot az egyének jelentik, mivel tapasztalataik révén ők tudnak tacit tudást felhalmozni. A szervezetek támogathatják a kreatív egyéneket ebben a tevékenységükben, a megfelelő kontextus létrehozásával. A tudáskreáció e

modell alapján minden napos folyamat a szervezetekben, a létező szempontok, keretek újraformálásán keresztül.

A tudás létrehozásának másik modellje (Kogut és Zander 1992) a kombinációt tartja az elsődleges eszköznek, ezt a szót tágabb értelemben használva, mint az előző modell. Így az új tudás létrehozása, általában a meglévő egyéni és szervezeti tudás újrakombinálásából születik meg. Vagyis együttműködésük és információcsere révén újszerű tapasztalatokra és ismeretekre tesznek szert a szervezet tagjai. A megközelítésből az is következik, hogy a szervezetek a jelenlegi működési gyakorlatukhoz kapcsolódva tanulnak leghatékonyabban és leggyakrabban, attól eltávolodva a sikeres tanulás lehetősége csökken.

Ez a kombinatív képesség, mely koncepció Schumpeter (1980) felfogására vezethető vissza. Szerinte a kombináció folyamata eltérő sebességű lehet. Az egyik lehetőség a jelenlegi tudás inkrementális fejlesztése, a másik pedig a radikális újrendeződés, az innováció. A kombinációnak mindkét esetben kétféle mechanizmusa lehetséges: vagy eddig nem összekapcsolódó tudáselemek összekapcsolása, vagy pedig már eddig is összekapcsolódott elemek közötti újszerű kapcsolat létrehozása (Nahapiet és Goshal 1998, 248).

A tanulás hatékonyságát e modell szerint is jelentősen befolyásolja a szervezeti kontextus, amelybe a beleágyazódik. Mint látható, a tudáskreáció kérdésköre szorosan kapcsolódik a tudás integrálásához, hiszen a mind a két folyamatnak, a kombinációnak és a konverciónak is alapeleme a különböző tudásterületeken dolgozók hatékony együttműködése.

IV.4. A tudásbázis egyes elemeinek integrálása

Mint korábban már utaltam rá, a tudásbázis kapcsán nem csak a tanulás, vagyis az új tudás létrehozása jelent fontos kérdést, hanem annak felhasználása is. Ez szervezeti környezetben leggyakrabban az egyének elkülönülő tudásának integrációja révén történik meg.

Ez a témakör különösen fontos az alapvető versenyképesség szempontjából, hiszen az elmélet alapfeltételezései szerint, a szervezetek versenyelőnye nem az elkülönült egyéni tudásokban, hanem a hatékony és sajátos tudásintegrációban rejlik. Különösen igaz ez ott, ahol egymástól távoli tudásterületeket szükséges összehangolni, így például az új termékek fejlesztésénél, komplex vevőszolgálati rendszereknél válik különösen fontossá és egyben problematikusná a tudásintegráció feladata.

Az integráló mechanizmusok bemutatása előtt még azt érdemes tisztázni, hogy az integráció több szintje jöhet szóba. Így Grant (1996c, 377) a következő szinteket különbözteti meg:

- A konkrét, specifikus feladatok kapcsán történő integráció (egy munkadarab megmunkálása, vagy egy kiválasztási folyamat lebonyolítása).
- A szervezetek funkcionális egységeinek szintjén hasonló jellegű feladatok ellátásához szükséges tudásbázis integrációja (termelési, vagy marketing tudás).
- Még magasabb szinten olyan komplex feladatok kapcsán, amelyek több funkció együttes közreműködését igénylik, így például az új termék kifejlesztése.

Az egyre magasabb szintű integráció megvalósítását nagyon megnehezíti az, hogy az integráció csak egyéneken keresztül lehetséges. Ezekben az esetekben szélesen tagolt tudás megjelenítésére és felhasználására lenne szükség, a résztvevő egyének korlátozott száma azonban akadályt jelent ennek megvalósításában. Természetesen a versenyképesség szempontjából annál értékesebb képességről van szó, minél inkább komplexebb, összetettebb tudásbázis integrálását jelenti. Grant (1996c) szerint a versenyképesség szempontjából annál értékesebb egy integrációs mechanizmus, minél inkább hatékonyabban működik, minél inkább szélesebb tudásbázist képes átfogni, és minél inkább rugalmas további új tudásbázisok befogadásának irányába.

A szervezeti irodalom a szervezeti integráció, koordináció problémáját általában a célkonfliktus tükrében szokta tárgyalni. Az ügynök-megbízó elmélet az eltérő érdekekre (Bakacsi 1993, Eisenhardt 1989b), a tranzakciós költség elmélet az opportunizmusra (Williamson 1975), vagy Lawrence and Lorsch(1969) megközelítése pedig az eltérő környezeti kapcsolatokra visszavezetve. A tudásbázisú megközelítés szerint egyébként nem szükségszerű az együttműködő egyének csatlakozása, vagy "potyautazásra" való törekvése különböző céljaik miatt. A koordináció, mint eltérő tevékenységek közötti kapcsolatteremtés szükségessége merül fel.

A tudásalapú megközelítés esetében az eltérő specializációjú egységek közötti koordináció igényének felvetődése leginkább a Thompson(1967) koordináció felfogásához áll közel. Szerinte a szervezetekben a technológiai folyamatok felépítése alakít ki függési kapcsolatokat az egyes egységek között, amelyek miatt a koordináció szükségessé válik. Ő a soros egymásrautaltság, a kölcsönös egymásrautaltság és a közvetett egymásrautaltság lehetőségeit írja le. Eszerint a kapcsolatok jellege határozza meg, hogy milyen koordinációs

eszközt kell alkalmazni, így a soros kapcsolat esetében tervekre alapozottat, a kölcsönös esetében közös alkalmazkodást, míg a közvetettnél szabályzatokat.

A tudásalapú megközelítés alapján még nincsen egységesen kialakult modell a különböző tudásfajtákra specializálódott szervezeti egységek közötti koordinációt illetően. Az egyes munkák, általában különböző módon definiált koordinációs mechanizmusokat vizsgálnak meg. A következőkben néhányat emelek ki közülük.

Nahapit és Goshal (1998) szerint, akik a szociális tőke fogalmán keresztül ragadják meg az integráló, befolyásoló kontextust a szociális tőke három egymással is összefonódó dimenzióval jellemezhető: a strukturális, a kapcsolati és a kognitív dimenzióval.

Az első a kapcsolatok személytelen konfigurációját jelenti, és magában foglalja a következőket: kapcsolódási pontok a hálózaton belül, a hálózat konfigurációja és a szervezeti kapcsolódások átmenthetősége. A második, a kapcsolati, az idők során kialakult személyes kapcsolatok eredményére utal: bizalom, normák, elvárások, és identitás. A harmadik dimenzió, a kognitív dimenzió a közös értelmezési és reprezentációs kereteket jelöli, amelyekben belül megkülönbözteti a közös nyelvet és kódrendszereket, valamint a közös narratívákat.

Véleményük szerint ezek a tényezők befolyásolják az egyének interakcióit a szervezeteken belül. Ezek egymásra is hatnak, gyengíthetik és erősíthetik is egymás hatását. Továbbá az is előfordulhat, hogy hatásuk egy bizonyos tekintetben pozitív (egy csoport együttműködését tekintve), ugyanakkor más szempontból pedig káros (a szervezeti eredményt illetően).

Az integrációs mechanizmusok másik megközelítését írja le Grant (1996b), amely a következő elemeket foglalja magában:

- Szabályok és utasítások. Segítségükkel csökkenteni lehet a kommunikáció igényt, ráadásul általában viszonylag alacsony költséggel. Problémái a tacit tudás koordinálásához kapcsolódnak. Hiszen ezek a koordinációs mechanizmusok elsősorban hierarchikus információáramláson alapulnak, ezért a nem formalizálható, tacit jellegű szakmai tudásbázisok koordinálására sokszor nem alkalmasak. (Az ő felfogása szerint egyébként ez magyarázza az empowerment megközelítés előtérbe kerülését, ami nem teszi szükségessé a tacit tudás explicitté tételét.)
- Sorba rendezésre alapozott koordináció, szinte megfelel az integráció kiiktatásának, hiszen ebben az esetben nem kell kommunikálnia és érintkeznie a feleknek, így megkerülik az együttműködés problémáját. (Ez a megoldás azonban nagyon időigényes, ráadásul

hiányzik a folyamatos visszacsatolás lehetősége, ezért manapság már nem nagyon jellemző.)

- Rutinok, amely egy viszonylag automatikus, de komplex viselkedés mintákat jelentenek, amelyek valamely külső jel hatására lépnek működésbe (Nelson és Winter 1982 alapján) Ez a mechanizmus emberek magas szintű egyidejű cselekvését képes szabályozni, példája szerint egy orvosi műtét, vagy egy hajó navigálása is ilyen rutinokon alapszik.
- Csoportos feladatmegoldás és döntéshozatal, amely leginkább személyes és a kommunikáció szempontjából legintenzívebb integrációs mechanizmus. Elsősorban szokatlan, komplex és nagy fontosságú feladatoknál éri meg a vele járó többletköltség.

Szerinte mindegyik mechanizmus működésének alapja egy már meglévő közös tudás kialakulása. Ez pedig a következő elemekből állhat össze: közös nyelv, vagy más szimbolikus kommunikáció, a specializált tudás átfedése, közös értelmezési keretek és a többiek tudás területének felismerése.

Leonard-Barton (1992 és 1995) kétféle integrációs mechanizmust különít el, mint már korábban bemutatam. Az integráció első formáját a vezetői rendszerek jelentik, melyek magukban foglalják a képzési, kompenzációs, tervezési és formális kontroll rendszereket.

A másik integrációs eszközt az értékek és normák rendszere jelenti, melyek meghatározzák a kívánatos tudásformákat, valamint a hozzájuk kapcsolódó követendő magatartásmintákat. Mindezek megtestesülnek rituálékban, hiedelmekben és státuszokban.

Ő is utal arra, hogy ezek az integráló eszközök sokszor éppen gátakat jelentenek a szervezeti hatékonyság szempontjából, néha éppen az alapvető versenyelőnyökből alakulnak ki az alapvető rugalmatlanságok (core rigidities). Ebből a szempontból az értékek normák tanúsítják a legnagyobb rugalmatlanságot.

Egy másik kapcsolódó elméleti keretet az új intézményi megközelítés jelent (Scott 1987). Ez a megközelítés a szervezeti magatartás szokásokon alapuló, közösségileg meghatározott jellegét hangsúlyozza, mely beágyazódik a társadalom fennálló kulturális és hatalmi struktúrájába. Oliver (1997) megpróbálja az erőforrás alapú elméletbe beilleszteni az intézményi megközelítés következtetéseit. Arra az eredményre jut, hogy a szervezeteknek a "gazdasági tőkéjük" mellett létezik "intézményi tőkéje" is, mely az értékteremtő tevékenységet támogató kontextust jelenti. Az intézményi tőke megjelenhet formális módon is, például képzési programokban, döntéstámogató rendszerekben, de informális módon is, például hatalmi konstellációban és értékrendszeren keresztül is. Ő is foglalkozik annak lehetőségével, hogy az

intézményi tőke gátló hatást fejt ki a többi erőforrásban rejlő potenciál megvalósítására (stagnáló kultúra, lojalitás régi tradíciókhoz).

Végigtekintve a bemutatott integrációs mechanizmusokon, azok sokszínűsége mellett a következő megállapítások tehetők:

- A koordinációs mechanizmusok két általános formája különböztethető meg: a formális-explicit, valamint informális-tacit jellegű mechanizmusok - vagyis szabályok és utasítások révén, illetve a szervezeti rutinokon, közösségi befolyásoláson keresztül működő mechanizmusok.
- Az egyes koordinációs mechanizmusok egymásba beágyazódva, szoros kölcsönhatásban fejtik ki hatásukat.
- Az integrációs mechanizmusok a szervezet eltérő szintjein létező tudásokat kapcsolnak össze, ezért maguk is különböző szinteken működnek (például divízió, illetve az egész vállalat rutinrendszere, kultúrája)
- A különböző szinten működő tudásintegráció kérdése felhívja a figyelmünket arra, hogy elképzelhető, hogy a bizonyos szinten jól működő integrációs mechanizmus gátjává válhat egy magasabb szintű tudásintegrációnak. Erre példa lehet az egyes vállalati funkciókon belül kialakuló közös norma rendszer, valamint közös szakmai zsargon, amelyek egy funkciók közötti együttműködést igénylő projekt esetében viszont nehezítik a hatékony csapatmunkát.
- A koordinációs mechanizmusok működésének előfeltétele egy közös tudásbázis, illetve a különböző tudásbázisok átfedése, ami biztosíthatja a felek közös megértését

IV.5. Vállalati tudásbázisok és integráció: összefoglaló következtetések

A vállalati erőforrások között nagy szerepet játszik a vállalat számára elérhető tudásbázis. Az elérhető tudásbázis több dimenzióban jellemezhető:

- Szintje: egyéni vagy szervezeti
- Megragadhatósága: explicit vagy tacit
- Irányultsága: funkcionális vagy integrációs

Az egyes tudásformák versenyképesség teremtő ereje annál jelentősebb, minél inkább a szervezeti, tacit és integratív jegyekkel jellemezhetőek. Ennek oka az, hogy a vállalatok

versenyképessége az egyének specializált tudásának szervezeti szintű, nehezen másolható integrációjából fakad.

A kultúra fejezet végén bemutatásra került, hogy a szervezeti kultúrára igaz, hogy

- tanulási folyamatban kialakult,
- szervezeti szinten osztott,
- mélyben gyökerező, nehezen megragadható
- integráló erővel bíró

szervezeti jelenséggént jellemezhető.

A tudásbázisú megközelítés fejezet összegzéseként ennek megfelelően megállapítható, hogy a szervezeti kultúra

- a szervezeti tudásbázis részét képező,
- szervezeti szintű,
- tacit jellegű,
- és integrációs irányultságú

tudásként írható le.

A fenti megállapítások alapján a szervezeti kultúrát egy potenciálisan erős versenyelőnyt jelentő tudástípusként írhatjuk le, mely az alapvető versenyképesség egy formája lehet. A tudásintegráció kapcsán több szerzőnél is előtérbe került a koordináció kulturális, értékeken, vagy értelmezési mintákon keresztül történő formája, mivel komplex jellege miatt nagy versenyelőny teremtő szerepe van. Ugyanakkor rugalmatlan és múltorientált jellege miatt egyben korlátozó tényező is lehet a tudásintegráció folyamatában. Emellett felmerül a szervezet különböző szintjein kialakult tudásbázisok összekapcsolódásakor létrejövő problémák kérdése. A szervezeti kultúra ennyiben egyszerre jelenti potenciális támogató és gátló tényezők forrását.

A fenti szempontok alapján merül fel az a kérdés, hogy milyen tényezők befolyásolják azt, hogy a szervezeti kultúrában megtestesülő tudásbázis képes-e betölteni integráló funkcióját.

Kísérletet téve a kérdés megválaszolására, a dolgozat következő részében bemutatok egy olyan vállalati problémát, amely stratégiai fontossága, és tudás-intenzív jellege miatt lehetőséget kínál arra, hogy megértsük a szervezeti kultúra és a versenyképesség kapcsolatát.

V. A KULTÚRA SZEREPE AZ ÚJ TERMÉK KIFEJLESZTÉSE KAPCSÁN

V.1. Az új termék fejlesztés és a tudásintegráció kapcsolata:

A korábbi fejezetekben leírtak alapján feltételezhetjük, hogy a tudásintegráció szerepe kritikussá válik olyan vállalati problémák esetében, amikor igaznak tekinthetők a következő szempontok:

- A tevékenység hozzáadott értéke jelentős mértékben tudásfelhasználásából fakad.
- A tevékenység végzéséhez szükséges tudás a szervezet különböző részeiben, illetve tagjainál tárolódik.
- A tevékenység jellegéből fakadóan jelentős mértékű a tacit, közvetlenül nem kommunikálható tudás szerepe.
- A tevékenység végzése során új tudás létrehozása is szükséges.
- A tevékenység nagyfokú bizonytalansággal jár, nem lehetséges egységes, előzetes szabályozás alapján végezni.
- A tevékenység eredménye növeli a szervezet értékteremtő képességét.

A minél több ilyen jellemzővel leírható kritikus esetekben a versenytársakénál hatékonyabb tudásintegrációs eljárások tartós versenyelőnyt jelenthetnek egy szervezet számára.

Ezek a jellemzők több vállalati folyamat, tevékenység során is megjelenhetnek, így például a stratégiaalkotás, szervezet átalakítás, új piacokra való behatolás, illetve új termékek kifejlesztése. A dolgozat fókuszában ez utóbbi tevékenység áll.

A fentiekben leírt kritikus jellemzők közül gyakorlatilag mindegyik megjelenik az új termékek fejlesztése kapcsán. Az új termékek fejlesztéséhez a piacok és a technológiák alapos ismerete szükséges, mely tudásbázisok azonban elkülönült helyeken tárolódnak a szervezetben, így szükséges az összekapcsolásuk képessége, tudása is (Dougherty 1996). A fejlesztési folyamat jelentős bizonytalanságot jelent a szervezet számára, hiszen kimenetele nem rögzített, a folyamatot pedig nem lehetséges rutinszerűen működtetni. A tevékenység lényeges eleme a kreativitás, a szervezet számára valami újnak a létrehozása, alkalmazása. Végül az új termékek a versenyelőny fontos elemét képezik minden iparágban. Néhány iparágban (például: szoftverfejlesztés, gyógyszer-, autóipar) a gyorsabb és/vagy jobb minőségű innovációra való képesség jelentheti a kritikus versenytényezőt.

Az a képesség pedig, hogy egy vállalat hosszú távon képes folyamatos termék, vagy szolgáltatás innovációra a vevők által elismert módon, mindenképpen alapvető versenyelőnyt jelent. Ehhez az "innovációs áramlathoz" az szükséges, hogy a szervezet egyszerre építse és fejlessze fennálló erősségeit, termékeit, valamint tovább is lépjen tőlük, és el is "pusztítsa" azokat (Tushman – Anderson – O'Reilly 1997) A "core competencia" megközelítés képviselői is az alapvető versenyképesség egyik legfontosabb formájának tekintik ezt a képességet (Prahalad és Hamel 1990, a Sony példáján keresztül).

A tudásalapú megközelítésen belül az egyik lehetséges szempont az, hogy miként lehet támogatni az egyes egyének kreativitását a szervezeti kontextuson belül (Ford 1996). Ezek a megközelítések azt vizsgálják, hogy az egyes szervezeti jellemzők – struktúra, vezetési stílus, ösztönzési rendszer, légkör, kultúra – hogyan hatnak az egyes egyének kreativitására. A számos vizsgálat eredményeiből néhány megállapítás:

Amabile és társai (1996) szerint a kreativitást befolyásoló tényezők a következő csoportokra oszthatók: bátorítás a szervezet, a közvetlen vezető és a munkacsoport részéről, az autonómia foka, elégséges erőforrások, munkaterhelés és a szervezeti rendszerek. Egy másik vizsgálat szerint a személyes és a kontextuális tényezők összekapcsolódása eredményezi a kreativitást. Személyes oldalról a széles érdeklődési kör, a komplexitás iránti vonzódás, az intuíción alapuló gondolkodásmód, az esztétikai érzékenység, a bizonytalanság tolerálása és az önbizalom azok a tényezők, amelyek pozitívan hatnak a kreativitásra. A kontextuális faktorok közül a célrendszer, a határidők és a várható értékelés jellemzőit, valamint a munkakör komplexitását és a közvetlen vezető stílusát emelik ki (Oldham – Cummings 1996).

Ez a megközelítés azonban figyelmen kívül hagyja, hogy az új termékfejlesztési folyamat többet jelent elkülönült szervezeti tagok egyszeri kreatív aktusánál. Az innováció nem egyenlő az invencióval. A teljes innovációs folyamat magában foglalja ugyanis az egyéni kreativitások összefogását, integrálását egy egységes alkotássá, amelyet az implementációs tevékenység követ, mikor is a kreatív ötletet egy gyártható, eladható terméké, szolgáltatássá kell realizálni, az ezt támogató folyamatok kialakításával egyetemben. Többben az innovációs folyamatot, illetve a "kreativitás pillanatát" megelőző abszorpció fázist is az innováció témaköréhez sorolják, hiszen: a szervezetek olyanok, mint a fürdőszivacs, nem lehet többet kicsavarni belőlük, mint amennyit magukba szívtak (Fiol 1996).

Egy ilyen felfogás szerint az innováció egy többlépcsős, és általában több szereplős folyamat. A dolgozatban e második megközelítés kérdésfelvetése nyomán szeretnék

továbbhaladni, ahol a középpontban az egész szervezeti kontextus támogató, illetve gátló hatása áll a teljes innovációs folyamatot tekintve.

Ehhez először röviden megvizsgálom a termékfejlesztés általános kérdéseit és jellemzőit az innováció irodalmán belül, majd bemutatom az alkalmazott integrációs mechanizmusokat. Ezután a szervezeti kultúra lehetséges hatásait vizsgálom az új termék fejlesztési folyamat kapcsán.

V.2. Új termék fejlesztés szerepe a vállalat életében

Az új termék fejlesztésének problémaköre általában szorosan összekapcsolódik a szervezeti innováció témájával, annak egy formájának tekintik. Ez a szemléletmód egészen Schumpeter felfogásáig visszavezethető. Szerinte az innováció lehetséges formái, (Schumpeter, idézi: Józsa – Kiss 1993):

- “Új, még nem ismert javak előállítása.
- Új, még nem ismert termelési eljárások bevezetése.
- Új, “szűz” piacok feltárása.
- Új beszerzési források megszerzése.
- Új szervezet kialakítása”.

A fentieknek megfelelően az innováció széles értelmezésű fogalom, egy definíciója szerint, például “bármely olyan eszköz, rendszer, folyamat, probléma, program, termék vagy szolgáltatás adoptációja, amely új a szervezet számára (Downs and Mohr 1976).

Ezen belül értelmezhető az új termék fejlesztésének feladata, ami: “egy új termék vagy szolgáltatás koncepciójának megalkotása, fejlesztése, gyártásfejlesztése, gyártása, piacra dobása és folyamatos menedzselése” (Dougherty 1996) Nem foglalja tehát magában például az adminisztratív innovációk, vagy pedig a technológia fejlesztés témakörét. Bár ezek az innovációs folyamatok is szoros kölcsönhatásban lehetnek az új termékek fejlesztésével, akár mint előfeltétel, akár mint következmény.

Az innováció, és ezen belül az új termékek kifejlesztése kulcsfontosságú a vállalatok számára, hiszen több módon is a teljesítmény és a versenyképesség növekedéséhez vezethet, a túlélés és a megújulás alapvető forrását jelentheti. Így például új termékek kifejlesztése többek közt a következőket is lehetővé teszi egy vállalat számára:

- termékei minőségének javítása,
- régi üzletágak felfrissítése,

- új piacokra történő belépés,
- versenytársak lépéseire történő reagálás,
- új technológiák megtanulása,
- létező termékkategóriák alternatív felhasználása (Dougherty 1996).

Így hosszú távú túlélésre és piaci sikerre törekvő vállalatok kettős kihívással állnak folyamatosan szemben: egyfelől erőforrásaikat leghatékonyabban kell hasznosítani a jelenlegi piaci versenyben, másfelől pedig folyamatosan létre kell hozni, és be kell vezetni a jövőbeni hatékonyságot biztosító innovációkat.

A hatékony innovációra törekvő vállalatoknak azonban számtalan nehézséggel kell szembenéznük. Ezek elsősorban abból fakadnak, hogy az operatív működés és az innováció nehezen illeszthető össze egy szervezeti kereten belül. A két tevékenység ugyanis sokszor egymásnak ellenmondó gyakorlatot és módszereket követel ugyanattól a szervezettől: a hatékony "operatív illetve innováció orientált szervezeti működésnek eltérő a logikája" (Katz 1997, xiii.o.). Az operatív működés stabilitást, előre jelezhetőséget és rövidtávra fókuszált gondolkodásmódot igényel. Az innovációk ezzel szemben a kreativitásból, kockázatvállalásból és a hosszútávra orientált gondolkodásmódból származnak.

Ebben a konfliktushelyzetben az operatív működés szempontjai könnyen elsőbbséget élvezhetnek. A szervezetek a rutinszerű működésre készülnek fel elsősorban, a szervezeti rendszerek többsége arra irányul, hogy a fennálló eljárásokat, kereteket védelmezzék, és használják ki hatékonyan, nem pedig arra, hogy új csapásokat törjenek fel (Van de Ven 1986, 108).

Éppen ezért nem lehet meglepő, hogy a szakirodalomban számtalan olyan tanulmányt találhatunk, amelyek azt mutatják be, hogy a vállalatok milyen problémákkal és kudarcokkal szembesülnek új termékek létrehozásakor és bevezetésekor (Henderson és Clark 1990, Leonard-Barton 1992, Dougherty és Heller 1994). Van, aki egyenesen azt állítja, hogy az új termékek és szolgáltatások túlnyomó többségét nem is már régóta működő szervezetek, hanem új, csak az innováció kapcsán létrejött új vállalatok hozzák piacra (Tushman és Anderson 1997). Ez a folyamat ugyanis nagyfokú bizonytalanságot jelent a már kialakult szervezetek számára, hiszen azt követeli meg tőlük, hogy lépjenek ki a már kialakított rutin jellegű működésükből. Kérdés, hogyan lehet a már kialakult, komplex szervezetek innovációs képességét megtartani, megújítani.

A problémák oka a komplex szervezetekben a szegmentáltságra, differenciáltságra vezethető vissza (Kanter 1983), mely a komplexitást a részekre bontással, elkülönülő egységek

eltérő irányultságú specializációjával oldja meg. A problémamegoldás során azonban, ha az egyes részegységek elérik szakértelmük határait (akár tudás, akár hatáskör értelemben), megtorpan a folyamat. A mai szervezeti életben funkciókon áthatoló integráció az egyik legnagyobb kihívás. Lehetséges, hogy a reengineering, illetve a folyamat-optimalizáció és projekt támogatás témaköreikhez kapcsolódó tanácsadói know-how-ok népszerűsége is erre a kérdésre vezethető vissza. A szervezeteknek nem alakult ki megfelelő "belső szakértelme" ezeknek az integrációs folyamatoknak a gyors és hatékony kezelésére. Ráadásul a szervezetekben fennálló hatalmi viszonyok is megerősítik a belső tagoltságot, differenciáltságot és a belőle fakadó rugalmatlanságot és nem megfelelő hatékonyságot, ugyanis a hatalmi források a fennálló határokhoz és rutinkhoz kötődnek (Nelson –Winter 1982), mely problémával például minden BPR típusú átszervezés során szembe kell nézniük a tanácsadóknak.

A termékfejlesztés is a különböző funkciók együttműködését igénylő tevékenység, és van olyan vélemény is, mely szerint a stratégiai alkotás mögött a következő tevékenység, mely a menedzsment minden funkcióját felöleli (Crawford 1983) A marketing, termelési, kutatási és fejlesztési valamint gazdasági jellegű egységeknek rendszeresen kell egymással kommunikálnia, döntést hoznia vagy együtt dolgoznia, sokszor valamilyen team-formában. Mindez további, a bizonytalanságot fokozó tényezőt jelent az innovációs folyamat résztvevői számára.

A termékfejlesztésben az egyes funkcionális egységek közötti integráció kulcsszerepet tölt be. A fejlesztési folyamat során fellépő problémák jelentős része így kapcsolódási, más megközelítésekben "interface" problémát jelent, vagyis a differenciáltság okozta problémák leküzdését, például Dobák 1981, Pisano 1994.

Először röviden bemutatom, hogy a vállalati kultúra mellett milyen integrációs lehetőségek állnak még a vállalati vezetés rendelkezésére. Ezek fontosságát mutatja, hogy több összegző tanulmány alapján is tendencia mutatkozik arra, hogy előtérbe helyezték a strukturális tényezőket, mint az innovációs képesség legfontosabb meghatározóját (Wolfe 1994, Damanpour 1988).

V.3. Formális, explicit integrációs módszerek az új termék fejlesztési folyamatban

A koordináció több alapvető koncepciója közül is választhat egy vállalat a különböző funkciók közötti együttműködés megvalósítása érdekében: A három lehetséges alapelv a következő (Adler 1995):

- egyáltalán nem létezik koordináció, teljes az elkülönültség az egyes szervezeti egységek között,
- az egymásutániség elve érvényesül, vagyis nagyrészt kikerülve az együttműködésből származó problémákat, egymás outputjait veszik át és viszik tovább a folyamatban,
- végül az együttműködés, közös alkalmazkodás elve, amikor valójában folyamatos együttműködésre van szükség a résztvevő felek vagy szervezeti egységek között.

A koordináció hiányáról akkor beszélhetünk, ha a klasszikus modellt követve a termékfejlesztés terhe a vállalati felső vezetésre és a K+F részlegre nehezedik csak. Ekkor a teljes innovációs folyamat egy funkcionális szervezeti egységen belül zajlik le, más szervezeti egységekbe már csak a megmásíthatatlan végtermék kerül. Ez a felfogás megerősítette a funkciók közötti határokat, egyben akadályokat emelt az innovációs folyamat előtt is.

Ennek az elvnek egy gyökeresen más alkalmazását jelenti az az eset, amikor a termék fejlesztésével kapcsolatos projektet kiemelik az alapszervezetből és gyakorlatilag egy új, önálló vállalkozásként működtetik (Galbraith 1982). Azonban ez a megoldás is az integráció megkerülését jelenti, vagy pedig előbb-utóbb szembesül a szervezet azzal a problémával, hogy a "kalóz" szervezetet, és annak eredményeit vissza kell integrálni az alapszervezetbe. Így az illesztés feladatát nem kerülheti el a vezetés.

Az egymásutániség már felveti egyfajta koordináció igényét. Ennek formái lehetnek standardok, és/vagy tervek és ütemtervek alkalmazása (Adler 1995). A standardok alkalmazása esetén már több funkcionális egység is részt vesz a folyamatban (legalább a K+F és a termelés.) Közvetlen kapcsolat azonban nincsen közöttük, a párhuzamos tevékenységeiket azonban bizonyos előre lefektetett alapstandardok – termék bizonyos specifikációi, technológiai jellemzők stb. – foglalják egységes keretbe. Ezek révén elérhető, hogy a laboratóriumokból, vagy tervasztalokról lekerülő prototípusok legalábbis minimális gyárthatósági és/vagy értékesíthetőségi feltételeknek megfeleljenek. A ütemtervek és egyéb tervek pedig a folyamatra vonatkozó kritikus pontokat rögzítik, valamint erőforrásokat és eszközöket allokálnak az egyes résztvevő felekhez.

E hagyományos megközelítés szerint a folyamat kiinduló pontja a fejlesztő, vagy pedig a marketing részleg lehet. Az első esetben eszköz, a másodikban pedig szükséglet indíttatású

fejlesztésről beszélhetünk (Galbraith 1982), egy másik szóhasználat alapján pedig nyomáson (push), illetve húzáson (pull) alapuló folyamatról.

Az együtműködés legegyszerűbb formájában, a résztvevő felek találkozása csak időleges módon, még pedig bizottságok, vagy pedig áttekintő megbeszélések formájában a fejlesztési folyamat bizonyos meghatározott fázisainál, döntési pontjainál történik. A folyamatos együtműködés formáját pedig általában a több funkcióból érkezett tagokból összetevődő teamek jelentik.

Ilyen termékfejlesztő teameket többféle módon is lehetséges létrehozni. Clark és Wheelwright (1992) szerint megkülönböztethetünk: "pehelysúlyú", "nehézsúlyú" és autonóm termékfejlesztő teameket.

A "*pehelysúlyú*" team esetében a teamtagok fizikailag a megszokott munkahelyükön maradnak, csak a közvetlen megbeszélések idejére jönnek össze, ahol is a saját funkcionális területüket reprezentálják. A csoport vezetője egy közép- vagy alsóbb szintű vezető, aki bár jelentős szakmai tapasztalattal rendelkezhet, azonban a szervezeti státusza, érdekérvényesítő képessége alacsony. Az erőforrások – ebbe beleértve az embereket is - felett alapvetően a funkcionális vezetők rendelkeznek.

A *nehézsúlyú* termékfejlesztő teamek esetében a projektvezető felsőbb szintű, de legalábbis a funkcionális menedzserekkel azonos súlycsoportú vezető, akinek közvetlen rendelkezése van a résztvevő emberek és a szükséges erőforrások felett. Ebben az esetben a résztvevők általában átmenetileg elhagyják eredeti munkakörüket és fizikailag "összeköltöznek". Eredeti munkakörüket azonban nem adják fel, hosszabb távú karrierjük továbbra is a funkcionális vezetőjük megítélésén múlik.

Az *autonóm* csoportok esetében a résztvevőket formálisan is a létrejövő új szervezeti egységhez sorolják, és a projektvezető teljes felelősséget kap az erőforrások felett, ő az egyetlen főnöke a projekthez tartozó embereknek. Sikeres fejlesztés esetén ezek a csoportok sokszor új, nagyobb szervezeti egységek, például divíziók csíráját is jelentik.

Az együtműködésen alapuló megközelítés különböző formái roppant népszerűségnek örvendenek manapság, ami a fejlesztési folyamat felgyorsításának lehetőségével magyarázható. A párhuzamos tevékenységek emellett folyamatos oda- és visszacsatolásra adnak lehetőséget, kiküszöbölve a tervezési vagy más problémákat. Ráadásul komplex, magas technikai színvonalú termékek esetében gyakorlatilag megkerülhetetlen alkalmazásuk, ugyanis a felmerülő problémák megoldása nem várható egyes egyénektől, de még egyetlen funkciótól sem.

Mint látható az irodalomban számos formális, vagy strukturális eszközt ajánlanak a funkciók közötti integráció hatékonyságának növelésére az innovációs folyamat kapcsán. Ezek a megoldások a következő hatásaik révén növelhetik az innovációs potenciált:

- szorosabb együttműködés,
- intenzívebb információáramlás,
- több szempont egyidejű figyelembevétele,
- folyamatos visszacsatolás,
- megfelelő szintű erőforrások allokálása,

A strukturális megoldások azonban csupán a lehetőséget biztosítják az innováció hatékonysága szempontjából. Kérdés, hogy a mindennapokban az emberek hogyan értelmezik, és hogyan működtetik ezeket az eszközöket. Ez pedig jelentős mértékben a szervezeti kultúra függvénye.

A funkciók közelítése, egy teambe való integrálása, és az ezért felelős személy biztosítása még nem jelenti a közöttük lévő korlátok áthágását. A közelség és az együttműködés lehetőséget ad a tudás integrációjára, egyben azonban a konfliktusok kiéleződéséhez is vezethet. A konfliktusok az ellenállás és a falak lebontása helyett azok megerősödéséhez is vezethetnek.

Ahhoz, hogy megértsük egy szervezet sikereit és kudarcait a termékfejlesztési projektek kapcsán érdemes a szervezet informális oldalát, a kulturális tényezőket is figyelembe venni.

V.4. Kulturális kihívások a termékfejlesztés folyamatában

Ahhoz, hogy egy szervezet valóra váltsa az innovációs potenciálját nem csak a strukturális, hanem a kulturális korlátok áttörésére is szükség van. Burns és Stalker (1966) megállapítása szerint a kultúra legalább olyan fontos az innováció szempontjából, mint a struktúra. Az innovációt támogató, organikus szervezet nem létezhet bizonyos "viselkedés minták" (codes of conduct) nélkül, melyek egy közös hiedelem rendszer, vagy kultúra kifejeződései (1966, 119, idézi Dougherty 1996).

A kultúrának az innovációban betöltött szerepének fontosságára hívja fel a figyelmet Van de Ven (1986, 104) definíciója is: az innováció új ötletek létrehozása és megvalósítása olyan emberek által, akik hosszabb időn keresztül kölcsönös tranzakciókban vesznek részt, egy intézményi rend keretei között. Ez a definíció –többek között – felhívja figyelmünket a kontextuális tényezők fontosságára, ahol az intézményi, (vagy institucionális) rend –

vonatkozhat a szervezet formális és szimbolikus oldalára is. Maga Van de Ven is kiemeli a szimbolikus, a szervezeti kultúrához kapcsolódó tényezők fontosságát: “az intézményi folyamatok egy – az alapítók ideáljait támogató - ideológia létrehozására összpontosulnak, mégpedig a következő eszközök segítségével: személyes kapcsolati rendszerek igénybevétele, érték alapú felvételi eljárások, közösségi szimbólumokon és rituálékon alapuló szocializáció és tanulás, karizmatikus vezetés, és végül az értékek kiemelt fontosságú használata a tevékenységek strukturálására és formalizálására” (Van de Ven 1986, 116). Mindezen jelenségek a szervezeti kultúra témaköréhez sorolhatók.

Kovács (1991, 229.o.) szintén arra hívja fel a figyelmet az innováció folyamatában gyakran fontosabb befolyásoló tényezőt jelentenek az értékek és attitűdök, mint a strukturális változók, így a decentralizáció, a komplexitás vagy formalizáció.

A strukturális mellett a kulturális tényezők figyelembevételét a következő szempontok indokolhatják:

1. A fejlesztési tevékenységet övező bizonytalanság.
2. A formális és külső ösztönzőkön alapuló kontroll mechanizmusok működtetésének problémái.
3. A tudásintenzív munkakörökben dolgozók sajátos értékrendszere.
4. A folyamatban résztvevő szervezeti egységek, szakmák szubkultúráinak potenciális konfliktusai.

Az első három szempont a formális integrációs mechanizmusok korlátai miatt helyezi előtérbe a kulturális integráció előnyeit, míg az utolsó a kulturális gyökerű konfliktusok kezelése miatt teszi szükségessé a kultúra integráló szerepét. Így ezeket elkülönítve tárgyalom részletesebben.

V.4.1. Kulturális integráció: válasz a formális eszközök problémáira

A kulturális integráció fontosságát egyfelől az a tény is erősíti, hogy a fejlesztési tevékenységet az átlagost jelentősen meghaladó bizonytalanság övezi. A bizonytalanság gyökerei a következő tényezőkben rejlenek:

- A folyamat egyedisége, hiszen egy terméket, vagy szolgáltatást egyszer fejlesztenek ki, senki nem rendelkezik rá vonatkozó tapasztalattal.

- Folyamatosan fennáll a lehetősége, hogy folyamat egyediségét a már korábban kialakított szervezeti rendszerek (tervezési, erőforrás allokációs, ellenőrzési, ösztönzési) nem képesek teljes mértékben kezelni.
- Az output meg nem ragadhatóságában, hiszen elkészültéig csak egy lehetőség az új termék, minden jellemzőjét senki sem ismeri.
- A résztvevő felek a megszokott munkakörükön és kapcsolataikon kívül végzik munkájukat.
- A folyamat az átlagost meghaladó kockázatot rejt magában, hiszen sem a termék, vagy szolgáltatás megvalósítására, és ami még fontosabb, annak piaci sikerére sincsen garancia.

A fenti tényezők hatására jelentkező magas fokú bizonytalanság hatására a folyamat során az észlelési és közösségi valóságalkotási folyamatoknak komoly szerep jut (Daft és Weick 1984). Ennek hátterében az áll, mint a szervezeti kultúra elméletei kapcsán már utaltam rá, hogy a növekvő környezeti bizonytalanság hatására észlelésünket és viselkedésünket egyre inkább a korábban rögzült kulturális sémák határozzák meg.

Egy másik nézőpont a folyamat sikeréért felelős menedzser lehetséges vezetési és kontroll eszközeit számba véve jut el a kulturális integráció szerepéhez. A termékfejlesztés során a formális, előretervezhetőségen, standardizáláson és külső ösztönzőkön alapuló kontroll mechanizmusok működtetése ugyanis jelentős problémáktól szenved. A folyamatot kísérő bizonytalanság, kockázatvállalás, nem standardizálható eljárások előtérbe helyezik a normák és értékek kontrolláló, magatartásbefolyásoló szerepét (O'Reilly – Tushman 1997). Az ilyen tevékenységet vezető menedzsereknek a megszokottnál nagyobb mértékben kell az értékalapú vezetés szemléletmódjára hagyatkozniuk, egyéb eszközeik korlátozott volta miatt.

A fenti jelenséghez kapcsolódó, azt kiegészítő szempont pedig az, hogy a tudásintenzív folyamatok kapcsán a résztvevők sajátos kulturális és motivációs háttere miatt kisebb szerep juthat a formális struktúráknak. A koordináció a közösségi normákon és a belső motiváltságon alapuló ösztönzési rendszereken keresztül valósítható meg inkább. Az ilyen tevékenységekkel foglalkozók ugyanis általában magasabb végzettségűek. A hosszabb tanuló idő miatt, az értékek jelentős része az egyetemről származik, ami az autonómiára, rugalmasságra, és általában az informális tényezőkre és a belső normákra, elköteleződésekre helyezi a hangsúlyt (Van Maanen – Kunda 1989).

A fentiek arra hívják fel a figyelmet, hogy a termékfejlesztési folyamat sikere egy sajátos kulturális kontextust követel meg, ahol az értéken, és belső motivációkon alapuló kontrollnak és koordinációnak az átlagosnál nagyobb szerep jut.

Így nem meglepő, hogy a vállalati kultúra innovációs képességet támogató szerepét több tanulmány is hangsúlyozza, már a "kiválóság" irodalomtól kezdődően (Kanter 1983, Peters-Waterman 1986). Ezen írásokban a fogyasztóközelség, az egyéni szerepvállalás lehetősége és teljesítmény elismerése, a változásorientáltság, és közös szervezeti jövőkép kap nagyobb súlyt, mint fontos kulturális jellemzők.

Ezek mellett is több kísérlet történt a termékfejlesztés szempontjából kedvező szervezeti kontextus, az innovatív, vagy innováció barát kultúrák jellemzőinek felderítése érdekében.

Zien – Buckler (1997) vizsgálatának eredményeként az innovatív kultúrák hét jellemzője a következő: innovatív identitástudat – kísérletezés bátorítása – szoros kapcsolat a marketing és a műszakiak között – közelség a fogyasztóhoz – az egész szervezet bevonása a fejlesztési folyamatba – az egyén teljesítményének és elismerésének előtérbe helyezése – kultúrát erősítő történetek tudatos mesélése.

A tudás intenzív kultúrák jellemzőjeként született meg az "egy-cég"-es kultúra fogalom (Maister 1985). Ezeket a cégeket többek között kooperáció, a magas elkötelezettség, szabad kommunikációáramlás jellemzi.

Az innovatív szervezeti kultúrákat Amabile (1988) a következőként jellemzi: értékelik az innovációt, kockázatvállalók, a munkavállalók büszkék a szervezetre és önmagukra, offenzív szemlélettel rendelkeznek a jövőre vonatkozóan.

A termékfejlesztési folyamat sikere elsősorban a kulturális kontrollon alapuló koordinációval valósítható meg O'Reilly és. Tushman (1997) szerint is. Úgy vélik, hogy a következő normák támogatják a fejlesztési folyamat egyes fázisaiban az eredményes együttműködést:

A kreativitás időszakában:

- A kockázatvállalást és változásra nyitottságot sugalló normák.
- A hibák tolerálását és autonómiát támogató normák.

Az ötletek megvalósításának fázisában:

- Hatékony csoportműködést támogató normák.
- Gyors akciókat, tetteket elősegítő normák.

Látható, hogy a hatékony termékfejlesztést támogató kultúrák jellemzőit meglehetősen egyöntetűen jellemzik az egyes tanulmányok. Visszatérő szavak a változásorientáltság, kockázatvállalás, nyitott információáramlás és szervezeti elkötelezettség. Mindezen jellemzők jól illeszkednek a strukturális integráció kapcsán is leírt organikus szervezetek általános jellemzőihez.

A fenti ajánlások innováció-barát kulturális kontextus kialakítására azonban nem veszik figyelembe, hogy egy ilyen kultúra kialakítása talán könnyen megoldható egy most alakult, kisméretű, csupa magas képzettségű munkavállalóval rendelkező cég esetében. A nagy, hosszabb múlttal rendelkező és komplex szervezeti tagoltságú cégeknél azonban nem természetes, hogy az egész szervezetet a fenti organikus kultúra jellemzi. A nagy, komplex, régi múlttal rendelkező szervezetek esetében a kialakult kultúra hatása éppen negatív is lehet a tudásintegráció szempontjából.

A szervezeti kultúra és a ráalapozódó integráció nem biztos, hogy egyértelműen támogatja a termékfejlesztési folyamatot. A következőkben a lehetséges problémák okait vizsgálom meg.

V.4.2. Kulturális integráció: szubkultúrák konfliktusai az innovációban

Az új termékfejlesztéséhez kapcsolódó kulturális konfliktusok elméleti szempontból két szinten is jelentkezhetnek. Az egyik a fejlesztési projekt és a szervezet kapcsolódásának pontján, ahol az innováció és az operatív működés logikája ütközik. A második a fejlesztési projekten belül, ahol a különböző funkcionális egységek, szakmák és vezetési szintek szubkultúrái ütköznek. Mindkettő gyökere közös – a megszokott gondolkodási és viselkedési mintákhoz való ragaszkodás, az eltérés észlelésekor pedig defenzív reagálás - és egy konkrét fejlesztés kapcsán egymással összekapcsolódva jelennek meg. Ezért a továbbiakban együtt kezelem a két problémát.

Az új termék fejlesztés folyamatában szervezeti szegmentalizáció által okozott problémáknak kulturális gyökerei is vannak. Az elkülönülő szervezeti egységeket és szinteket nem csak egyszerűen eltérő folyamatok, és információs bázisok jellemzik, hanem azokban eltérő szervezeti szubkultúrák is kialakulnak. A korábban leírt, az innovációs tevékenységet támogató strukturális koordinációs eszközök (teamek, projektek), pedig támogatják a kulturális különbségek felszínre kerülését, hiszen az eltérő szakmakultúrák találkozása növeli a kulturális feszültséget.

Mindennek pedig az eredménye lehet, hogy az egyes részek nem összeadódnak, hanem kivonódnak egymásból (Hackman 1991). Egy másik megfogalmazás szerint nem a funkciókat átölelő teamek felállítása a nehéz, hanem azt elérni, hogy azok valóban teljes mértékben hasznosítsák a funkcionális tudásokat és integrálják azokat. (Grant 1996c)

Az egyes szervezeti egységekben természetes módon alakulnak ki eltérő szubkultúrák, hiszen eltérő tanulási tapasztalataik vannak. Mint a szervezeti kultúra elméleteivel foglalkozó részben már utaltam rá, kulturális elkülönülés, a szubkultúrák kialakulása több okra is visszavezethető. Az eltérő alaptermészet, a fizikai elkülönültség, a különböző környezeti szegmensekkel fenntartott kapcsolat mellett itt még a szakmakultúrák különösen erős hatására hívnám fel a figyelmet.

Több elemzés szerint a különböző szakmák és foglalkozások elsajátítása és azok keretei közötti munkavégzés rendkívül erős szocializációs folyamatot jelent (Van Maanen - Barley 1984, Schein 1996) Elképzelhető, hogy a szervezeti hatások és történések sohasem lesznek képesek teljes mértékben újraszocializálni az egyént, és így látásmódját, problémaértelmezését és a megoldási rutinjait elsősorban a szakmakultúra fogja befolyásolni.

Az adott szervezet kultúráját ezért akár különböző szakmakultúrák laza ötvözeteként is lehet írni. Különösen igaz ez olyan szakmák esetén, melyeket a külvilág is egységesnek ismer el, és tradicionálisan kialakult saját intézményi rendszerrel rendelkezik, mint például a jogászok vagy az orvosok esetében. Ezekben a hivatásokban Schriesheim - Von Glinow - Kerrs (1977) szerint négy tényező is közrejátszik a szakmai identitás és kultúra fenntartásában: egy formális vagy informális etikai kódex, folyamatos kohézió (rendezvények, konferenciák, klubok látogatása), munkavégzési standardok kollegiális betartatása (szakirodalom, kézikönyvek tanulmányozása) és az autonómia (bizonyos szakmai kérdésekben elismert hatáskör, törvényes szabályozások befolyásolási lehetősége). Mindennek eredményeként műszaki, közgazdasági, orvosi stb. szakmák képviselői mind más-más szemüvegen keresztül látják a szervezeti valóságot és más reagálási rutinokat is alakítanak ki a környezettel kapcsolatban.

A kialakuló szakmakultúrák fontos jellemzője Dubinskas (1992) szerint, hogy a kulturális identitásnak érzelmi oldala is van. Az a kijelentés, hogy "mérnök, vagy pedig közgazdász vagyok", nem egyszerűen azt jelenti, hogy mérnöki, vagy pedig gazdasági jellegű munkát végez az illető. Ez egyben önmeghatározást, egy csoporthoz való identifikációt is jelent, amely érzelmi többlet még mélyebben rögzíti a kialakult észlelési és viselkedési rutinokat.

Kialakuló szakmai, vagy más szubkultúrák eredményeként az egyes szervezeti egységekben belül hatékony kulturális integráció jöhet létre, kialakul egy közös észlelési és értelmezési keret, valamint egy viselkedési rutinrendszer, amelyet közösen osztott értékek és normák támogatnak.

Dougherty (1992) megfogalmazása szerint a különböző szervezeti egységekben a külvilágból származó információk eltérő gondolatvilágokká állnak össze. Az egyes gondolatvilágok eltérő cél és idő orientációkkal és formalizáltsági fokkal (Lawrence – Lorsch

1969) és sajátos helyi, szakmai nyelvezettel jellemezhetők. Az esetlegesen fennálló hatalmi különbségek is könnyen az együttgondolkodás gátjává válnak, hiszen a másik fél sematikus észlelését eredményezik. Ennek az lesz az eredménye, hogy a közös munkavégzést igénylő feladatok megoldása során nem integrálják, hanem szeparálják az információkat, tudásukat.

A kialakult különböző funkcionális "gondolatvilág" két részre tagolható. Az elkülönülés ugyanis nem csak a tárgyi (szakmai) tudásban jelentkezik, hanem az integráló rendszertudásban is, ami az együttműködésre, a szervezeti életre vonatkozik. Ezek a gondolatvilágok közös procedúrákon, ítéleteken és módszereken nyugvó osztott értelmezési rendszerként írhatóak le. Ezek stabilan fennmaradnak, hiszen rendelkeznek egyfajta védekező mechanizmussal. Működésük ugyanis szelektívvé és irányítottá teszi az észlelést, egyfajta belső harmóniát hoz létre, és amely információ megsértené ezt, úgy azt kiejtik, vagy újrakonfigurálják, a fennálló gondolkodási rend megvédelmezése érdekében. A mindennapi élet rászoktatja az embereket arra, hogy a standard, rutinszerű működési procedúrákat kövessék.

A termékfejlesztési folyamat kapcsán az egyes megközelítések hasonló, némileg mégis másként leírt tipikus szubkultúrákat ragadnak meg:

- A funkcionális szétválasztásra alapozva: termelés, K+F, marketing, értékesítés és tervezők (Dougherty 1992).
- Technikaiak (kutatás, vagy tervezőmérnökök) – piaciak (értékesítés, marketing) – termelők (üzem, beszerző) – tervezők (piackutatás, üzleti elemzők, nem közvetlen kapcsolatban a piaccal) (Dougherty 1992).
- Három, egymással folyamatosan konfliktusban lévő szubkultúra: a "homályos harcfront" (fuzzy front end), vagyis a kutatók csapata - "fejlesztők", a már strukturálható megvalósítással, végső formába öntéssel foglalkozók, - "piaci tevékenység", akiket pénzügyi szemlélet és a szabályorientáltság jellemez (Zien and Buckler 1997).
- Schein (1996) három, minden szervezetben meglévő szakmai szubkultúrát ír le: a végrehajtókét, szakértőkét és a főnökökét.

A termékfejlesztési folyamat sikere jelentősen függ a különböző szervezeti egységek együttműködésének hatékonyságától, ami az egyes szubkultúrák hatékony kommunikációján múlik. Ez a kommunikáció azonban könnyen kihívást jelenthet a megszokott gondolatvilág, értékrendszer számára. A termékfejlesztés során például az egyes funkciók képviselői számára eltérő hangsúllyal merülhet fel a termék esztétikájának, minőségének, hasznosságának és költségének értéke. A résztvevők számára bizonytalanságot és kihívást jelent a többi fél

gondolkodásmódja. Ennek könnyen lehet az a következménye, hogy elindulnak a fent leírt védekező mechanizmusok, és elzárják magukat az olyan külső információk elől, amelyek megkérdőjelezzik, az általuk kialakított gondolatvilágot, vagy értékrendszert. Túl nagy bizonytalanságot jelentene kilépni a kialakult rutinokból és szerepekből. Sőt bizonyos megfigyelések szerint minél inkább komplex és bizonytalan helyzetbe kerülünk, annál inkább sztereotípiáinkra, beidegződött sémáinkra hagyatkozunk, mint védekező mechanizmusokra (Van de Ven 1986, 108). Az eredmény a kommunikáció hiánya, vagy pedig folyamatos félrehalláson alapuló kommunikáció, ami veszélyezteti a fejlesztési folyamat eredményét.

Több empirikus kutatás bemutatta a funkcionális határok korlátozó voltát a funkció közötti teamek termékfejlesztő munkája esetében (Dougherty 1992, Dougherty – Hardy 1996, Workman 1992) A tendencia tehát nem egyértelműen az előző fejezetben leírt organikus kultúra jellemzői felé mutat.

A fejlesztési folyamatban résztvevő kulturális különbségek kutatása elsősorban a fejlesztő mérnökök és a marketingesek, valamint a fejlesztő és a termelési mérnökök kapcsolatában fennálló konfliktusokra összpontosult. A következő eredmények születtek a jellemző kulturális különbségekkel kapcsolatban.

Dougherty (1992) az értelmezési sémák következő három dimenzióját találta elsősorban eltérőnek az egyes szubkultúrák között:

- a jövőbeli bizonytalanságok észlelésének természete,
- a fejlesztési folyamat kritikus pontjainak meghatározása,
- a fejlesztési folyamat jelentése, a termékről alkotott koncepció jellemzői.

A marketing és a K+F menedzserek között szocio-kulturális különbségeket mutatott ki Song és Parry (1997). Ezek elsősorban az időorientációban, bürokratikuság orientációban, szakmai orientációban, a bizonytalanság tolerálásában és kockázatvállalásban jelentkeztek.

Workman (1992) szintén e két funkció közötti különbségeket vizsgálta, és mutatta be, hogy a két funkció egymásról való hiedelmei és értelmezési sémái, hogyan vezetnek egymás lenézésére és az együttműködés gyenge fokához. (Például egymás szakértelmének megítélése, a termék értékforrásának megítélése, idősükségletek felmérése)

A tervezés és a gyártás integrálása is problémát jelent, mert a mérnököknek eltérő a képzése, nincsen közös nyelvezet és nem kompatibilisek a céljaik. A tervezők a termék teljesítményére és esztétikájára koncentrálnak, míg a gyártók az üzem hatékonyságára. (Dean – Susman 1989).

A rögzült gondolkodási és viselkedési rutinok a fent leírt mechanizmusok révén könnyen meggátolhatják a szervezeteket abban, hogy kihasználják a strukturális tudásintegrációs mechanizmusok alkalmazásában rejlő potenciált.

V.4.3. Az integráció problémáinak megoldását támogató tényezők

Több vizsgálatot is folytatott arra vonatkozóan, hogy milyen eszközökkel lehetséges növelni az integrációs mechanizmusok működését. A következő hatékonyságot támogató tényezőket tárták fel:

- Összekötő szerepek a funkciók közötti kommunikáció biztosítására (Ancona és Caldwell 1992).
- Multi-team struktúrák, a technológiák több terméken keresztüli kihasználására (Jelinek – Schoonhoven 1990).
- A felső vezetők folyamatos támogató szerepe, annak megjelenítése akár “nehézsúlyú” termékmenedzserek révén, a felsőbb szintű funkcionális vezetővel való konfliktusok megoldása érdekében (Clark – Fujimoto 1991).
- Úgynevezett “termékhősök” támogatása, akik a szervezeten belüli vállalkozóként működve támogatják az új ötletek megszületését és valóra váltását a szervezeti politikai és szociális útvesztőin keresztül (Day 1994).
- Rotáció a különböző funkciók között az eltérő nézőpontok elsajátítására és a tágabb információs lehetőségek kialakítására (Glynn 1996).
- A vevők és szállítók bevonása a fejlesztési folyamatba, közelségük biztosítása (Brown - Eisenhardt 1995 Zien – Buckler 1997).

Van de Ven (1986) felfogása szerint a következő elveknek kell megalapozni az egyes funkciók közötti együttműködést:

- Lehetséges legnagyobb autonómia biztosítása a fejlesztéssel foglalkozó egység számára.
- Redundáns funkciók integrálása a csoportba, azaz lehetőleg mindenki az összes funkcionális szempontból próbálja megérteni problémát, nem egyszerűen a saját területét képviseli.
- “Szükséges sokszínűség” (“requisite variety”), a környezet kritikus dimenzióinak, elemeinek megfelelő tagoltság a csoporton belül – egyben felhívja a figyelmet arra, hogy nem szabad, hogy csak egy-két ember tartsa a csoport környezetével a kapcsolatot, ebben mindenkinek szerepet kell vállalnia.

- Átmenetiség biztosítása, vagyis érzékeltetni kell a múlttól, a megszokott megoldásoktól és elköteleződésektől való elszakadás lehetőségét és igényét.

Áttekintve a fentieket, látható, hogy két szinten működnek ezek a támogató mechanizmusok: egyfelől védőernyőt nyújtanak az operatív működést végző szervezet felé (mindezt jelenthetik a felső vezetők, nagyobb autonómia, termékhősök), másfelől pedig támogatják a fejlesztési folyamaton belüli konfliktusok feloldását. A második probléma megoldásaiban általában megtalálható az a közös elem, hogy egyfajta hidat, valamiféle kapcsoló elemet próbálnak képezni, az elkülönülő funkcionális és hierarchikus gondolatvilágok, szubkultúrák között.

Erre lehet példa az eltérő szakmai zsargonokon túlnyúló közös nyelvhasználat támogatása. Ez lehet az egyik legfontosabb érték, ez hidalhatja át a funkciók eltérő "gondolatvilágát". A közös nyelv kifejlődésére például a fogyasztókkal való interakciókra való általános lehetőség adhat módot.

Újabb lehetőséget jelenthet a másik szervezeti egység "gondolatvilágának" előzetes megismerése, és esetleg elsajátítása jelenthet. Erre a minél több közös megbeszélés, de elsősorban a rotációs programok, illetve a több funkciót is átfogó karrierrendszerek adnak lehetőséget.

A közös gondolkodásmód kialakulhat az együttműködés folyamán is, így például a múltbeli sikeres közös munkák támogathatják a korlátok lebontását. Másik lehetőséget az jelent, ha a fejlesztési munka során minél hamarabb áttérnek az elméleti viták és a tervezési fázisáról a gyakorlati kísérletezés, például egy korlátozott prototípus előállítására. Ez lehetőséget ad a közös tanulásra, az együttműködésben rejlő súrlódások csiszolására (Peters 1983). Mindennek valóra válásához azonban a nyitottság és a tanulásorientáltság szükséges.

Az erős szervezeti identifikáció, elkötelezettség is támogathatja a kulturális korlátok lebontását, hiszen megteremtheti a konfliktusok kezeléséhez szükséges bizalmi alapot, valamint egységes szemlélet módot.

Az együttműködés kiindulópontjai lehetnek a közös értékrend olyan elemei is, amelyek az együttműködést és a tanulásorientáltságot támogatják. Ez lehetőséget ad arra, hogy a tagok reflektáljanak a rutinszerű cselekvéseik által okozott konfliktusokra, vagy félreértésekre, és egy változási folyamatot indítsanak el. A szervezeti kultúra maga rutinná formálva tartalmazhatja azokat a keresési folyamatokat és eljárásokat, amelyek révén a résztvevők kimászhatnak a kulturális csapdából.

V.4.4. Összefoglalás

Összefoglalásként megállapítható, hogy az új termékek fejlesztése szempontjából a vállalati kultúra egyszerre jelent potenciálisan hatékonyan integrációs mechanizmust, ugyanakkor pedig nehezen lebontható korlátokat is. A szubkultúrák szintjén már hatékonyan működő kulturális integrációs mechanizmus az együttműködést igénylő fejlesztési feladatok kapcsán a hatékonyság gátjává válhat. Ezen gátak lebontására azonban ismét csak a kulturális, most már az egész szervezet átfogó integrációs mechanizmus képes.

Látható tehát, hogy a szubkultúrák létezése erős korlátokat jelenthet az innovációs képesség szempontjából. Az érem másik oldalát azonban az jelenti, hogy éppen ez a sokszínűség jelentheti a valóban értékteremtő, tartós és a versenytársak által nehezen lemásolható innovációs képesség alapját is. Azok a cégek, amelyek a kulturális integráció révén képesek a szervezeti szegmentáltságból származó strukturális és kulturális konfliktusok leküzdésére tartós versenyelőnyhöz juthatnak.

A feladatot nyilván nem lehetséges az egyes szubkultúrák megszüntetése révén megoldani, hiszen ezzel a versenyképességének alapjait szüntetné meg a cég, már ha egyáltalán képes lenne egy ilyen erős kulturális konfliktusokkal járó változtatást végrehajtani. Kell egy olyan közös keret, amely képes úgy integrálni a különböző vállalati szubkultúrákat, hogy azok tagjai együttműködő, nyitott partnerként legyenek képesek részt venni a termékfejlesztési projektekből.

Úgy vélem érdemes megnézni, hogy milyen módon, és folyamatokon keresztül történik mindez egy hazai vállalatnál. Az empirikus felmérés segítségével képet kaphatunk arról, hogy milyen tényezők befolyásolják pozitív, illetve negatív irányba ezt az integrációs mechanizmust. Milyen tényezőkön múlik az, hogy az adott vállalat alkalmazottjai képesek kilépni a potenciálisan fenyegető kulturális csapdából.

VI. A KUTATÁS KIINDULÓ KÉRDÉSEI ÉS ELŐFELTEVÉSEI

VI.1. A kutatási kérdés megfogalmazása

A vállalati kultúra, mint a vállalati tudásbázisok egyik integráló eszköze nagymértékben képes befolyásolni az innovációs folyamat sikerességét. E dolgozatban a termékfejlesztési folyamat szervezeti, kontextuális hátterét kívánom megvizsgálni, kiemelt figyelmet fordítva a szervezeti kultúrához kapcsolódó kérdésekre.

Vagyis a tágan megfogalmazott, központi kutatási kérdésem a következő:

A szervezeti kultúra, mint kiemelt fontosságú integráló tényező az elkülönült tudásbázisok számára, mennyiben képes támogatni és mennyiben jelenti gátját a termékfejlesztési folyamatnak.

A végső cél egy olyan elméleti keret felállítása, amely bemutatja azon legfontosabb tényezőket és azok kapcsolatait, amelyek segítségével értelmezhetővé válik a kulturális kontextus hatása az innovációs folyamat sikerére.

A dolgozat szempontjából az innovációs folyamat sikerét két féle módon lehetséges értelmezni.

1. *A folyamat lezárása* szempontjából, ahol is egy piacra dobható termék vagy szolgáltatás létrehozását, valamint az azt támogató gyártási és értékesítési eljárások kialakítását jelenti a siker.
2. *A kifejlesztett termék üzleti, pénzügyi eredményei* szempontjából, ahol befektetett erőforrások, valamint a termékhez kapcsolódó bevételek összevetése alapján lehetséges definiálni a sikert.

Jelen kutatás szempontjából elsősorban a folyamat eredményes lezárása ("hatékonysága") kerül előtérbe, mint siker kritérium. Az üzleti siker (az eredmény "hatásosságának") értelmezése ugyanis számos további mérési és értelmezési problémákat vet fel, amelyek kívül esnek a tárgyal témakörön. A kapcsolódó problémák rövid felsorolása:

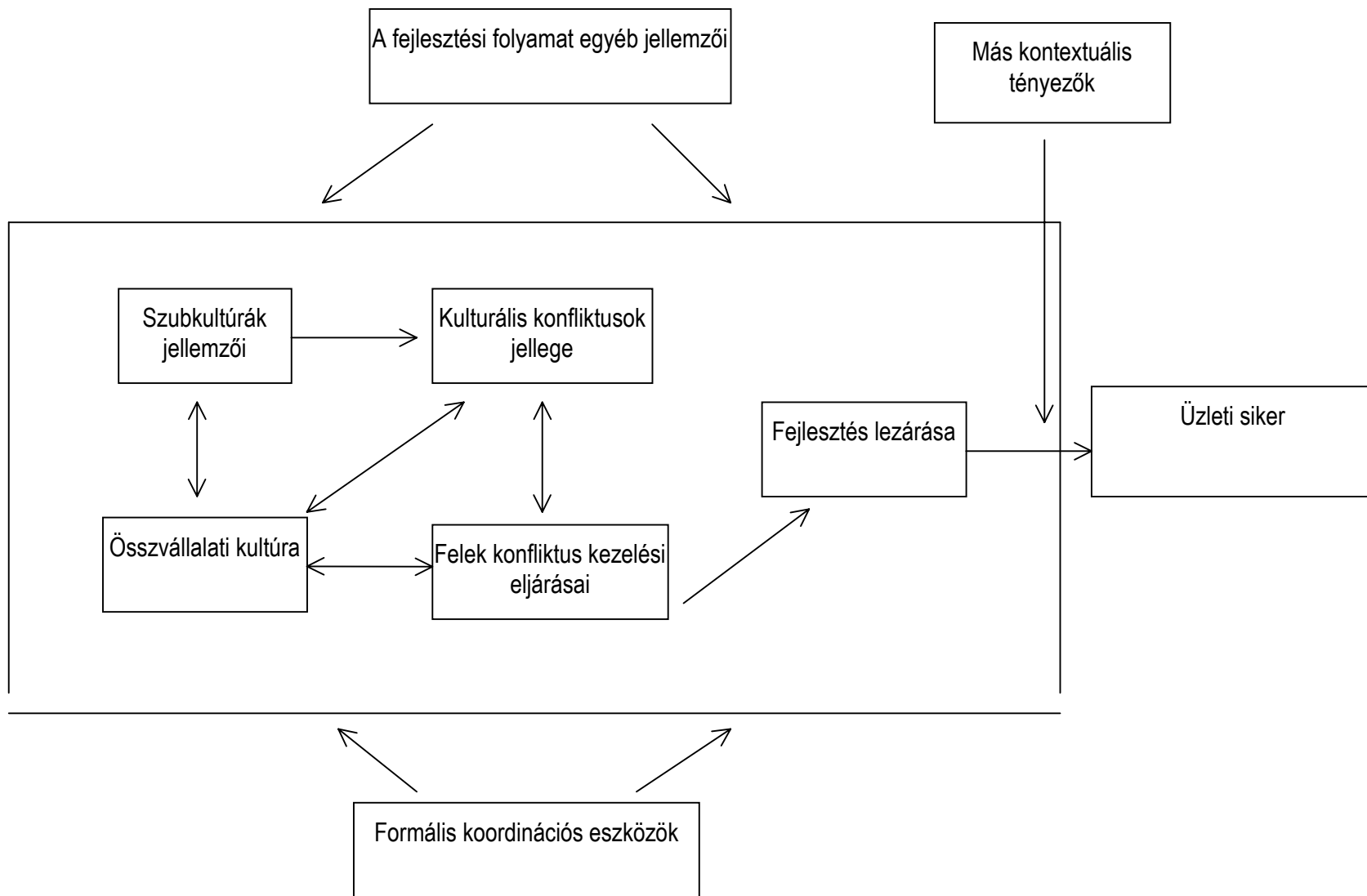
- Az eredményesség időtávjának értelmezése: rövid vagy hosszú táv.
- Az eredményesség viszonyítási alapja: költségek, tervek, vetélytársak termékei, stratégiai célok stb.

- Az eredményesség szintje: előfordulhat, hogy egy kisebb sikerű, vagy éppen veszteséget jelentő termék során szerzett tapasztalatok, tudás vezetnek el egy nagyobb sikerű termék megalkotásához.

Így a jelen vizsgálat megmarad az eredményesség folyamatorientáltan értelmezett, "efficiency" hatékonyság szintjén, és nem célozza az "effectiveness", hatásosság értelmezését.

A kutatási kérdés háttérében a következő értelmezési modell áll.

5.ábra: A kutatási kérdés előzetes értelmezési kerete



VI.2. Alkalmazott szervezeti kultúra felfogás

A kutatási keret értelmezéséhez tisztázni kell a kutatás során követett szervezeti kultúra felfogás lényegi jellemzőit. A vállalati kultúra elméleti megközelítéseit tárgyaló fejezetben bemutattam, hogy nincsen egységes felfogás a kérdést illetően, több vitapont mentén is megosztott a kérdéssel foglalkozók tábora. Jelen kutatás a következő kiinduló feltételezésekkel él a kultúra természetére és vizsgálati módjára vonatkozóan.

1. *A szervezeti kultúra értelmezése* - definíciós probléma: jelen kutatásban az általános kérdésfeltevés szempontjából a vállalati kultúra belső integrációt megvalósító szerepe kerül előtérbe. Ez az általános versenyképesség és tudásintegráció szempontjából induló megközelítés nem zárja azonban ki, sőt magában foglalja az egyes egyének szintjén a bizonytalanságcsökkentő, illetve valóságalkotási funkcióját is a szervezeti kultúrának. A kutatás középpontjában álló kérdés felfogható úgy is, hogy mennyiben jelent problémákat illetve potenciális előnyöket a szervezeti kultúra e két eltérő szinten történő működése.
2. *A szervezeti kultúra tartalma*: jelen esetben az interpretatív megközelítés hagyományainak megfelelően a kultúra központi eleminek a közösségileg osztott értelmezési sémákat, és azokat megjelenítő szimbólum-, és szereprendszereket tekintem. Ez nem zárja ki az értékek vizsgálatát sem, hiszen Berger és Luckman (1998) felfogása szerint e kettő egymásra épülése jelenti a közösségi valóságteremtési mechanizmusok alapját.
3. *A kultúra megragadása, operacionalizálása*: a kvalitatív kutatási módszertan lehetőségei folytán széles körben értelmezhetőek a szervezeti kultúra jelenségei, nem szükséges azok előzetes, szűk körre történő korlátozása. Az interjú módszertan miatt azonban feltehető, hogy a szóbeli és a viselkedésbeli jelenségeknek nagyobb szerep jut a tárgyi jelenségekkel szemben, mivel a megfigyelés, mint adatgyűjtési eszköz nem kap fontos szerepet. A közvetlenül feltárható jelenségeken túl az értelmezési sémák és foratókönyvek feltárása, azonosítása is segítheti az adott kultúra, vagy szubkultúra megértését.
4. *A szervezet és a kultúra kapcsolatát* illetően jelen kutatás alapvetően a differenciáló megközelítésmód szempontjait követi, amely elismeri a különböző szubkultúrák létét, azonban feltételezi egy tágabb szervezeti kultúra kialakulásának lehetőségét is. Az egyik központi kutatási kérdés éppen a kultúra két szinten értelmezett megjelenésének egymáshoz való kapcsolatát helyezi előtérbe.

5. *A módszertani kérdések kifejtése a következő fejezetben kap nagyobb szerepet, most csak utalok arra, hogy az itt alkalmazott megközelítésmód az értelmezésorientált felfogásnak feleltethető meg.*

VI.3. A fő kutatási kérdés lebontása

A fő kutatási kérdés a megelőző oldalakon bemutatott ábrán található tényezők és azok közötti kapcsolat megvizsgálása alapján válaszolható meg. Ennek megfelelően az alapvető kutatási kérdésből levezethető részletesebb vizsgálati kérdések és szempontok a következők. (A kérdések után a kezdeti előfeltevések rövid bemutatása következik. A kutatás esettanulmányokon alapuló, "grounded theory" jellege indokolja a vázlatos kifejtést, hiszen jelen esetben nem hipotézis tesztelő kutatásról van szó.)

VI.3.1. Milyen jellemző szubkultúrák találkozása figyelhető meg a fejlesztési folyamat kapcsán?

A korábbi irodalomelemzésekből kitűnik, hogy a fejlesztési folyamat kapcsán több szubkultúra létezését is kimutatták. A korábbi modellek szintetizálásaként (Dougherty 1992, Zien and Buckler 1997) kiindulópontként a következő szubkultúrák megjelenése feltételezhető:

- A "vevőorientáltak": általában a fogyasztókkal közvetlen kapcsolatban álló, az ő igényeiket, valamint a pénzügyi szempontokat megjelenítő szervezeti szereplők. Feltehető, hogy a marketing, kereskedelmi, illetve pénzügyi részlegben dolgozókat jellemzi ez a szemléletmód.
- A "kutatók": elsősorban a tudományos világgal kapcsolatban állók, akik a termék, vagy szolgáltatás újszerűségét és tökéletességét, eleganciáját értékelik. A K+F részlegben dolgozókat jellemezheti ez a szemléletmód.
- A "gyártók": a termeléssel és logisztikával foglalkozók, akik a termék gyárthatóságával, egyszerűségével törődnek leginkább.

Bár nem tartozik szorosan a termékfejlesztés témaköréhez, de úgy gondolom, a kiinduló keretben érdemes a Schein (1996) által ajánlott szubkultúra felosztásra is figyelemmel lenni. A termékfejlesztés kapcsán is megjelenhetnek a végrehajtók, a szakértők és a főnökök.

A kutatás célja, hogy pontosítsa ezen szubkultúrák körét, valamint leírja jellemzőiket, amelyek meghatározzák konfliktusaikat, valamint együttműködésük módját. Az egyes

szubkultúrák feltehetően különböznek céljaikban, észlelési sémáikban, értékrendszereikben, probléma megoldási és más viselkedési rutinjaikban.

A szubkultúrák fontos jellemzője lehet egymásra vonatkozó észlelési sémáik, valamint a másik értékelésének milyensége. Megcsontosodott sztereotípiák, illetve a másik fél lenézése, alacsonyabb státuszúnak tekintése feltehető, hogy fokozza a konfliktusok kialakulását.

VI.3.2. Milyen jellemző kulturális ütközések írhatók le a szubkultúrák kapcsolatában?

Az egyes szubkultúrák a fejlesztési folyamat több kritikus kérdése kapcsán is összeütközésbe kerülhetnek. A konfliktusok kapcsán kialakulhatnak a fejlesztési folyamatot akadályozó, illetve azt támogató, az együttműködésre vonatkozó rutinok és észlelési sémák. A kutatás kiindulópontjaként a korábban bemutatott szakirodalmi források alapján (Dubinskas 1992, Dougherty 1982, Workman 1995, Dougherty-Heller 1994) a következő potenciális konfliktusforrásokat fogalmazom meg, melyek természetesen egymásra is hatással lehetnek:

- Sikerkritériumok: a fejlesztés során követett legfontosabb célok, viszonyítási szempontok.
- Kritikus jellemzők: a potenciális termék "megragadása", észlelése, fontosnak tekintett jellemzők, paraméterek értelmezése.
- Problémadefiniálás: a megoldandó feladatok értelmezése, megragadásuk módja.
- Megoldási módszerek: alkalmazandó eljárások, a know-how kritikus, értékteremtő részeinek értelmezése.
- Kommunikációs problémák: az együttműködésre, információáramlásra, a személyes és a formális kommunikációra vonatkozó normák és elvárások.
- Egymás státuszának hozzáértésének megkérdőjelezése, bizalmatlanság.

VI.3.3. Milyen módon kezelik a felek a konfliktusokat?

A kialakuló konfliktusok kezelésére az általános konfliktus kezelési modellek szerint több lehetőség is a felek rendelkezésére áll. Így elkerülhetik, sőt gyakorlatilag észrevétlenül is hagyhatják az ütközéseket, valamely külső tényezőre hárítva a problémákat: így például erőforráshiányra, rossz tervezésre stb. körülményekre hivatkozva. Természetesen az is elképzelhető, hogy az adott vállalat valóban olyan strukturális megoldásokat alkalmaz, vagy pedig az innovációs folyamat jellege olyan, hogy a résztvevő felek együttműködése valóban olyan, hogy nincsen lehetőség konfliktusok kialakulására.

Egy másik lehetséges megoldás valamelyik fél dominanciájára épít. Ekkor hatalmi, strukturális, vagy pedig az általános vállalati kultúrában gyökerező okokra visszavezethetően az egyik fél tartós fölénybe kerül, így a konfliktusok megoldása során az ő érdekeik érvényesülnek. Így például Workmann (1995) tanulmányában található példát arra, hogy a mérnöki kultúra túlsúlyba kerül egy cégnél, és a fejlesztési folyamat kapcsán minden kérdésben az ő véleményük és gondolkodásmódjuk dominált a marketingesekkel fennálló ütközések kapcsán.

A következő lehetőséget a nyitott, egyenrangú versenyhelyzet jellemzi, ahol a felek felvállalják a konfliktusokat, amelyekből saját szempontjaikat maximalizálva igyekeznek kilábalni. A konfliktusok megoldása itt nyitott, a pillanatnyi erőviszonyokon és személyes felkészültségen múlhat.

Egy negyedik tágran értelmezett lehetőség lehet a partneri, nyitott együttműködési viszony, mely kölcsönös tanulást eredményezhet. Ezt a helyzetet jellemzi Souder (1988) harmonikus egyenrangú partneri viszonyként.

A kutatás egyik kérdése, hogy milyen tényezők határozzák meg, hogy a felek milyen módon kezelik a fennálló konfliktusait, illetve a gyakorlatban megtalálható konfliktuskezelési stratégiák hogyan befolyásolják a fejlesztési folyamat eredményességét.

VI.3.4. Milyen a vállalati kultúra hatása a szubkultúrákra és a fejlesztési folyamatra?

Mint erre már korábban utaltam, a kutatás egyik fontos előfeltevése az, hogy a termékfejlesztési folyamat eredményességét jelentősen befolyásolják a résztvevő szubkultúrák konfliktusai. További feltételezés, hogy mind a szubkultúrák létezése, mind pedig a köztük lévő konfliktusok kialakulása és kezelési módja számára fontos befolyásoló tényezőt jelent az általános vállalati kultúra. A mindenhol jelenlévő szakmai és funkcionális kultúrák létezését s együttműködését jelentősen befolyásolja a közös vállalati múlt, és az ebből fakadó rutinok és észlelési sémák jelenléte.

Érdekes kérdés, hogy az általános vállalati kultúra mely tényezői hatnak gátló, és melyek kedvező módon a termékfejlesztési folyamatra. Mint azt korábban már bemutattam, többen megkísérelték bemutatni, az innovációt támogató kultúra jellemzőit. Többen próbáltak az innovációt támogató értékorientációkat feltárni (O'Reilly és Tushman 1997, Zien és Buckler 1997). E feltevések ellenőrzését és kiegészítését, valamint adott kontextusbeli megértését szolgálhatja ez a tanulmány.

VI.3.5. A fejlesztési folyamat mely jellemzői befolyásolják a kulturális integráció hatását?

A kutatás során figyelemmel kell lenni arra is, hogy melyek azok az általános kontextuális tényezők, melyek befolyásolhatják a feltárni kívánt kapcsolat jellegét. A mintaválasztás kialakításával lehet feltárni az iparági, a strukturális, valamint a fejlesztési folyamat technológiai jellemzőiből fakadó sajátosságokat.

Feltehető, hogy a fejlesztési folyamat

- időtávjának,
- bizonytalansági fokának, kockázatosságának,
- komplexitásának, és más technológiai jellemzőinek,
- korábbi fejlesztésekhez való hasonlóságának,
- a résztvevő felek számának és szakmai hátterének,
- a felső vezetés szerepének, támogatásának és részvételének,

is lehet befolyásoló szerepe a tudásintegráció szempontjából. Adott szervezeti szituációk kapcsán lehetséges értelmezni ezek, és újabb befolyásoló tényezők hatásait, kapcsolatait.

VII. KUTATÁSI MÓDSZERTAN

Ebben a fejezetben azokra a kérdésekre kell választ adni, amelyek segítségével bemutatható az a logikusan felépített út, amely elvezetett a kutatási kérdés feltételétől az adatgyűjtésen és elemzésen át a válaszok megadásáig. Ennek megfelelően kifejtem a módszertanválasztásra vonatkozó indokaimat, bemutatom az általam választott módszertan fontos jellemzőit, és egyúttal részletesen ismertetem a kutatás megvalósítása során alkalmazott eszközöket.

VII.1. A választott módszertan

Jelen kutatás esetében a vizsgált kérdés természetének megfelelően az induktív logikán alapuló, kvalitatív interjúkra építkező esettanulmány módszertan segítségével történt az adatok gyűjtése és elemzése. Ez a kutatási módszertan a korábban bemutatott megértés orientált kultúra kutatási felfogások körébe sorolható.

Az indukciós logika azt jelenti, hogy nem hipotézis-tesztelő kutatásról van szó. Vagyis a gondolatmenet nem egy általános elméleti keret alapján felállított hipotézisek tesztelését szolgálja. A cél ehelyett egy kezdeti elméleti keret továbbformálása és gazdagítása az empirikus adatok alapján. Erre lehetőséget ad az esettanulmányok információinak mélyebb, kontextusba helyezett elemzési módja, mely során a részletes empirikus adatokból lehetővé válik egy általánosabb elmélet kialakítása.

E kutatási célkitűzés megfeleltethető a „grounded theory”¹ (Glaser és Strauss 1967) logikájának. Egy ilyen kutatás esetében a kutatási terv a következő logikai lépcsőkre épít:

- Kezdeti keret feltételezés rendszer: irodalom feldolgozásra és korábbi tapasztalatokra építve, (a teljesen tiszta „grounded theory” még egy ilyen kiinduló elméleti keret létezését is elveti).
- Elméleti indíttatású mintaválasztás, (szembeállítva a statisztikai mintavételi eljárással).

¹ A „grounded theory” magyarra fordításán sokat törtem a fejem, és a következő ötletekig jutottam. A kiindulásként adódó, az angol szóhasználathoz legközelebb álló „megalapozott kutatás” kissé értéktelítettnek tűnik, hiszen más módszertanok is megalapozottak. A száraz, és nem túl megkülönböztető jellegű „gyakorlaton alapuló”, vagy „gyakorlatból eredő” fordítások mellett, az asszociatívabb megoldások is felmerülnek, mint a „kinevelt elmélet”, vagy a talán már túl messzire merészkedő „eredendő elmélet”.

- Az adatgyűjtés és adatelemzés az elméletfejlesztés céljainak megfelelően, egymással párhuzamosan halad.
- A megfelelő “elméleti telítődési szint” (theoretical saturation) elérése után a kutatás eredményeinek összefoglalása és bemutatása.

Az adott módszertan kiválasztását támogatja Yin (1994) feltételezése, aki szerint akkor érdemes esettanulmányokat használni, amikor *”hogyan és miért* kérdéseket teszünk fel olyan jelenbeni események kapcsán, melyek felett a kutatónak kevés kontrollálási lehetősége van” (Yin 1994, 9).

Az esettanulmány módszer fő jellemzői:

- Valós élethelyzetben vizsgál eseményeket.
- A vizsgált jelenség és a kontextus közötti határvonalak nem határozhatók meg élesen, így lehetőség kínálkozik a kontextuális jelenségek behatóbb vizsgálatára.
- Egy olyan helyzetet kezel, ahol az adatvételi pontnál lényegesen nagyobb számú vizsgálandó tényező iránt érdeklődik.
- Több forrásból származó adatokra támaszkodik, amelyeket a trianguláció módszerével kísérel meg összefoglalóan értelmezni.
- Támaszkodik a korábbi elméleti feltételezésekre az adatgyűjtés és értelmezés során is (Yin 1994).

A fentiek alapján látható, hogy az esettanulmány módszertan nem egyszerűen egy adatgyűjtési technika, hanem egy önálló módszertani megközelítést is jelent. (Ebből a szempontból nem szabad összekeverni az oktatás során használt esettanulmányokkal, ahol a didaktikai célok nagyobb súlyt kapnak a valósághűséggel szemben. A kutatási módszertan esetében az érvényességi és megbízhatósági szempontok előnyt élveznek.)

Az esettanulmány módszert érdemes megkülönböztetni az etnográfiai, vagy antropológiai módszertantól is. Ez utóbbi is nagyon hosszú személyes kapcsolatot, sőt részvételt is kíván a kutatótól, ami az esettanulmányok esetében nem szükségszerű.

A választott módszertan természetesen nem az egyedül üdvözítő megoldást jelenti, és számos potenciális problémaforrást is magában rejt. Így például a bizalmasság, az átlagost meghaladó adatgyűjtési, rendszerezési és feldolgozási igény, a kvalitatív adatok és a belőlük kialakított elméleti konstrukciók puhasága, többértelműsége, a klasszikus értelemben vett

általánosíthatóság problémái (Pettigrew 1990, Yin 1994, Van de Ven-Huber 1990) mind a módszertan nehézségei közé sorolhatók.

A kiinduló elméleti keret az előző fejezetben került bemutatásra. Így most a kutatói szerep, a mintaválasztás és az adatrögzítés és elemzés kérdéseit tárgyalom, kiegészítve a kutatás érvényességének és megbízhatóságának kérdéskörével.

VII.2. A kutatói szerep

A kutató szerep nyíltsága, az adatgyűjtés céljáról alkotott értelmezések megteremthetik, vagy rossz esetben megszüntethetik a bizalmat az interjúalanyok és a kutató között. Ez a bizalom pedig létkérdés a kapott információk megbízhatósága és érvényessége szempontjából.

A kutatásban résztvevők előtt teljesen feltártam szerepemet és kutatási céljaimat, mind a kapcsolattartó személyek, mind pedig az interjúalanyok számára. A szervezeti kapcsolattartók saját kutatási céljaimat teljes mértékben elfogadva egy rövidebb elemzés elkészítését kérték a szervezeti kultúrájuk erős és gyenge pontjaira vonatkozóan, valamint lehetőséget az elkészülő tanulmány előzetes elolvasására. A kutatás megkezdése előtt egy titkossági és bizalmassági nyilatkozatot írtam alá.

A szervezeten belüli első kapcsolattartó személy a HR területén dolgozott szakértőként. Az ő révén találkozhattam egy középvezetővel a termékmenedzsment területén, akivel a kutatás előkészítését elvégeztük.

Az interjúk kezdetén, illetve általában már azok előkészítésekor beszélgető partnereimmel tisztáztam a kutatásom célját, a feldolgozás menetét. A beszélgető partnereim nevét és véleményét bizalmasan kezeltem, másoknak nem tettem azonosíthatóvá. (A későbbiekben a vélemények idézésénél csak egy kódszámmal hivatkozok rájuk, a megbízhatóságot megalapozó utólagos visszakereshetőség céljából.)

Az interjúalanyok közül többen is jelezték az elkészülő dolgozat iránti érdeklődésüket, számukra az első változatot rendelkezésre bocsátottam, és arról véleményüket kértem, amit a végső változat kialakításakor figyelembe vettem.

VII.3. Mintaválasztás

A mintaválasztás problémájának megoldásához szükséges tisztázni, mi is jelenti a vizsgálati egység, az eset fogalmát e kutatás keretei között.

Mivel a vizsgálat célja annak felderítése, hogy a kulturális tényezők hogyan befolyásolják a termékfejlesztési projektek sikerét, az alapvető vizsgálati egységet ezen termékfejlesztési projektek jelentik.

Természetesen ezek a projektek beágyazódnak egy tágabb szervezeti kontextusba, melynek keretei között egyszerre több projekt is megvizsgálható. (Akár párhuzamosan, akár pedig egymás után haladó projektek.) Így egy szervezet egésze, és annak kultúrája is a vizsgálati egységet jelent. A másik irányban továbbhaladva egy-egy projekt kapcsán különböző szubkultúrák, illetve azokat megjelenítő egyének működnek közre, amelyek szintén a vizsgálat tárgyát képezhetik.

Az ilyen egymásra rétegződő vizsgálati szintekre tekintettel lévő megközelítést nevezi Yin (1994) "beágyazott" (embedded) esettanulmány módszertannak. Az ő megközelítésének megfelelően a jelen kutatást beágyazott, többszörös esettanulmány módszernek lehet tekinteni. Mivel több fejlesztési projekt elemzéséről van szó érdemes végiggondolni a kiválasztásuk kritériumait.

A kvalitatív, esettanulmányokra épülő módszertannak megfelelően a mintaválasztás kérdése jelen esetben nem statisztikai, hanem elméletalkotási szempontból merül fel. A két mintaválasztási szempontrendszer sajátosságait a következő táblázat foglalja össze (Yin 1994, és Miles –Huberman 1994 alapján):

3.táblázat: Eltérő mintavételi stratégiák

Statisztikai mintavétel	Kvalitatív mintavétel
Nagy minta	Kis minta
Véletlenszerű	Szándékosan megválasztott
Cél a reprezentativitás	Cél az elméleti koncepciók finomítása, feltárása
Előre meghatározott, definiált	Folyamatosan kialakuló, lépésenként megvalósított.

A statisztikai mintavétel során a legfontosabb szempont az, hogy az adott mintára vonatkozó eredmények reprezentatívak legyenek a teljes vizsgált populációra vonatkozóan.

Mivel, mint a későbbiekben részletesebben kifejtem, a kvalitatív módszertan során az általánosítás az adott esetről nem a populációra, hanem egy elméleti modellre, keretre történik, eltérő szempontok merülnek fel a minta kialakítása során.

Számos lehetőséget összegez Miles és Huberman (1994, 28, kivonatosan) a kvalitatív kutatások mintaválasztásaira vonatkozóan:

(Csillaggal jelölve azok a szempontok, amelyek e kutatásban is alkalmaztam.)

4.táblázat: Mintaválasztási taktikák Miles és Huberman szerint

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

A fenti szempontok természetesen nem kizáróak, egy kutatáson belül egymásra épülhetnek, az aktuális problémák jellege szerint.

A fenti szempontok figyelembevételével a jelen kutatás mintájának a kialakításakor a következő szempontokat vettem figyelembe. Az alapvető vizsgálati egységet a

termékfejlesztési projektek jelentik. A mintába bekerülő projekteknek a következő szempontokat kell teljesíteniük:

A termékfejlesztés versenyképességet befolyásoló szerepéhez kapcsolódó kritériumok:

- Dinamikus, turbulens környezetben működő szervezetekben kialakított projektekről van szó, ahol a magas adaptációs kényszer miatt a projekt sikeres lezárása fontos a versenyképesség szempontjából.
- Olyan szervezet, ahol az innovációnak, K+F tevékenységnek kitüntetett szerepe van a vállalat sikerében, vagyis létezik az innovációs kompetencia.

A kulturális tényezőkhez kapcsolódó kritériumok

- Több funkció, illetve szakma együttműködését igénylő kereszt-funkcionális teamekben megvalósított projektek, ahol számítani lehet a kulturális konfliktusokra.
- Viszonylag hosszabb ideje működő szervezetekben futó projektek, hogy számítani lehessen kialakult rutinokra, a vállalati kultúrára és szubkultúrákra.
- A projektben résztvevők formálisan eltérő szervezeti egységekhez tartoznak, ahol szubkultúrák alakulhattak ki.

Az érvényesség és megbízhatóság szempontjaihoz kapcsolódó kritériumok

- A fejlesztési projekt már lezárult, vagy a már a vége felé közeledik, hogy lehetőség legyen a folyamatról átfogó képet kapni.
- A mintába célszerű beválogatni a szervezetekben sikeresnek és sikertelennek tekintett projekteket is, az összefüggések tágabb értelmezése céljából.
- Olyan szervezet, ahol több termékfejlesztési folyamat is megvizsgálható, amely növeli megállapítások megbízhatóságát.
- Lehetőség szerint egymástól nagyon különböző jellemzőkkel bíró projekt, a sajátosságok jobb feltárása érdekében.

Az interjúalanyok kiválasztása

A fenti mintavételi szempontok a projektek és szervezet kiválasztására vonatkoztak. Az interjúalanyok körének meghatározásakor a következő szempontokat kellett figyelembe venni:

- A fejlesztésben résztvevő minden szervezeti egységből érkezett szereplővel készítettem interjút. A fejlesztési folyamatban meghatározó szerepet betöltő funkciókból minél több interjúalanyt kerestem meg.
- A szervezet több szintjéről is választottam interjúalanyokat, így a felső vezetésből, a középvezetésből és a beosztotti szintről is. (A fejlesztésben kritikus szerepet játszó szervezetek vezetőit mindenképpen megkerestem.)
- A szervezeti kultúra mélyebb megismerése érdekében a fejlesztési folyamatban részt nem vevő, HR területen dolgozókkal is készítettem interjút.

A fentiek alapján már az előkészítés során megpróbáltam a lehetséges interjúalanyok körét körbehatárolni. Ez azonban csak a kiindulópontot jelentette, mivel az interjúk készítése során is igyekeztem „kézről kézre” járni, azaz mindenkitől ajánlásokat kérni további interjúalanyokra. Fontos különbség még a statisztikai módszertanhoz viszonyítva, hogy a mintába bekerülő információforrások köre nem előre definiált. Az elméleti szempontok csak az indulópontokat jelölik ki, a továbbiak már az első elemzések eredményeire támaszkodva kerülnek kijelölésre. A folyamat során két általános szempont szerint lehetséges újabb interjúalanyokat a mintába beválasztani: a korábbi eredmények megismétlése, megerősítése céljából, illetve új elméleti konstrukciók feltételezett kapcsolatok feltárása szándékából (Yin 1994, “literal and theoretical replication”)

A mintavételi szempontok összegzéseként elmondható, hogy a Miles és Huberman (1994, 28) alapján bemutatott mintavételi szempontok közül a jelen kutatásban elsősorban a kritériumokra alapuló eljárást alkalmaztam, a maximális különbözőség elvére való törekvéssel együtt. Tehát nem rendkívüli, extrém fejlesztési projekteket kerestem, hanem a tipikus, jellemző folyamatokat próbáltam megragadni. A tipikusnak tekinthető esetek között azonban a lehető legnagyobb különbséget kívántam elérni, ami lehetőséget adott a különböző befolyásoló tényezők hatásának mélyebb megértésére.

Az empirikus kutatás elkészítése során végeredményként kialakult minta jellemzői:

- Elemzés mélységének és fókuszának biztosítása miatt egy szervezetnél kerültek kiválasztásra a vizsgált termékfejlesztési projektek.
- A három kiválasztott, és vizsgált projekt kapcsán összesen 26 interjút készítettem – ezek közül kettőt angol nyelven -, még pedig 21 különböző emberrel, tehát néhány szereplővel többször is találkoztam. (Teljes szervezeti létszám az adott időszakban 160 fő körül volt.)

- Az interjúk elkészítése több hónapig tartott, az előkészítés – a szervezet megismerése, a projektek kiválasztása – márciusban történt, míg a beszélgetésekre áprilisban és májusban került sor.

VII.4. Adatgyűjtés és adatelemzés

VII.4.1. Interjúkérdések

Az adatgyűjtés során félig strukturált interjúkat alkalmaztam. Az egyes beszélgetések időtartama 40-120 percig terjedt, az átlagos hosszuk 60-70 perc volt.

Az interjúk során alkalmazott kérdéseket több csoportba lehet besorolni:

- kapcsolatfelvételi, kereteket tisztázó,
- a termékfejlesztésre vonatkozó,
- a teljes szervezetre vonatkozó,
- a válaszadó kritikus jellemzőit, hátterét tisztázó,
- ellenőrző, tisztázó kérdések.

Jellemző volt az előre megfogalmazott nyitott kérdések használata, ahol a beszélgető partnernek tág tere nyílt a saját, személyes véleményének megfogalmazására, az ő egyedi szóhasználatával. A beszélgetések nyitott jellege miatt nem minden kérdést tettem fel mindenkinek, illetve gyakran előre elmondtam a szempontjaimat, és aztán csak emlékeztettem őket, ha elakadtak valahol.

A „grounded theory” módszertanának megfelelően az adatgyűjtés során újabb témák kerültek felszínre. Ezekre a témákra vonatkozó kérdéseket is beleillesztettem az interjúkba. Természetesen kevesebb beszélgető partnertől nyílt lehetőség ezekre a témákra vonatkozóan információt gyűjteni.

A felmérés kezdetétől alkalmazott interjúkérdések:

1. Bemutatkozás, a vizsgálat céljának ismertetése
2. Mi az ő szerepe, felelőssége?
3. Számoljon be a projektről! Hogyan folyt, melyek voltak a kritikus pontok, mennyiben volt más, mint a többi projekt, amelyekben korábban részt vett?
4. Kik a szereplők, mi a felelősségük, érdekük? Ki volt a vezető?
5. Milyen jellemző konfliktusok voltak a projekt során?

6. Hogyan oldották meg ezeket?
7. Adjon 1-10-ig pontszámot az elkészült termékre, illetve az együttműködésre. Miért ennyit adott? Mi hiányzott?
8. Mi jellemzi a PanTel kultúráját? Milyen jelzőkkel lehetne leírni?
9. A hollandok mivel erősítik a céget, illetve milyen problémákat okoznak? Jellemezze őket! Esetleg a magyarokat is.
10. Mennyi ideje dolgozik itt? Hol volt az előző munkahelye?
11. Más észrevétele? Megkereshetem-e máskor, ha még szükség lesz rá?

Ha szükséges volt, e kérdések mellett az interjú közben folyamatosan tisztázó, a megértést mélyítő, és a félreértések elkerülését biztosító kérdéseket tettem fel.

Az interjúzás során a következő kérdésekkel egészült ki az eredeti kérdéslista:

1. Mennyire igaz, hogy ez értékesítés-vezérelt cég? Miben jelentkezik ez?
2. A felső vezetés szerepét hogyan látja? Minek tulajdonítható jelenlegi szerepük?
3. Mi a szerepe a középvezetésnek? Miért?
4. Jellemezze jelenlegi szervezetét az előző munkahelyéhez képest!
5. Ha felsővezető lenne, mik lennének a prioritásai, mit tenne először?

VII.4.2. Elemzési eszközök

Az adatelemzés során az összegyűjtött és dokumentált adatok kódolása, tartalomelemzése és strukturálása történik a kialakuló elméleti keretek szempontjainak megfelelően.

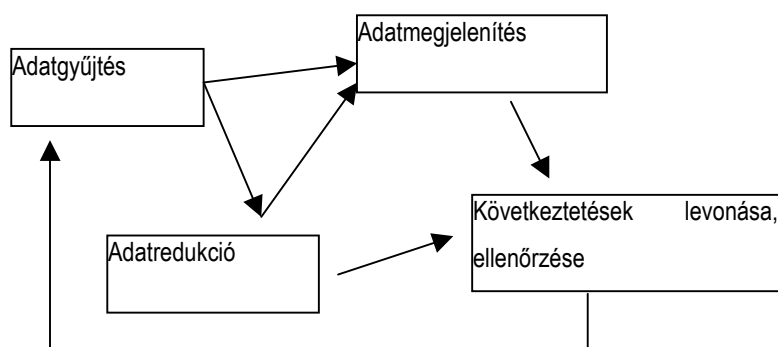
Az elemzés folyamata

A kvalitatív, esettanulmányokra építő kutatás esetében az adatgyűjtés és az adatelemzés egymással párhuzamosan, iteratív módon történik. A folyamat fő lépései (Miles – Huberman 1994, 10):

- Nyers adatok redukálása, egyszerűsítése és kivonatolása és a releváns információk azonosítása céljából.
- Az információk értelmezhető, segítő módon történő megjelenítése.
- A kialakuló elméleti keretnek megfelelő következtetések levonása és ellenőrzése.

A folyamatot, és az azt alkotó lépések egymáshoz való kapcsolódását a következő ábra mutatja be:

6.ábra: Az adatgyűjtés és elemzés folyamata Miles és Huberman szerint



(Miles – Huberman 1994)

A folyamat egészen addig tart, amíg megvalósul az “elméleti telítettség” állapota (Glaser és Strauss 1967). Ez az általánosan használt fogalom nehezen definiálható, meglehetősen szubjektív kategória. A kutatás olyan állapotára utal, amikor az újabb információk, illetve esettanulmányok már nem nyújtanak minőségileg új információt, már nem járulnak hozzá az elméleti keret bővítéséhez.

Az elemzés tárgyát adó adatok jellemzői

A dolgozat elkészítése során alkalmazott adatgyűjtés sajátossága, hogy kevésbé támaszkodok a tárgyi, tényszerű információkra. Nem törekedtem például az adott szervezetben a „hivatalos” folyamatleírások, munkaköri feladat meghatározások, teljesítményértékelő és bónusz rendszerek részletes megismerésére, leírására. Mindezen tényezőkre csak a válaszadók észlelési, értelmezési szűrőin keresztül van rálátásom. Az egyetlen „tárgyasult”, tényszerűnek tekinthető dokumentum, amit felhasználok, az a szervezeti ábra.

Az elemzés tehát szinte kizárólag személyes beszámolókon, véleményeken nyugszik. Előfordulhat, hogy az általam gyűjtött információk nem felelnek meg a „tényleges” valóságnak, a valóban megtörtént eseményeknek. Mivel azonban a vizsgált téma a szervezeti kultúra, ez nem jelent lényeges problémát, hiszen a kultúra éppen ezekben a vélekedésekben, személyes értelmezési keretekben ragadható, érthető jól meg. Az észlelési és értelmezési sémák jellegzetes mintázatainak feltárása volt maga a kutatási feladat.

Az interjúk szövegei mellett megfigyeléseimet is igyekeztem felhasználni az elemzések során. Az interjúkat egyeztetve, azokat végezve, vagy pedig azokra várakozva lehetőségem nyílt ugyanis a szervezeti élet mindennapjainak megfigyelésére. Így az elemzésbe bevonhattam a tárgyi környezet leírását és a szervezeti tagok interakcióinak és egyéni munkájának megfigyelését is. Ezek sokszor közvetlenül kapcsolódtak kutatás tárgyát jelentő témához, a konfliktusok kezeléséhez is. Azonban még abban az esetben is segítségemre voltak, ha nem kapcsolódtak közvetlen témához, hiszen gazdagították, árnyalták a többi információforrásból származó adataimat.

Az adatok rögzítésének és feldolgozásának lépései

- Az interjúk során kézírással jegyzeteltem, a jegyzeteket a beszélgetés után rögtön kiegészítettem egyéb észrevételeimmel, benyomásaimmal az interjún elhangzottakkal, vagy pedig a közben észleltekkal kapcsolatban. (Például a szervezeti környezet jellemzői, történések az interjú alatt, a beszélgetőpartner metakommunikációja.)
- Az interjúkról eleinte kézírással újból összefoglalót készítettem, ahol igyekeztem az eredeti szöveghez szinte teljességgel ragaszkodni, azt azonban strukturáltabbá, átláthatóbbá és olvashatóbbá tenni. Végül úgy döntöttem, hogy minden interjút számítógépre viszek, az eredeti formátumban, tehát a beszélgetés menetének megfelelően.
- Ezt a számítógépes változatot kinyomtatott formátumban többször átolvastam, témákat, kategóriákat keresve. Egyes részeit kollégáimnak bemutattam, és kértem ellenőrizték kialakuló benyomásaimat, osszák meg velem az ő tapasztalataikat. Segítségükkel lehetővé vált formálódó értelmezésem megkérdőjelezése, újragondolása.
- Tartalomelemzési eszközöket (Dey 1993, Strauss-Corbin 1990) alkalmazva az interjúk olvasása során először a fő témaköröket határoztam meg. (Példa két témakörre: a hollandok helyzete a PanTel-en belül - konfliktusok a szereplők között.) Ezeket a témakörökön belül elemi kódokat gyűjtöttem, és viszonyítottam egymáshoz. („felsőbbrendűség”, „a tulajdonos képviselői”, „jó kapcsolatteremtő készség”, „mások megkérdésének elhanyagolása” – „haszon eltérő értelmezése”, „eltérő prioritások a határidőre és a minőségre vonatkozóan”, „presztízsharc”, „másik lebecsülése”). A kódok csoportosítása, egymás alá- és mellérendelése révén kategóriákat alakítottam ki, melyek révén kimerítően értelmezhetővé, leírhatóvá válik a témakör (például személytelen szintű és személyes vélekedések a hollandokra vonatkozóan - vagy feladat vs. kontextuális konfliktusok) Végül a kialakított kategóriarendszerben újrakódoltam az eredeti

interjúszövegeket. A kialakított kategóriák és kódok tartalmának, jelentésének jobb megértése érdekében a szövegben, ahol csak lehet, eredeti idézeteket használok, ami egyben az érvényesség és megbízhatóság növelésének is eszköze.

- Az alakuló kategóriákat, ahol erre lehetőség nyílt az újabb interjúk során a beszélgető partnerekkel egyeztettem, ellenőrizve a folyamatosan alakuló saját értelmezési keretemet.
- Az elemzés és kódolás támogatásaként a kezdeti témakörök kialakulása után az egyes szövegrészeket ezeknek a témáknak megfelelően újraszerveztettem, és már ebben a tematikus formátumban újraműveltem, ami lehetővé tette az egyes témakörökön belüli részletesebb kódok, kategóriák finomítását és elemzését.
- További segítségként a kódoláshoz elkészítettem egy „Excell” formátumú táblázatot, ahol vízszintesen haladva az interjúalanyok véleménye volt olvasható, a függőleges kialakított elemzési szempontok szerint. Ez a táblázat megint csak lehetőséget adott vízszintesen haladva a szereplők csoportjai szerinti, a függőleges oszlopok szerint pedig az egyes témakörök szerinti elemzésre, a jellemző, visszatérő mintázatok megragadására.

Végezetül utalok arra, hogy a mintavétel nagysága nem ad alkalmat a kialakított kategóriákra vonatkozó statisztikai vizsgálatra, hiszen a vizsgálati dimenziók száma nagymértékben meghaladja a válaszadók számát az egyes bontási kategóriákban. A statisztikai elemzés hiánya nem jelent módszertani problémát, ugyanis a kutatási cél a konkrét helyzet és kontextus megértése, az egyes szereplők értelmezési sémáinak feltárása volt.

VII.5. Érvényesség, megbízhatóság, általánosíthatóság

A kvalitatív kutatásokat nehezen lehet szembesíteni a klasszikus érvényességi és megbízhatósági követelményekkel (Nunnally 1978, Carmines-Zeller 1979), mivel a kontextusfüggőség és a többféle interpretációs lehetőség nem teszi lehetővé a szigorú, elsősorban matematikai statisztikai alapon nyugvó megközelítést.

Még ha fent is tartjuk az abszolút igazságkritériumokra vonatkozó kételkedésünket, akkor sem lehet elkerülni azt a kérdést, hogy mi adja egy kutatás hitelességét, magyarázóerejét. Az intelligens, tudományos diskurzus fenntartásához szükséges, hogy meg tudjuk ítélni a partner érveinek súlyát, újdonságát. Érdekes lehet, sőt szükségszerű bizonyos közös standardok, viszonyítási pontok felállítása és azok fejlesztése.

A kvalitatív kutatásokkal kapcsolatban még nem alakult ki egységes értelmezési keret az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság klasszikus problémáira. Sőt kísérletek

történetek a klasszikusnak tekintett fogalmak újraértelmezésére, átnevezésére is (Lincoln 1990, Lincoln-Guba 1985), hiszen a statisztikai elemzésekből ismerős fogalmak és megközelítések nem alkalmazhatóak változtatás nélkül.

Ehelyütt a kvalitatív kutatások alapkönyvének tekintett Miles-Huberman (1994, 278-280) mű szempontjait foglalom össze röviden. Szerintük a kvalitatív kutatások kapcsán is értelmezhető a következő öt szempont, még ha azoknak nem is adható pontos definíció, és csak példaként szolgáló elvárások fogalmazhatók meg betartásuk érdekében.

VII.5.1. Objektivitás

Viszonylagos semlegesség, a nem tudatos kutatói torzítások kiszűrése. A következő eszközök ajánlhatók elérésére:

- Módszerek és eszközök részletes, explicit ismertetése.
- Annak követhetősége, hogy az egyes következtetések kapcsán hogyan gyűjtötték, dolgozták fel, tömörítették és jelenítették meg az adatokat.
- A következtetések explicit kapcsolása a bemutatott adatokhoz.
- A személyes előfeltevések, érzelmi tényezők tudatosítása és explicitté tétele.
- Rivális, alternatív magyarázatok figyelembevétele.
- Adatok újraelemzésre való közzététele.

VII.5.2. Megbízhatóság

A kutatási és mérési folyamat stabilitására utal, ami megjelenhet időben (később érkezők is ugyanazt láthatják-e), és kutatók között is (egy időben mások) ugyanazt találják-e az adott mérési eszközt felhasználva.

- Világos kutatási kérdés, illeszkedő kutatási terv.
- Explicit kutatói szerep és státusz.
- Adatforrások értelmes egybecsengése.
- Alapvető paradigmák és elemzési eszközök világossága.
- Széleskörű adatgyűjtés.
- Kódolások ellenőrzése, egyezőségi vizsgálatok.
- Minőségi ellenőrzések (torzítások, az informátorok hozzáértése).
- Társkutatók, kollégák áttekintése, ellenőrzése.

VII.5.3. Belső érvényesség

Az egyik legalapvetőbb kérdés: értelmesek-e a levont következtetések, hitelesek-e az olvasók számára? (Az érvényesség többféle felfogásaira: Bailey 1978, Van Maanen 1988)

- Kontextus gazdag, értelemgazdag, "sűrű" leírás.
- Meggyőző, átlátható leírás.
- Átfogó, a helyi körülményeket időben és struktúrájukban hitelesen megjelenítő leírás.
- A különböző kiegészítő módszerekre alapozott trianguláció egy irányba mutató eredményekhez vezetett-e.
- Az adatok bemutatása a kialakuló elmélet kategóriáinak megfelelően.
- Belsőleg koherens, rendszerezett eredmények.
- A feltételezések vizsgálata során használt szempontok explicitté tétele.
- Fennálló bizonytalanságok azonosítása, feltárása.
- Cáfolatok tudatos keresése.
- Alternatív magyarázatok aktív keresése és mérlegelése.
- Ellenőrzés az eredeti informátorokkal.
- Előrejelzések készítése és ellenőrzése.

VII.5.4. Külső érvényesség, transzferálhatóság

Az adott kontextuson túlmutató relevancia, általánosíthatóság, más helyzetekre történő alkalmazhatóság. Három lehetséges szintje:

- a mintáról egy populációra,
- adott gyakorlati kontextusról az elmélet szintjére,
- vizsgálati esetről esetre.

A kvalitatív kutatások során elsősorban az utóbbi kettő valósítható meg. Az utóbbi elsősorban a kutatás keretein belül érdekes, míg az elméleti általánosíthatóság jelenti a külső érvényesség valódi kérdését.

Az adott kutatási módszertan segítségével ugyanis az általános megállapítások nem vihetők át közvetlenül egy nagyobb populációra, adott esetben például a hazai termékfejlesztési projektekre, vagy bizonyos szervezetekre. Az általánosíthatóság itt azt jelenti, hogy olyan általános elméleti keret kerül felállításra, mely más kontextusokban is alkalmazható, és ezáltal azok megfelelő peremfeltételek esetén értelmezhetővé válnak.

Az általánosíthatóságot segíti:

- A minta sajátosságainak körültekintő azonosítása és leírása.
- Korlátozó tényezők bemutatása.
- Megfelelő szórtsága, szélessége a mintának.
- Elegendő "sűrű leírás", hogy az olvasó azonosíthassa a saját helyzetével egyező feltételeket.
- Előzetes elméletekhez való illeszkedés, kapcsolódás.
- A folyamatok és azok eredményeinek általános leírása.
- A általánosítható elmélet explicitté tétele.
- Replikációs, ismétlési kísérletek.

VII.5.5. Felhasználhatóság

A kutatás pragmatikus értékessége (Kvale 1996), felhasználhatósága a kutatás résztvevői, annak alanyai és olvasói számára.

- Lehetőség az eredményekhez való intellektuális és fizikai hozzáférésre.
- Új munka hipotézisek ösztönzése.
- A használható tudás szintje: a tudatosság felkeltésétől a konkrét cselekvési alternatívákig.
- Tényleges beavatkozás a lokális problémák megoldására.
- Értékalapú, vagy etikai megfontolások bemutatása.

VII.5.6. További eszközök a megbízhatóság és érvényesség elérésére

A fenti általános szempontok mellett a következő konkrét – bár egymással többször is átfedő - kutatói technikákat ajánlja Miles és Huberman (1994, 263), melyek egyben megalapozhatják a kutatási eredmények hitelességét is:

1. Reprezentativitás ellenőrzése az informátorokra, eseményekre és folyamatokra vonatkozóan, az esetek számának növelésével, tudatos csoportosításával, ellentmondó esetek keresésével, a véletlenszerűség bevonásával.
2. Kutató és az "eset" egymást befolyásoló hatásának kiszűrése.
3. Trianguláció az adatforrásokban és az alkalmazott elemzési módszerekben.
4. Az eredmények súlyozása, "erősebb" adatok javára (közvetlenül megfigyelt, megbízható informátoroktól származó, informális körülmények között, négy szemközt gyűjtött adatok).

5. A kivételek, kiugró esetek (emberek, események, körülmények) ellenőrzése, alapos vizsgálata.
6. Extrém esetek felhasználása. (Azok megkeresése, akiket a leginkább érint az aktuális kérdés, akik a legtöbbet nyerhetik, vagy veszíthetik a vizsgált ügyön.)
7. Meglepetések felgöngyölítése, az implicit, belső előfeltevések tudatosítása és megingatása érdekében.
8. Cáfolatok tudatos keresése, "kihívása".
9. "Ha...akkor" tesztek elvégzése, a feltételezett kapcsolatok ellenőrzése érdekében.
10. Háttérváltozók kiszűrése, a közvetlen kapcsolatok azonosítása érdekében.
11. Az eredmények, következtetések megisméltése, replikációja.
12. Rivális magyarázatok ellenőrzése.
13. Visszacsatolás kérése az informátoroktól.

Összességében elmondható, hogy míg a klasszikus, kvantitatív megközelítést a végpontok ellenőrzése – mintaválasztás, skálák kialakítása és a statisztikai elemzési módszerek – jellemzi, addig a kvalitatív módszerekben a hangsúly a folyamatos ellenőrzésre és validálásra kerül át, illeszkedve a kutatási folyamat minden lépcsőjéhez (Kvale 1996). Kétségtelen azonban, hogy az alkalmazott szempontok kevésbé objektívak és formalizálhatóak.

A teljes kutatási folyamat szemléltetésére jól alkalmazható Eisenhardt (1989, 533) összefoglaló táblázata, mely tartalmazza a kvalitatív esettanulmányok elkészítésének legfontosabb szakaszait. Kiemelve azok, amelyek a jelen kutatás során is alkalmazhatóak voltak:

5. táblázat: A kvalitatív esettanulmányok elkészítésének szakaszai Eisenhardt szerint

Lépcső	Tevékenység	Indoklás
Indulás	Kutatási kérdés definiálása*	Összpontosítás
	Lehetséges apriori konstrukciók*	Mérések jobb megalapozása
	Nincs elmélet és hipotézis*	Elméleti rugalmasság megtartása
Esetek kiválasztása	Meghatározott populáció*	Szükségtelen variációk kizárása, külső érvényesség növelése
	Elméleti, nem véletlenszerű kiválasztás*	Elméletileg érdekes esetekre való összpontosítás
Eszközök és eljárások kidolgozása	Többszörös adatgyűjtési módszerek*	Trianguláció
	Több adatgyűjtő	Többoldalú nézőpontok
Belépés a terepre	Átfedő adatgyűjtés, elemzés, terepjegyzetek*	Elemzés gyorsítása, adatgyűjtés javítása
	Rugalmas és opportunista adatgyűjtés*	Felbukkanó témák, egyedi esetjellemzők kihasználása
Adatelemzés	Eseten belüli elemzés*	Ismerkedés az adatokkal, előzetes elméletgenerálás
	Esetek közötti elemzés*	Túllépés a kezdeti benyomásokon, bizonyítékok gyűjtése
Hipotézisek kialakítása	Iteratív kialakítás minden elméleti alkotórészre	Finomítja a definíciót, érvényességet és mérhetőséget
	Replikáció, esetek közötti logika	Megerősítés, kiterjesztés, finomítás
	A kapcsolatok mögötti "miértek" feltárása*	Belső érvényesség kialakítása
Irodalom kibontása	Összevetés az ellentmondó irodalommal*	Belső érvényesség, elméleti szint növelése, definíciók finomítása
	Összevetés hasonló irodalommal*	Általánosíthatóság növelése, definíciók javítása, elméleti szint növelése
Zárás	Elméleti telítettség*	A folyamatlezárása, ha a hozzáadott érték már kicsivé válik

Eisenhardt (1989a, 553)

VII.5.7. Eszközök és kockázatok az adott kutatásban

A kvalitatív kutatások esetében lényeges szempont a kutatás folyamatának átláthatóvá tétele, a következtetések levonásának nyomon követhetősége, hiszen elsősorban az ilyen folyamatba épített módszerekkel biztosítható az érvényesség és megbízhatóság elérése. A következőkben röviden bemutatom az általam alkalmazott eszközöket és az elemzés érvényességére leselkedő veszélyeket.

Alkalmazott eszközök a megbízhatóság és érvényesség növelésére

Az alkalmazott eszközöknek egyik többször visszatérő, alapvető jellemzője a trianguláció, mely az adatgyűjtés során többféle források igénybevételét, illetve az elemzés során több elemző, illetve elemzési módszer igénybevételét jelenti a nagyobb megbízhatóság érdekében. Természetesen más korábban bemutatott eszközök is alkalmazásra kerültek.

- A kutatói szerep előzetes tisztázása, külső, a többi szervezeti szereplőtől (például felső vezetés) független szereplőként való elfogadtatása.
- A vizsgált projektek esetében az összes releváns szereplő megkeresése.
- Az egyes interjúkból származó információk összevetése mások véleményével, információk tudatos ellenőrzése a későbbi interjúkban.
- A megfigyelésekből származó információk összevetése az interjúk adataival.
- Az interjúk folyamatos rendszeres újraolvasása, többszöri, hierarchikusan rendezett kódolási, kategorizálási folyamat.
- Független, harmadik szereplők bevonása az elemzés folyamatába. Erre lehetőség nyílt mind az interjújegyzetek olvasása és az elsődleges kódok készítése, mind pedig az elemzés első változatának elkészítése során.
- Elkészült elemzés első változatának néhány kiválasztott interjúalany rendelkezésére bocsátása, véleményük megkérdezése.
- A kutatás kezdetén az implicit és a szakirodalomra támaszkodó előfeltevések tisztázása, beépítése az induló kérdésekbe.
- Adatgyűjtési és -elemzési eszközök részletes, explicit ismertetése.
- A kialakuló magyarázatok tudatos cáfolatára való törekvés, lehetséges „ellenbizonyítékok” gyűjtése. (Például külön gyűjtés a pozitív véleményekre a negatív kulturális sztereotípiák kapcsán.)
- A következtetések és a „nyersanyagot” szolgáltató adatok kapcsolatának bemutatása, rendszeres idézetek az interjúalanyok véleményiből.

Korlátok és veszélyek

- Az interjúkon alapuló elemzések egyik legnagyobb hátránya, hogy nem vagyunk az események megtörténtekor a helyszínen, az események „sűrűjében”, így lényeges információk, fontos rezzenések elvesznek a kutatás számára.
- További problémát jelent, hogy az idő múlásával torzul az információ, az újabb események, a jelenlegi napi gondok felülírhatják a projekt ideje alatt jellemző vélekedéseket, értelmezési kereteket.
- Nem sikerült minden szereplőt elérni, néhányan már kiléptek a szervezettől, esetleg releváns véleményük így elveszett a kutatás számára.
- Saját szakmai hátterem, közgazdász végzettségem befolyásolja azt, hogy mit és milyen mélyen értek meg, valamint azt is, hogy beszélhető partnereim milyen előfeltételezésekkel rendelkeznek rólam. (Ugyanakkor ez a tényező előny is lehet, hiszen lehetőséget ad arra, hogy a szakmakultúrák közötti kommunikációt valóságában, történéseiben figyelhessem meg.)
- Kérdéseim már kiemelnek bizonyos témákat, rájuk irányítják az interjúalanyok figyelmét, más, esetleg fontosabb tényezők a háttérbe szorulhatnak.
- A kutatói szerep és a kutatás céljának tisztázása ellenére lehetséges, hogy az interjúalanyok saját céljaik elérésre akarják felhasználni a beszélgetést: így például üzeni akarnak valakinek a véleményükkel.
- A vizsgált szervezet egyedi sajátosságai korlátozhatta tehetik az elméleti modell felállításának lehetőségét.

A fenti problémák valós veszélyt jelentenek, és teljes kiküszöbölésükre nincsen lehetőség. A társadalomtudományi kutatások sohasem érhetik el a teljes objektivitást. A következő elemzés sem lehet több, mint egy lehetséges értelmezés megalkotása, a rendelkezésre álló információk alapján. A kvalitatív kutatásoknak azonban előnye, hogy a kutatás folyamatában lehetőség nyílik a veszélyek és csapdák folyamatos ellenőrzésére, az első időszakokban szerzett információk finomítására és esetleg felváltására is. A kutatónak az adatgyűjtés és feldolgozás során folyamatosan lehetősége van a megbízhatóság és az érvényesség ellenőrzésére és erősítésére, szemben a kvantitatív kutatási módszerekkel, ahol erre csak a kezdeti és végpontokon adódik mód.

VIII. EMPÍRIKUS ELEMZÉS: TERMÉKFEJLESZTÉS A PANTEL RT-BEN²

VIII.1. A cég bemutatása, általános jellemzése

E fejezetben a cég fő jellemzőinek bemutatása mellett arra a kérdésre keresek választ, hogy a PanTel Rt. számára miért jelent kulcsfontosságú tevékenységet a termékfejlesztési folyamat. Nem törekszem ugyanakkor a környezeti és szervezeti jellemzők részletes vizsgálatára, az összefüggések mélyebb bemutatásra, mivel nem ez a témakör képezi a dolgozat fókuszát. Itt elsősorban bizonyos kontextuális tényezők felvázolásáról és a dolgozat terepét adó szervezet általános bemutatásról lesz szó. Ezek az információk lényegesek azonban a kulturális elemzés szempontjából is, hiszen a szervezet életkora, nagysága, stratégiája és környezetének bizonyos jellemzői feltehetően hatással lehetnek a kialakult szervezeti kultúrára és a termékfejlesztési folyamatra is.

VIII.1.1. A szervezet történetének legfontosabb állomásai³

Húszmilliárd forint alaptőkével 1998. áprilisában az alapítók azzal a szándékkal hozták létre a vállalatot, hogy a PanTel vezető alternatív távközlési szolgáltatóként működjön a magyar telekommunikációs piacon. A tulajdonosok 2000. áprilisában emelték meg a társaság induló alaptőkéjét 30 milliárd forintra, mely révén a PanTel a magyar piacon az alternatív távközlési szolgáltatók között a legerősebb pénzügyi háttérrel rendelkezik jelenleg is.

A PanTel jelenlegi tulajdonosai:

- KPN (The Royal Dutch Telecommunications Company) 75,2%
- PT Invest Rt. (a KFKI Számítástechnikai Rt. befektetési leányvállalata) 14,7%
- MÁV Rt. 10,1%

A PanTel szoros üzleti kapcsolatot tart fenn valamennyi tulajdonosával. A KPN és a KPNQwest technológiai, kereskedelmi és menedzselési területeken nyújt szakmai segítséget a társaságnak. Informatikai fejlesztéseik jó részét a KFKI leányvállalataihoz helyezik ki, és

² A továbbiakban az egyszerűség kedvéért a PanTel Rt.-re, a PanTel, illetve a vizsgált szervezet megnevezéssel fogok hivatkozni.

³ A történet bemutatása során nagyban támaszkodom a cég honlapjára (www.PanTel.hu), és a cég információs kiadványaira.

további együttműködést terveznek velük ügyfelek rendszerintegrációs igényeinek ellátásában. A MÁV az országos gerinchálózat vonaljogát és használati jogát biztosítja, valamint gondoskodik annak fenntartásáról és karbantartásáról.

A cég fejlődésének első időszakában kiépítettek egy korszerű infrastruktúrát, kialakították az ügyfélkapcsolati rendszereket és a belső ügyfélbekapcsolási és szolgáltatási folyamatokat. 1999. nyár elejére a PanTel már képes lett arra, hogy ügyfelei elvárásait teljesítse, és ezáltal történetének következő szakaszába lépett. Itt már az ügyfélkör rohamos bővítése, az új szolgáltatások folyamatos fejlesztése, a hálózat továbbépítése és még igényesebb rendszerek kifejlesztése jelentik a kiemelt prioritásokat.

Az idei év nyarára a PanTel több mint 270 ügyfelet kapcsolt be a hálózatába, ezek közül több a saját ágazatában vezető vállalatnak számít. Az ügyfelek között vannak: nagy iparvállalatok, építőipari cégek, nemzetközi technológiai társaságok, internetszolgáltatók, a pénzügyi szektor szereplői, nemzetközi informatikai kereskedőcégek, szállodaláncok, nemzetközi médiavállalkozások is.

Az 1999. év folyamán a PanTel tovább építette szervezetét. A januári 64 fős alkalmazotti létszám az év végére (külföldi alkalmazottak kivételével) 146 főre szökött fel. Ez 2000. májusára 166 főre nőtt. Céljuk az, hogy a létszámot tekintve "kicsik" maradjanak, és ne veszítsék el rugalmasságukat. Ennek érdekében a PanTel stratégiai partnerség keretében szorosan együttműködik a tulajdonosaival, és kihelyezi a profilkörébe nem tartozó tevékenységeket.

VIII.1.2. Környezeti feltételek

A telekommunikációs iparágra, és így a PanTelre is a következő trendek gyakorolják a legnagyobb hatást (Hajdú 1999):

- **Koncentráció:** Az iparág bevételeinek 65%-át a legnagyobb 20 vállalat adja. A legnagyobb három szervezet – az NTT, az AT&T és a Deutsche Telekom - 25%-os részesedéssel rendelkeznek. Az egész világban jellemző vállalati összeolvadások és felvásárlások kitüntetett terepe volt ez az iparág.
- **Liberalizáció és dereguláció:** Az alacsonyabb árú és szélesebb körű szolgáltatásoknak az iparágban világszerte az egyik legnagyobb akadálya az állami tulajdonlás, főleg az infrastrukturális hátteret illetően. A privatizáció és a szabályozásokat érintő dereguláció révén lehetséges kihasználni az ágazat „húzóerejét” az egész nemzetgazdaságok számára. Magyarországon a helyzetet bonyolította a törvényi szabályozás

bizonytalansága, a koncessziós törvény lyukai, különösen a PanTelt is erősen érintő IP (internet protokoll) technológiát illetően. Végül is hazánkban először ők kaptak jogosítványt a Hírközlési Főfelügyeltől az IP alapú hang- és faxszolgáltatásra.

- Gyors technológiai fejlődés: A radikális ütemű technológiai fejlődés az iparág egyik meghatározó jellemzője. A fejlődés a szolgáltatások minden elemében megjelenik, a kábelek jellemzőitől elkezdve (optikai kábel, elektromos vezetékek felhasználása), a mikroelektronikai elemeken át a folyamatos szoftverfejlesztésekig. A fejlődés hatására újraértelmeződnek a szolgáltatások, a piacok és a versenytársak. Egy a PanTel-t is jelentős mértékben befolyásoló technológiaváltást jelent az IP alapú kommunikáció megjelenése.
- Az iparági konvergencia alatt azt a jelenséget értik a szakértők, hogy három régebben különálló iparág – a telekommunikáció, a multimédia és a számítástechnika – egyre szorosabb összefonódása figyelhető meg.

A magyar távközlési piacon - a szűkebb iparágat, a szolgáltatókat tekintve - PanTel Rt. iparági vetélytársait a következő két csoportba lehet besorolni:

- MATÁV Rt, a koncessziós törvény által garantált jogosítványai révén az iparág legtöbb szegmensében gyakorlatilag monopolhelyezettel rendelkezik. Ugyanakkor mára az iparág minden már liberalizált szegmensében is megjelent a cég leányvállalatai révén, és jó versenypozíciókat épített ki (mobil szolgáltatók, internet kapcsolati- és tartalomszolgáltatás, hálózatépítés).
- A többi versenytárs (Novacom, GTS Hungary) jellemzően sokkal kisebb tőkeerővel, még fejlesztés alatt álló termékekkel rendelkezik. Alternatív szolgáltatóként definiálják magukat, és a Matáv koncessziójának lejárt utáni időszakra próbálják kiépíteni pozíciójukat. Az alternatív szolgáltatók számára kulcskérdés, hogy a dereguláció idejére olyan korszerű, már megfelelő mértékben kiépített infrastruktúrával, és rugalmas, minőségi szolgáltatáscsomaggal rendelkezzenek, amivel felvehetik a versenyt a Matáv erőpozíciójával, illetve a többi alternatív erős konkurenciájával.

VIII.1.3. A termékfejlesztés szerepe a cég stratégiájában

A PanTel az iparágon belül az alternatívok között a legtőkeerősebb, és a legnagyobb potenciállal rendelkező cégnek tekinthető. A stratégiai célkitűzés az, hogy a Matáv után a legjelentősebb szolgáltatóvá tudjanak válni a hazai piacon. A cég a lakossági vevőkkel

szemben tudatosan az üzleti partnerek felé nyújtott szolgáltatásokra helyezi a hangsúlyt. Ebben a szegmensben a sikeresség legfontosabb kritériumai az elérhetőség, a megbízhatóság, a minőség, valamint fenntartási és karbantartási szolgáltatások. A minőségi szolgáltatás érdekében a PanTel nagy hangsúlyt fektet a mind nagyobb, akár a Magyarországon eddig még csak kevesek által igényelt sávszélesség elérésére is, ami nagyban képes megnövelni az információáramlás sebességét.

E cél eléréséhez három szempontból is kritikus fontossággal bír az új termékek kifejlesztése:

- Az iparág gyors technológiai fejlődése miatt: Mint azt korábban már leírtam az ebben az iparágban működő cégeknek folyamatosan lépést kell tartani a technológia fejlődésével, az új szolgáltatások megjelenésével. A vevők részéről alapvető elvárás a meglévő termékek folyamatos fejlesztése, valamint az adattovábbítás gyorsaságát és minőségét javító technikai újdonságok bevezetése. Ezt a kihívást és a termékfejlesztés központi szerepét a PanTel küldetésében leírtak is alátámasztják: „Ügyfeink minket választanak, mert biztosítjuk az általuk igényelt innovatív és integrált megoldásokat, folyamatos támogatást nyújtva számukra üzleti sikereikhez rohamosan változó világunkban.”
- A magyarországi versenyhelyzet jellemzői miatt: A többi alternatív szolgáltatóval folytatott versenyben kulcsfontosságú, hogy ki tud hamarabb megjeleni azokkal a termékekkel, amelyek révén a nagy felhasználókat el lehet kötelezni. Az új technológiák – főleg az internet protokoll - megjelenése és radikális terjedése lehetőséget ad arra is, hogy a koncessziós korlátozások lejártáig is megvessék lábukat a piacon, fontos pozíciókat építve ki a Matáv-val szemben.
- A cég fejlődésének speciális időszaka, a jelenlegi stratégiai fókusz miatt: A stratégia kezdeti fókusza a hálózatépítésen volt („milliókat temettünk bele a földbe”, ahogy egy interjú partnerem jellemezte a hálózatépítést P8). 1999 nyarától azonban az ezen az infrastruktúrán adható szolgáltatások kifejlesztésére került át a hangsúly. Az első termékek kifejlesztésének alapvető célja megfelelő piaci pozíciók elérése a kitűzött szegmensekben. Ennek háttérében kétségtelenül fontos szempont a bevételek egy kritikus szint fölé való növelése, a pénzügyi eredmény, azonban még súlyosabban esik latba a vetélytársakkal szembeni előnyösebb pozíciók elérése, a hosszabb távú versenypozíció javítása.

Úgy vélem, a termékfejlesztés stratégiai kritikus szerepét mind a tágabb iparág jellemzői, mind a hazai versenyhelyzet, mind pedig a szervezet stratégiájának jelenlegi fókusza alátámasztja.

VIII.2. A vizsgált projektek jellemzőinek leírása, folyamatuk rövid bemutatása

A korábban tárgyalt szempontok alapján, a szervezeten belüli kapcsolattartókkal közösen három fejlesztési projektet választottunk ki: a Postatendert, a PanConect fejlesztést, valamint a „+0” termék kialakítását. Ezek a projektek alapvetően különbözőek voltak lefolyásukat, a résztvevők számát és a sikeresség megítélését tekintve.

A legnagyobb különbséget kétségtelenül az jelenti, hogy egy közülük tender volt. Ez két szempontból is más folyamatot jelent, mint a megszokott termékfejlesztési projekt:

- A tender esetében a fejlesztői csapaton belüli vezető szerep az értékesítéshez tartozik, a hagyományos termékfejlesztés esetében pedig a termékmenedzserhez, aki a marketing területéről érkezik. Eltérőek tehát a fontos szereplők hatáskörei. A csapat más tagjait illetően is vannak eltérések, csak a tender esetében kap szerepet például az ajánlatíró.
- A tenderek során további sajátosság, hogy ott egy a vevő által többé-kevésbé jól körülírt igényrendszernek kell megfelelni. A termékfejlesztési projekt esetében belülről történik a termék definiálása, és ezért ott nyitottabb, több alternatívát is tartalmazó folyamatról van szó.

Az interjúk azonban azt mutatták, a hogy a kulturális integráció és a konfliktusok elemzésének szempontjából nem volt minőségi különbség a kétféle fejlesztési folyamat között. Mindkét esetben meghatározott határidőre kellett, a szervezet számára új terméket kialakítani, mely munka elvégzésére egy kereszt-funkcionális team jött létre. Ezért a tendert is a termékfejlesztési projektekkel együtt kezeltem.

A fejlesztési folyamat elméletileg a következő alapvető lépcsőkön halad végig:

- Ötletgenerálás: Általában az értékesítés, a piackutatók vagy a műszakiak oldaláról érkezik az ötlet, de más szereplők is adhatnak javaslatokat.
- Termékjavaslat elkészítése: a termék alapvető jellemzőinek, potenciális piacának meghatározása.
- Részletes üzleti terv elkészítése: A termék fejlesztésének és gyártásának költségei, a várható bevételek és hozamok kiszámítása, a termék életgörbéjének megtervezése, elemzése.
- Fejlesztési csapaton belüli a feladatok definiálása és kiosztása.
- A fejlesztés megvalósítása.
- Teszt: Az elkészült terméket a műszaki fejlesztők először saját maguk vetik alá különféle próbáknak, teszteknek.

- „Friendly customer” teszt: A terméket egy olyan vevő teszteli, aki a fontos felhasználók közé számít, ugyanakkor szoros kapcsolatban áll a PanTel-lel.

A következőkben röviden bemutatom az egyes projektek legfontosabb jellemzőit, a termékek sajátosságait, valamint a projektek megvalósulásának folyamatát. Mivel a későbbiekben nem a tényleges történések elemzésén van a hangsúly, ezért ezek a leírások rövidek, és csak a kulturális elemzés szempontjából fontos tények, események, jellemzők kerülnek kiemelésre.

VIII.2.1. A „+0” projekt

A termék rövid leírása: Internet alapú nemzetközi távhívásról van szó. A fogyasztók számára az jelenti az újdonságot, hogy a Matáv megkerülésével, a KPN hollandiai központjának becsatlakoztatása révén jelentősen olcsóbb hívási díj érhető el a Pannon GSM mobil szolgáltatásainak előfizetői számára a „+0” billentyűk benyomása után.

A termék viszonylag kis technológiai újdonságot jelentett a cégnek, hiszen már léteztek alapokra, termékekre épül (PanPhone, PanTalk), újdonságot és kihívást jelentett azonban a nagy ügyfélszám (több, mint 700 000 ezer előfizető), és a termék, szolgáltatás nagy „láthatósága”, széles piaci ismertsége miatt. (Mint, ahogy arra néhányan utaltak, december folyamán az egész országban nagy plakátok hirdették az elkészült +0 szolgáltatást, kézzel fogható volt a siker.) A másik kihívást a határidő kiemelt fontossága jelentette, hiszen tudható volt, hogy a vetélytárs mobilszolgáltatónál is folyik a fejlesztés, és üzleti, valamint presztízskérdés is, hogy elsőként tudjanak a piacon megjelenni az új szolgáltatással.

A projektre a tavalyi év második felében került sor. Sikerült tartani a szoros határidőt, elsőként került piacra a szolgáltatás. A vevői visszajelzések alapján jó az általános elégedettség a termékkel, az egyes rész-szemponatok alapján azonban már vannak problémák (Közepes értékelést kapott például hangminőség, és időnként gond van az elérhetőséggel is.) A termék megítélése a szervezeten belül nagyon kedvező, minden megkérdezett fél telitalálatnak minősítette, és a belső együttműködést is példa nélkül jónak ítélték.

A projekt sajátosságai: A rendkívül rövid határidő mellett, nagy titkosság is övezte a fejlesztési projektet, a nem résztvevők számára csak a nyilvános sajtókonferencián vált ismertté egyáltalán a léte is. A szervezeten belül csak nagyon kevesen vettek részt a fejlesztésben: gyakorlatilag 4-5 ember állandó jelleggel (projektmenedzsment, a

termékmenedzsment, az értékesítés és a műszaki fejlesztés részéről), mások alkalmi feladatokat kaptak, akár a teljes projekt céljának, a végterméknek az ismerete nélkül is.

A résztvevők az idő legnagyobb részében két alcsapatra osztva dolgoztak, az egyik csapat az üzleti-piaci szempontokon dolgozott, míg a másik a műszaki problémák megoldásán. A projekt sajátossága volt még, hogy a megszokotthoz képest szorosabb koordinálást igényelt az anyacég amszterdami központjával is, hiszen az ő infrastruktúrájuk is felhasználásra került.

VIII.2.2. Postatender

A termék rövid leírása: A meghirdetett tender egy virtuális magánhálózat kiépítéséről szólt a Magyar Posta számára, 1300 végpont összekötésével, két altenderre bontva (kis és nagy portálok), ahol mindkettőre pályázott a PanTel.

A fejlesztési folyamat sajátossága, hogy egy tenderről volt szó, ami ráadásul a közbeszerzési törvény hatálya alá esett. A pályázati anyag elkészítésére egy team jött össze, amelynek koordinálása az értékesítés feladata volt. Ebben az esetben, mivel közös pályázatról volt szó, a külső koordinációt is meg kellett oldani. A partnerek a KFKI és a GTS Hungary voltak. A pályázat kiírása után nagyon hosszú idő telt el a magának a partneri körnek a definiálásával, eredetileg egy jóval nagyobb csapatról lett volna szó. Az egész pályázat koordinációja végül a KFKI révén történt, a megbeszélésekre is az ő helyiségeikben került sor. (Az interjúkban csak a PanTelen belüli team működését vizsgáltam.)

A tenderanyag elkészítése folyamatos egyeztetést igényelt a partnerekkel és a vevővel is, a kiírás és a szabályozás bizonytalanságai, illetve a felmerült alternatív technológiai megoldások alkalmazási lehetőségei miatt.

A tenderanyagot végül sikerült határidőre elkészíteni. A megrendelő zsűrije a PanTel ajánlatát fogadta el győztesnek. (A kisebb volumenű tenderrészt érvénytelennek minősítették, ahol csak a PanTel adott pályázatot.) Az eredményt azonban a Matáv megfellebbezte, többféle műszaki és jogi indokra hivatkozva. Egy külső döntőbizottság végül is érvénytelenítette a pályázatot. Több interjúalanyom egybehangzó véleménye alapján egy a Matáv által elő nem is terjesztett jogi problémára hivatkozva. A PanTel fellebbezését követően bírósági úton folytatódik a vita, a kedvező eredmény kis reményével.

A projekt szervezeten belüli megítélése nagyon vegyes, a sikertől a kudarcig minden vélemény elhangzott. Emögött az az általános vélekedés van, hogy tartalmilag jó volt az ajánlat, a versenytárs azonban azt „megfúrta”, minden olyan pontot kiragadva, ami bármilyen szempontból lehetséges volt. Így végül is pénzbevételt nem eredményezett ez a fejlesztés. Ez

áll a negatív értékelés hátterében, bár szinte mindenki hozzáteszi, hogy ez nem a projektben résztvevőkön múlt, mindenképpen talált volna valami indokot a versenytárs. A belső együttműködés értékelése általában pozitív - kritikus hangok mellett -, a projekt már csak fizikai és pénzügyi mérete miatt is nagy kihívást jelentett, ami lelkesítő volt a résztvevők számára. („Az a pár hét a Posta bűvöletében telt el.” P7)

VIII.2.3. PanConect

A termék rövid leírása: Internet Protocoll alapú virtuális magánhálózat. Egy cég saját telephelyeit kapcsolja össze egységes, integrált, hang- és adatátviteli hálózattá, egy másokkal közös, vagy pedig dedikált saját platformon. Az alapszolgáltatásra sok egyéb külön, egyedi szolgáltatáscsomag helyezhető: forgalmi adatok, help-desk, PanTalk alapú nemzetközi hívások, Internet szolgáltatások, behívás (dial-in) a távbeszélő hálózathoz.

A Panconect által nyújtott előnyök a következőkben foglalhatók össze: megbízhatóság, biztonság, rugalmasság és jelentős költségmegtakarítás. A PanConnect szolgáltatás használói jelentősen csökkenthetik a nemzetközi távbeszélő forgalmuk költségeit, továbbá a kiépült infrastruktúra felhasználásával lehetőségük van különféle internetes szolgáltatások igénybevételére is. A felhasználás körét tovább növeli az a lehetőség, hogy az egyes virtuális magánhálózatok már távbeszélő, illetve mobil hálózatról is elérhetők. Többek között lehetőség nyílik rugalmas adat-, illetve beszédátviteli sáv szélesség megválasztásra is. Éves szinten 99,9%-os rendelkezésre állás biztosított az ügyfelek számára.

A projekt eredményeként az egyik legelső PanTel termék jött létre. Ez jelentette a PanTel számára az IP iparágba történő beszállást, ami egy radikálisan új technológiai platformot is jelent. Emellett a jogi szabályozás is jelentős befolyást gyakorolt, hiszen itt lehetőség nyílt a koncessziós törvény megkerülésére is. Stratégiai döntést jelentett tehát a termékfejlesztés elindítása. („PanTel goes IP.” P7)

A fejlesztés - különösen annak első szakaszában – nagy műszaki kihívást jelentett. A szolgáltatót pályázat útján választották ki, és fontos szempont volt, hogy a fejlesztésbe is be tudják vonni, így külső forrásból pótolva a hiányzó tudást. Szintén e célból a kezdeti fázisban holland konzultánsok is részt vettek a fejlesztésben.

A folyamatban sokan, váltakozó szereppel és egymást is váltva vettek részt. Változott a koordináló termékmenedzser személye is, az induló fázisban egy holland koordinátor töltötte be ezt a szerepet, akitől végül is egy kívülről érkezett magyar vette át a stafétabotot.

A termék megítélése vegyes, közepesnek mondható. A többség szerint a jelenlegi állapot jó alapot jelent a tökéletesítéshez, illetve hátra van még a „gyermekbetegségek gyógyíthatása”. Hátrébb maradt a dokumentáció, illetve a számlázási kérdések megoldása is. A belső együttműködést itt értékelik a legalacsonyabbra, tisztázatlan prioritásokról, sok résztvevőről, párhuzamos tevékenységekről, nem egyértelmű kompetenciákról beszélnek. Többek szerint jelenleg is nagyobb szerepet kéne kapnia a műszaki kérdések megoldásának, a technológia fejlesztésének.

A vizsgált projektek rövid bemutatását fő jellemzőik összehasonlításával zárom. (A megadott jellemzések egymáshoz képest viszonyítva értendők és az interjúalanyok véleményének egyfajta átlagát mutatják. Ezek egyébként szinte teljesen egybe csengőek voltak, még a projektek sikerességének értékelése kapcsán is.)

6.táblázat: A vizsgált projektek jellemzése

	„+0”	POSTATENDER	PANCONECT
IDŐNYOMÁS	NAGY	KÖZEPES – NAGY	KÖZEPES
TERMÉK ÚJDONSÁGA	KICSI	KICSI	NAGY
TERMÉK KOMPLEXITÁSA	KICSI	NAGY	NAGY
RÉSZTVEVŐK SZÁMA	KEVÉS	SOK	SOK
TERMÉK MEGÍTÉLÉSE	NAGY SIKER	JÓ	KÖZEPES
EGYÜTTMŰKÖDÉS MEGÍTÉLÉSE	NAGY SIKER	JÓ	GYENGE

VIII.3. Az empirikus elemzés logikájának bemutatása

A projektek bemutatása után a résztvevők véleményeinek feldolgozása, elemzése következik, a kutatási kérdések által meghatározott sorrendben.

- Az első feladat a szubkultúrák meghatározása. E cél elérésének előfeltételeként megpróbálom feltárni a projektekben résztvevő szereplők gondolkodásmódját, értelmezési sémáit. Ennek megismeréséhez először a szereplők önképét, majd pedig a többiek róluk alkotott észlelését elemzem. A vélemények tartalomelemzésével megpróbálom bemutatni,

hogy melyek azok a kulturális dimenziók, amelyek mentén lényeges különbségek mutathatók ki közöttük. A bemutatott különbségek alapján kerülhetnek meghatározásra a fejlesztési folyamatban szerepet kapó szubkultúrák. A PanTel sajátos helyzetének megfelelően a holland-magyar nemzeti kultúrákat képviselő szubkultúrák jellemzői és kapcsolatát külön elemzem.

- A második lépcsőben a PanTel szervezeti kultúrájának elemzése következik, azoknak a tényezőknek a megragadása, amelyek befolyással bírhatnak a fejlesztési folyamatban kialakuló konfliktusokra és azok megoldására.
- A következő kérdés a fejlesztési folyamatban jelentkező konfliktusokra vonatkozik. Ezek feltárása érdekében egy konfliktusmátrixban bemutatom a szereplők által az egyes szubkultúrák között észlelt konfliktushelyzeteket. Ezután a konfliktusok fontos jellemzőit azonosítva, egy lehetséges kategorizálásukat alakítom ki.
- A következő kérdés a kontextuális hatások megragadására vonatkozik. Ennek érdekében áttekintem és kategorizálom a szereplők által fontosnak tekintett tényezőket.
- Végül a fejlesztési folyamat sikeréhez szükséges különböző tudások integrációját, a felmerülő konfliktusok kezelésének módját elemzem, különös figyelmet fordítva a kulturális alapú koordináció hatására.

Ez a logikai sorrend nem egyezik meg az anyag feldolgozásának, az adatelemzésnek a történeti sorrendjével. Az adatok feldolgozása során ugyanis a konfliktusok azonosítása és elemzése történt meg először, hiszen ezek könnyen megragadhatóak voltak, ezekre vonatkozóan közvetlenül is lehetett információkat kapni az interjú alanyoktól. Innen „hátrafelé” haladva, felfejtve a háttérben rejlő tényezőket sikerült meghatározni és jellemezni a szubkultúrákat, amelyek elemzésére már közvetett, rejtettebb információkat kellett felhasználni.

Kivételt jelent még a holland szubkultúra elemzése is. Ennek „magától értetődősége”, minden szereplő számára nyilvánvalósága miatt itt könnyebb volt megragadni a kulturális észlelési sémákat, sztereotípiákat és konfliktusokat. Ezért ezt a témakört dolgoztam fel először, mint egy „pilóta” projektként a későbbi szubkultúra elemzések számára.

Az elemzés bemutatásakor azonban visszatérek a kutatási keret logikájára, és úgy vélem, az olvasók számára is könnyebb megértést tesz lehetővé, ha először a szereplőket ismeri meg, és csak azután térek át a konfliktusok elemzésére.

VIII.4. A projektekben résztvevő szereplők jellemzése

Ebben az alfejezetben azt elemzem, hogy az egyes szereplők miként jellemzik szerepüket, feladataikat a termékfejlesztési projekteken. Ez mindenképpen szubjektív és normatív kép, vagyis azt mutatja meg, hogy a szereplők, a többiek véleményétől függetlenül hogyan szeretnék látni saját szerepüket és az együttműködést.

Ez a kép ad majd lehetőséget arra, hogy azonosítani lehessen a fejlesztési folyamatban szerepet kapó különböző értelmezési kereteket, melyek révén meg lehet határozni az egyes szubkultúrákat, és mellyel a közöttük feszülő konfliktusok is értelmezhetővé válnak.

E kép megrajzolására elsősorban a következő kérdésekre kapott válaszok elemzése adott lehetőséget:

- Saját szerepük, feladatuk jellemzése.
- A többi szereplő jellemzése.
- A fejlesztési projekt kritikus pontjainak megítélése.
- A fejlesztési folyamat és az együttműködés sikerének megítélése, a siker okainak feltárása.
- Milyen változtatásokra lenne szükség a cégnél, akár a fejlesztési folyamatot, akár az egész szervezet működését illetően?

Az utolsó kérdésre adott válaszok végül meglepő egyhangúságot tükröztek a témákat illetően, így azok csak nagyon kis mértékben adtak lehetőséget a szubkultúrák jellemzésére, inkább az egész PanTel jellemzésénél lehetett felhasználni őket.

A következőkben nem választom szét élesen az egyes kérdésekre adott válaszokat, hanem azokat összefoglalva mutatom be, leírva azt, hogy milyen jellemzőkkel ragadható meg az egyes szereplők értelmezési kerete. Bizonyos, a fejlesztési folyamatban kisebb szereppel bíró funkciók saját magukra vonatkozó jellemzésénél természetesen figyelembe kell venni, hogy azok elemzése kevés interjú alany válaszai alapján készült el, ezért általánosíthatóságuk korlátozott, megbízhatóságuk viszont feltételezhető, hiszen a folyamatokban valóban szerepet játszóknak mondják el véleményüket.

VIII.4.1. A fejlesztési folyamat szereplőinek önképe

A következőkben az egyes szereplők után röviden felsorolom, hogy miként jellemzik saját feladataikat és gondolkodásmódjukat az egyes területekhez tartozó interjúalanyok.

Igyekszem azt is bemutatni, hogy véleményük szerint mi tesz egy terméket sikeressé, melyek a megítélés kritikus dimenziói.

Még egyszer érdemes kiemelni, hogy nem szükségszerű, hogy az itt leírt szerepek valóban megfelelnek a megtörtént helyzetnek, vagy különösen a többi szereplő észlelésének. A válaszadók azonban így értelmezik saját szerepüket és feladatukat, és számomra ez az érdekes, hiszen ezek különbségeiben rejlik a szubkultúrák megragadhatósága.

Felsővezetők:

Elsősorban feladatuknak ők a termék-portfólió karbantartását tekintik. Ez mások előterjesztése alapján az új termékek - illetve egyre inkább termékvonalak - fejlesztésére vonatkozó döntést jelent. Szerepük saját felfogásuk szerint az, hogy keményen megforgassák az előterjesztőket, megvizsgálják, hogy hoz-e elegendő pénzt az új termék. Általában feladatuk még a termékfejlesztési folyamatra vonatkozó játékszabályok kialakítása, melyeken belül a többiek tehetik a dolgukat. Az egyik legfontosabb játékszabályt szerintük az üzleti terv vonatkozó sarokszámai jelentik. („Keményen megforgatjuk az előterjesztőket.” P21, „A középvezetők önállóan, ... a játékszabályokon belül végezzék a dolgukat.” P9)

Gondolkodásmódjukban erős külső - a szervezeten kívülre irányuló - orientáció volt megfigyelhető, ami elsősorban a konkurenciára és a stratégiai szövetségesekre való sűrű utalásban, illetve az eredményeknek a hozzájuk való viszonyításon alapuló megítélésében nyilvánult meg. („Első alkalom, hogy egy alternatív nyerni tudott a Matáv ellen.” P21, „A konkurencia is a mi elnevezésünket kezdte használni.” P21, „Egy politikailag preferált egyesülést kellett volna összehozni a többi alternatívval.” P9 „Tanulság a projektből: alulértékeltük a Matáv reakcióját” P21 „Kihívások a cég előtt: Matávval való együttműködés és függés, ... kormánypolitika, hírközlési törvény, ... többi alternatívval való küzdelem.” P9)

Érdekeltségük az üzleti terv teljesítéséhez kapcsolódik.

A termék akkor sikeres, ha megfelelő pénzfolyamot generál a cég számára, növeli piaci ismertségét, a versenytársakkal szemben előnyt biztosít, és egyben a sikeres belső együttműködést is demonstrálja. („Fel kell mérni, melyik hoz cash-t” P9, „A konkurencia előtt értünk célba.” P21)

Értelmezési keretük jellemzése kulturális szempontból (Az itt címszavakban megragadott jellemzők kifejtettebb, összehasonlító elemzésére még visszatérek):

Hosszú távú, stratégiai szintű szemléletmód. – Erős külső orientáció. - Nem közvetlen szerep, hanem a keretek biztosítása. - Vezető, döntő szerep a kereteket illetően. – Döntési szempontjaik: pénzügyi megtérülés, sikeres belső működés.

Termékmenedzser (A szervezetben elterjedt szóhasználat szerint néha: marketinges)

Saját véleményük szerint központi szerepet töltenek be, hiszen ők a termékek gazdái, a karmesterek. A folyamat kezdetétől a végéig részt kapnak a fejlesztésben, sőt már az azt megelőző időszakban is, ugyanis ők dolgozzák ki és terjesztik elő a fejlesztést megalapozó vázlatos üzleti tervet, „business case-t”. A termékre vonatkozó felelősségük a fejlesztés lezárása után sem szűnik meg, ők kísérik végig a terméket az életgörbéjén.

A fejlesztési ötlet elfogadása után feladatuk a termék kitalálása, a többiektől származó információk integrálása alapján. Definiálják és lebontják a projekt végrehajtásához vezető feladatokat, koordinálják a végrehajtást, az információk áramlását. („TM feladata a koordináció, ő a karmester.” P14) Elsősorban ők felelősek a határidők betartásáért. Ennek megfelelően az összes szereplővel ők tartják a kapcsolatot. Munkájuk tehát projektmenedzsment, amit bizonyos mértékben egy erre szolgáló szoftver is támogat.

Náluk jelentkeznek a fejlesztés során meghozandó döntések trade-off-jai, így döntéseikben egyfajta „optimalizációra törekednek a műszaki és a pénzügyi szempontok figyelembevételével” (P17). Fontos döntési hatáskörük még az árak kialakítása, az ár/érték arány meghatározása. Érdekeltségük elsősorban a terméken realizált nyereséghez kötődik.

Háttérük elsősorban műszaki (nem feltétlenül telekommunikációs), van, amelyikük azonban üzleti végzettséggel is rendelkezik. Szinte mindannyian a Matáv-tól érkeztek, ahogy valaki megjegyezte, „kész termékmenedzserek csak a Matáv-nál találhatók, onnan kell elhozni” őket (P17).

A sikeres termék a következő jellemzőkkel rendelkezik számukra: gyorsan elkészül, jó minőségű, megfelelő bevételt hoz a szervezet számára. („A termékmenedzser elsődleges felelőssége az ár/érték arány.” P17, „Felelősségünk a határidő és az üzleti terv teljesítése” P14)

Értelmezési keretük jellemzése kulturális szempontból:

Elsősorban a szervezeten belülről, a projekt többi résztvevője felé való orientálódás. - Közvetlen vezetői szerep a projektekben, amely azonban elsősorban csak koordinációs hatáskörön alapszik. – Döntési szempontok: határidők, és üzleti szempontok, a pénzügyi

hozamra alapozva. – Az optimalizáló szemlélet miatt közepes kockázatvállalási hajlandóság jellemző.

Értékesítés (a szervezetben elterjedt szóhasználat szerint: sales-es)

Központi szerepük van megítélésük szerint, hiszen ők „kaparják a gesztenyét”, vagyis hozzák az igényt az új termékekre, szolgáltatásokra, ami üzletet, azaz pénzt jelent, és ami a jelen pillanatban talán még fontosabb: piacszerzést a konkurenciával szemben. E cél fontosságát jelzi, hogy emiatt nagy kockázatokat lehet vállalni, így például „eladni nem létező termékeket”, „meghágni kialakított belső folyamatokat” (P13) is. A konkrét fogyasztói igényeket jelezve beindítják a termékek fejlesztését, illetve továbbfejlesztését. (Például a PanConect kiegészítő szolgáltatásai esetében.)

Emellett feladatuk még – saját értelmezésük szerint inkább kiegészítő jelleggel – a potenciális ügyfelek és azok igényeinek minél alaposabb feltérképezése. Ők ismerik a piacot, a várható tendenciákat, a potenciális ügyfeleket. Ugyanakkor saját állításuk szerint is információik „nem mélyek”, hanem inkább pletyka szintűek csak. Az értékesítésnek felfogásuk szerint nem az a dolga, hogy általános piaci információkat gyűjtsön a fejlesztés számára, arra van külön szervezeti egység (MIRA). Ők maguk inkább konkrét új termékfejlesztési ötleteket hoznak, illetve létező, vagy fejlesztés alatt álló termékek bővítésére, egyedi szolgáltatásokkal való ellátására tesznek javaslatokat.

További feladatuk még a szerződések definiálása és karbantartása.

Tender esetében vezetői, elsősorban koordináló szerepet töltenek be. Ennek megfelelően definiálják a feladatokat, biztosítják az információk áramlását és a határidők betartását, menedzselik a megalakult csapatot.

Pozíciójukat véleményük szerint erősíti, hogy jelen pillanatban stratégiai fontosságú a cég számára az új piacok, vevők megszerzése, ez pedig nagymértékben rajtuk múlik. Egyikük szerint erősségük még, hogy nem vesznek el a részletekben, ők képviselik a cég érdekeit.

Döntéseikben szempontként elsősorban a minél alacsonyabb ár, a teljesítés gyorsasága, illetve a mindenféle vevői igényt kielégítő, széles lehetőségeket kínáló termék kialakítása jelenik meg. Érdekeltségük az árbevételhez és a szerződésállományhoz kötődik.

A sikeres termék jellemzői: gyorsan elkészül, mindent tud, amit a vevő akar, új piacot lehet vele szerezni, elhódítani a versenytárstól.

Értelmezési keretük jellemzése kulturális szempontból:

Erős szervezeten kívüli orientáció. – Vezetői szerep a tenderek kapcsán, más esetben kezdeményezői, beindítói szerep. – Viszonylag rövidebb távú időorientáció. - Döntési szempont: piacnyerés, ügyféligényének kiszolgálása. - Magas kockázatvállalási hajlandóság.

Műszakiak (tervezés és fejlesztés)

Szerepük a termék műszaki tartalmának definiálása és annak megvalósítása. Feladatuk végrehajtása során sokszor támaszkodnak külső, vagy holland szakértőkre, illetve beszállítókra, alvállalkozókra. Mások által kevésbé átlátható, megérthető, kissé talán „fekete doboz” jellegű szakmai munkát végeznek. Ők „oldják meg a problémát”, ahol a többiek számára csak a kimenet jellemzői definiáltak és kritikusak. Munkájukat nagyobb részben a többi szereplőtől függetlenül, fizikailag is elkülönülve végzik.

Feladatuk ugyanakkor logikailag jól strukturált, meghatározható, egymás után következő szakaszokból áll. A logikai strukturálhatósággal szemben áll viszont a nagy ütemű technológiai fejlődés, a folyamatosan változó hardver és szoftver háttér, ami jelentős bizonytalanságot, és ugyanakkor kockázatvállalást visz munkájukba. (Ennek ellensúlyozására kapnak nagyobb szerepet a külső szakértők és az alvállalkozók, valamint a beszállítókkal való folyamatos együttműködés.)

Döntéseikben elsődleges szempontként a műszaki paraméterek jelennek meg, amelyek a termék megbízható működését támogatják. A termék a maga fizikai valóságában, működésében jelenik meg számukra, és a paramétereivel jellemezhető (forgalomirányítás, hívószám problémák, elérhetőség stb.). Figyelembe vesznek ugyanakkor költség szempontokat is. („Nem egyszerűen csak technikusok. Gondolkodunk büdzséről és folyamatokról is” P21, „Már egy meglévő szolgáltatás felnagyított változatáról volt szó, nem voltak meglepetések. Már a teszt alatt előjöttek a működési hibák.” P4, „A forgalomirányítás nem tökéletes. A megbízhatóság jó, viszont hívószám problémák vannak” P19, „Minimális a leállítás” P4)

A fejlesztési folyamatnak és magának a terméknek is kritikus jellemzője számukra, hogy mennyire jelent új technológiát a megszokotthoz képest. Ez adja meg a feladat súlyát és nehézségét. A másik visszatérő szempont a fejlesztési folyamat jellemzése kapcsán a határidők szorossága. Több interjúból is kitűnik, hogy jellemző helyzet számukra az, amikor azt élik át, hogy rájuk, a műszakiakra „várnak” a többiek. („Műszakival a konfliktus az időnyomásból jön: legyen hamar kész” P17 „A műszakiak csak tüzet oltanak, félig kitalált termékeket toldoznak-foltoznak.” P5)

A sikeres termék jellemzői számukra: elsősorban megbízható és biztonságos, ami azt jelenti, hogy egyszerű, egyértelmű és tökéletesen működik. („Fő termékjellemző: megbízható és biztonságos legyen.” P4, „A mérnökök egyenesek, pragmatikusak, de tökéleteset akarnak.” P17, „Szempontjuk az egyszerű, egyértelmű, kevésbé rizikós termék” P14)

Értelmezési keretük jellemzése kulturális szempontból:

Az időtáv megítélése nem egységes, hiszen egyszerre jellemző a jelenbeli problémák megoldása, a „tűzoltás”, és ugyanakkor a hosszú távú trendek figyelemmel kísérése, a folyamatos újdonságok „megtanulása”. – Szerepük problémamegoldó, a mások által definiált feladatok végrehajtása. – Gondolkodásukban a szakmaiság dominál. – Jellemző a kockázatkerülés, a bizonytalanság csökkentésére való törekvés.

Jogász

Jellemzően a tendereknél jut nagyobb szerephez, valamint a már kifejlesztett termékek eladásánál való szerződéskötés esetén. (Munkája során ezért az értékesítéshez kapcsolódik szorosabban.) Konkrét feladatai: a szerződési tervezetek elkészítése, nyilatkozatok beszerzése, hatósági engedélyek intézése. Egyfajta belső szolgáltatói szerepe van, a szervezet számára egy különleges, saját megfogalmazása szerint talán nem is „lényegi”, jogi szempontból. Vagyis a többi szereplő számára viszonylag távoli, sajátos szakmai orientáció jellemzi, ami azonban kritikus tényezővé válhat bizonyos esetekben. (Lásd a Postatender körüli jogi bonyodalmak, és általában közbeszerzési tenderek körüli bizonytalanságok.)

Kritikus kérdések számukra a tenderkiírás bizonytalan pontjai, és azoknak a szerződési feltételekre való kihatása. Jellemző a törekvés a szabályozottságra, az általános megoldások megtalálására és működtetésére.

A sikeres termék jellemzői: megfelel a törvényi előírásoknak és a hatósági szabályozásoknak, nincsen vele jogi szempontból gond.

Értelmezési keretük jellemzése kulturális szempontból:

Jellemző a hosszú távú gondolkodásmód, hiszen a jogi következmények hatása több év múlva is jelentkezik. – Szerepe belső szolgáltató, egy speciális terület szempontjából, ami ugyanakkor egyfajta felügyeletet is jelent, döntések esetén jelentős befolyásoló erőt biztosíthat. – Elsősorban speciális, szakmai gondolkodásmód. – Jellemző a kockázat minimalizálására való törekvés.

MIRA (Market Intelligency, Research and Analysis)

Jellemző feladatai az információk gyűjtése, feldolgozása és másokhoz való eljuttatása a külső piaci és technológiai trendekről, eseményekről, valamint potenciális és jelenlegi ügyfelek felderítése és elemzése.

Munkájukat egyrészt belső megrendelésre, illetve saját ütemtervük szerint végzik. A projekteken belül konkrét megbízásra elemzéseket készítenek a termékre és annak jellemzőire vonatkozó döntések előtt. Egy másfajta szerepre ad lehetőséget az olyan eset, amikor az ő elemzéseik, információik alapján lehet elindítani egy termékfejlesztési projekteket. („Mi előre megmondjuk, hogy mi fog történni, aztán a műszakiak meg a termékmenedzserek törjék rajta a fejüket, hogyan kell megvalósítani.” P1)

A piacelemzéshez nem feltétlenül szükséges a műszaki háttér, elsősorban nem megérteni akarják a folyamatokat, hanem előre jelezni őket. („Nem kell megérteni a tartalmat, csak a nagyságrendeket.” P1) Sokféle szakmai háttérrel dolgoznak ezen a területen, van közöttük szociológus és közgazdász is.

A fejlesztés során fontos a vevői igényekhez, valamint a még csak most formálódó technológiai trendekhez való igazodás, a radikális változásokra való proaktív felkészülés. („Ha egy céget nem a külső információk hajtanak előre, akkor meg fog halni.” P1, „Nem csak aktuális sales feladatra kell koncentrálni, ... ez rövid távú szemléletet és halált jelent.” P1)

Véleménye szerint, a termék sikeressége nem ítéhető meg egy dimenzió mentén, fontos az üzleti sikeresség, de nem szabad, hogy ez kizárólagos szerephez jusson.

Értelmezési keretük jellemzése kulturális szempontból:

Hosszabb távú változási trendekre irányuló gondolkodásmód. – Erős kifelé fordulás, külső orientáció: vevői igények, technológiai változások figyelemmel kísérése.

Számlázás

Igényli, hogy szerepet kapjon a termékteamben, amire a múltat tekintve nem feltétlenül kerül mindig sor. Jelenléte esetén szerepe az, hogy teljesebbé tegye a folyamatot, biztosítsa, hogy az új termék illeszkedjen a számlázási rendszerekhez.

Számára fontos, hogy a számlázási rendszert ne terheljék meg egyéb szolgáltatásokkal, a számla maradjon egyszerű, érhető, „ne váljon túl sok információ hordozójává”. Fontos

termékjellemző még számára, hogy jól mérhető legyen a szolgáltatások igénybevétele, ami az ő feladatának az alapját jelenti.

Sikeres termék jellemzői számára: sokat hoz pénzügyileg a cégnek, valamint gond nélkül illeszthető rá egy számlázási rendszer, amit elősegít például a termék és a hozzátartozó szolgáltatások egyszerűsége.

Értelmezési keretének jellemzése kulturális szempontból:

Jellemző a befelé orientáltság, a meglévő folyamatokhoz való illesztés hangsúlyozása. – Törekvés a kockázatok minimalizálására.

Pénzügy

Ennek a funkciónak a feladata a termék potenciális, majd tényleges megtérülési mutatóinak számítása és számonkérése.

Jelenleg a termékmenedzsmenten belül nem működik ilyen – „business analyst” – munkakör, mert átkerült a pénzügyhöz. Onnan beszámolók révén kérik számon ezeket a mutatókat, adatokat. Ennek megfelelően előtérbe kerülnek a rendszeres, formális koordinációs elemek: például a heti „reportolás”, vagy pedig az adatrögzítésre és elemzésekre lehetőséget adó „templatek”, táblázatok.

Jelenleg közvetlenül nem tagjai a termékfejlesztési teamnek, ott feladatukat a termékmenedzser vette át. A termékmenedzserek azonban nekik számolnak be a termék várható és tényleges jövedelmezőségi mutatóiról.

Fontos számukra az egzaktságra való törekvés - kiszámolni, elemezni a dolgokat -, nem pedig „hasra ütés alapján bemondani adatokat”. Kritikusak számukra a pénzügyi mutatók: költségek, bevételek, pénzfolyam és legfőképpen a megtérülés.

Sikeres termék jellemzője: jó megtérülés, megfelelő pénzáram biztosítása, valamint kapcsolódik hozzá egy olyan nyilvántartási és elemzési rendszer, ami megbízhatóan kiszámolhatóvá teszi a fenti mutatókat.

Értelmezési keretük jellemzése kulturális szempontból:

Hosszabb (esetleg közép) időtávú orientáció, számukra nem elég megoldani a mai problémát, a holnapi jövedelmezőséget is biztosítani kell. – Nem kap közvetlen szerepet a fejlesztési folyamatban, de a beszámoltatás révén ellenőrző pozícióban van a vezető szerepet

ellátó termékmenedzserek felett. - Szabályozottságra, egzaktságra való törekvés. – Üzleti gondolkodásmód. - Kockázatok minimalizálására, illetve kiszámítására való törekvés.

Vevőgondozás (Szervezetten belül: Customer Care)

Korábban nem nagyon volt szerepük a termékfejlesztésben, mára már delegálhatnak embereket a termékcsapataikba.

Szerepük a vevő képviselője a szervezetten belül, valamint személyes kapcsolattartás az ügyféllel. A termékfejlesztés során hozzájárulásuk az ügyfél behozása lehet, akár az ötletek adása, akár a végső tesztelés fázisában. Ezután pedig a termék értékelése, visszacsatolások gyűjtése révén, amit fel lehet használni a termék javításában, további fejlesztésében.

Szempontra számukra a termék „becsomagolása”, mind teljesebb, komplexebb elkészítése, ami az alapterméken túl a hozzátartozó szolgáltatásokat, reklámozást jelenti például.

Sikeres termék jellemzői: komplex, „csomagolással” együtt teljesen elkészült, és nincsen rá vevői panasz.

Értelmezési keretük jellemzése kulturális szempontból:

Erős külső orientáció, a vevői igények közvetítése. – A fejlesztésben a vevővel kapcsolattartó, információt oda-vissza továbbító szerepük van. – Jellemző a minőségi orientáció, ügyféligény kielégítése. – Viszonylag rövidebb időtávú fókusz: a vevői panasz minél gyorsabb megválaszolása.

Ajánlatíró

Ő a tenderanyagok készítésénél jut csak szerephez, vagyis a termékfejlesztési folyamatban nem csapattag.

A tender esetében feladata a tenderkiírás alapos elemzése, a szükséges anyagok összegyűjtése, a többiek munkájának technikai koordinációja, végül a kész tenderanyag összerendezése, végső formátumba történő szerkesztése.

Sikerkritérium számára a határidők tartása, és a szereplők konfliktusmentes egymáshoz illeszkedése.

Értelmezési keretének jellemzése kulturális szempontból:

Jellemző a rövid időtávra koncentráció, a konkrét feladat elvégzésére való összpontosítás. – Szerepe technikai koordináció, határidők tartása. – Jellemző a kockázatok minimalizálása, a kiírásnak való megfelelésre való törekvés.

Az önképek összegzése

A fenti szereplőknek – legalábbis véleményük szerint – mind szerepet kéne kapniuk, és szerintük bizonyos mértékben szerepet is kapnak a termékfejlesztési folyamatban. Nem váratlan eredmény, hogy a sikeresség érdekében kritikusnak tekintik funkciójuk hozzájárulását, és hogy mindannyian növelni szeretnék saját szerepüket és befolyásukat a jelenlegi helyzethez képest.

Látható az is, hogy vannak központi szereplők, így a termékmenedzser, a műszakiak és az értékesítés, és vannak kiegészítő szereplők is, amelyek ráadásul nem is feltétlenül részesei a folyamatnak, így a pénzügy, a számlázás, a jogász, az ajánlatíró, a vevőgondozás és a MIRA. Érthető, hogy különösen az utóbbi típusú szereplők szeretnék növelni szerepüket, súlyukat. Úgy érzik, hogy az ő hozzájárulásuk is releváns a fejlesztés sikeressége szempontjából.

A tenderek esetében, bár azok ugyanúgy csapatmunkát igényelnek, jellemzően más a csapatok összetétele, és a szereposztás is, hiszen a vezető szerep a termékmenedzsertől átkerül az értékesítés kezébe. Ez a csere nyilván előrevetíti az értékesítők bizonytalan megítélését, amit majd a következő alfejezet eredményei igazolnak.

A szubkultúrák jellemzőit megadó értelmezési keretek között jelentős különbségeket figyelhetünk meg, többféle dimenzió mentén is. Ezeket az összehasonlítási dimenziókat e részek strukturálásában már próbáltam előre jelezni, alaposabb elemzése azonban csak később, egy önálló alfejezetben következik majd.

Összefoglalásként az alábbi táblázatban mutatom be a szereplők önjellemzésének néhány jellemző vonását. Az eddigieket kiegészítem még olyan metaforákkal, melyek véleményem szerint az egyes szereplők önképét „sűrítve” jelenítik meg. A metaforák, a kereszt-funkcionális team csapatjellegét megragadva, egy futball csapat szerepeivel azonosítják a résztvevőket. Természetesen a képek nem tökéletesen fedik a véleményeket, és feltehetően a szándékomtól eltérő asszociációkra is lehetőséget adnak. Mégis, szerintem, az önképek meghatározó elemeit nagyítják fel, azokat, amelyekkel a szereplők a hozzájárulásukat és súlyukat ragadják meg a csapaton belül. Ezek metaforák is azt mutatják, hogy mindegyik

szereplő kulcsfontosságúnak érzi hozzájárulását a sikeres fejlesztési folyamathoz, a győzelemhez.

7.táblázat: A projekt szereplőinek önképe

	Felsővezető	Termékmenedzser	Értékesítés	Műszaki fejlesztők	Kiegészítő szereplők
Feladat	Dönt Kereteket biztosít	Koordinál, optimalizál	„Kikaparja a gesztenyét”, hozza az ötleteket és vevőket	Műszaki paraméterek megtervezése, megvalósítása	Csapat támogatása Illesztés az alaptevékenységhez
Termék jelentése	Piaci pozíció Tulajdonosi érték forrása	Határidős projekt Optimalizálandó többváltozós függvény	Ügyfél igényének kielégítése Bevétel forrása	Műszaki paraméterek Tárgyi valóságában	(Változó)
Siker kritériuma	Vetélytárs Hozam	Hozam Határidő	Bevétel nagysága Szerződés-állomány	Megbízhatóság Működőképesség	Nincs vele gond Illeszthető az alapműködésbe
Önkép, szerep	Szövetségi kapitány, aki a hadrendért felelős	Irányító, karmester középpályás	Gólerős csodacsatárok	Söprögető, a többieket labdákkal kiszolgáló háttvédsor	Titkos tehetségek a cserepadon

VIII.4.2. Az egyes szereplők, ahogy a többiek látják őket

Az előző alfejezetben bemutatam a szereplők „önarcképét”, azt a szerepet, amelyet maguk definiálnak maguknak a fejlesztési folyamatban. A következő lépésként ebben az alfejezetben a többi szereplő által rajzolt „tükörkép” próbálom felvázolni. Természetesen ez a „tükörkép” legalább annyit elárul a tükröt tartó értelmezési keretéről, mint azéről, akiről a jellemzés készült. Tehát a következő mátrixban mind függőleges irányban, mint pedig vízszintesen haladva van értelme az elemzést elvégezni.

Mivel általában meglehetősen egységes az egyes szereplőkre vonatkozó, a többiek által formált vélemény, ezért mindenhol kísérletet teszek egy-egy kulturális sztereotípiára megalkotására. Ez sommásan próbálja megfogalmazni, hogy az egyes szereplőknek milyen viszonyulást, „előítéletet” kell leküzdeniük, mikor másokkal kapcsolatba kerülnek a szervezetben, és együtt kell működni velük. Mivel a dolgozat elsősorban a kulturális konfliktusokat vizsgálja, ezért ezekbe a képekbe elsősorban a negatív elemeket próbáltam belesűríteni. Természetesen ezek a képek éppen ezért túloznak, torzítanak, és egyoldalúak is.

Az interjúkra alapozva azért azt gondolom, hogy kissé torzított voltuk ellenére is működnek az együttműködés során, és jelentős mértékben befolyásolják a kialakuló konfliktusokat.

Ezt a feltételezésemet az ellenpróba is igazolta. A teljes interjúszövegeket átolvasva sem sikerült olyan kijelentést találni, ami a többi szervezeti egység, vagy szubkultúra munkáját, vagy hozzájárulását pozitív színben tüntette volna fel, dicsérte volna őket. A számos, továbbiakban bemutatandó kritikus hangvételű kijelentés mellett található több semleges leírás, arra utalva, hogy többieknek mi a feladatuk, vagy miért felelősek, de egyetlen állítás sem, ami dicsérné őket! (Nem számítom azokat a mondatokat, amikor a felső vezetők a szervezetükön belüli különböző csoportokat jellemzik pozitívan.) Talán enyhíti az összképet az a négy megjegyzés, ami arra vonatkozik, hogy a régebben sokkal rosszabb volt a helyzet, mint mostanában. Ezek a kijelentések mind a műszaki területre vonatkoztak, kétszer azok növekvő – de még nem elégséges – vevőorientációjára utaltak, ezek mellett még az értékesítéssel való javuló együttműködés az, illetve a fejlődő becsatolási tevékenység említése fordult még elő.

Más formában azért található öt elismerő megjegyzés többi szereplőre vonatkozóan, azonban mindig közvetlenül személyre szóló formában. Két esetben ez egy újonnan kinevezett középvezetővel szembeni bizalmat tükröz, a másik esetben pedig egy jól együttműködő középvezetői páros kölcsönös elismerése egymás felé. Az utolsó elismerő megjegyzés e páros egyik tagjának szól, egy harmadik középvezetőtől. Tehát a személyre szabott elismerések is egy jól meghatározott körre, a középvezetésre vonatkoznak.

Növekszik a pozitív megjegyzések száma, ha a hollandokat is szubkultúraként kezeljük. Az ő esetükben a több negatív észrevétel mellett számos elismerő véleményt találhatunk, mint azonban a későbbi részletesebb elemzésből majd kiderül, ezek is a személyes szintre vonatkoznak. Az ő szerepükkel azonban külön alfejezetben foglalkozom majd, ezért ezeket az észrevételeket itt nem tárgyalom.

A következőkben tehát áttérek a negatív kulturális sztereotípiák elemzésére. Mielőtt azonban az egyes szereplők szerint végighaladnék, röviden bemutatok egy összegző mátrixot, amely a legfontosabb vélekedéseket tartalmazza. Vízszintes irányban a véleménymondók helyezkednek el, és az oszlopokban elhelyezkedőkről kifejtett véleményeik olvashatóak. A táblázatban az interjúból vett eredeti, legjellemzőbbnek tartott szó szerinti idézetek kerültek. Végül is ezen adatokból, és a már korábban bemutatott önképből lehetővé válik a szubkultúrák és azok jellemzőinek az azonosítása, és közöttük feszülő konfliktusok bemutatása.

8.táblázat: A projektek fő szereplőinek egymásra vonatkozó észlelései, az interjúkból idézett jellemző megjegyzések alapján

Ki/Kiről mit észlel	TM	ÉRTÉKESÍTÉS	MŰSZAKI	„KIEGÉSZÍTŐ” FUNKCIÓK
TM		<ul style="list-style-type: none"> • átömlik rajta a vevői igény, • nem tudják mit adnak el, 	<ul style="list-style-type: none"> • más nyelvet beszélnek, • nem szállnak le hozzájuk, • egyenesek, pragmatikusak, • tökéleteset akarnak, • árra nem annyira érzékenyek 	<ul style="list-style-type: none"> • erőforrásokért kell küzdeni velük (pénzügy), • lassítják a folyamatot
ÉRTÉKESÍTÉS	<ul style="list-style-type: none"> • rövid távú szemlélet, • akcióznak, • függetlenek a saletől, • csak a nyereség érdekli őket, • náluk vannak az információk • nem rendelkeznek piaci tapasztalatokkal 		<ul style="list-style-type: none"> • mindent bevállalnak, • a végső teszt elmarad, • később jönnek elő a hibák, már a vevőnél, • nem ár/ktg érzékenyek 	(nincsenek a látótérben)
MŰSZAKI	<ul style="list-style-type: none"> • irányítanak, de nem kérdeznak, • nincs szakmai hozzáértésük, • hasra ütéssel, a technológia ismerete nélkül mondanak számokat 	<ul style="list-style-type: none"> • borzalmas üzleteket hoznak a rossz bónusz miatt, • minden ügyfelet behoznak, • "sales-es duma", • "garázdálkodnak" a számokkal", • ne foglalkozzanak a fejlesztéssel 		(nincsenek a látótérben)
„KIEGÉSZÍTŐ” FUNKCIÓK	<ul style="list-style-type: none"> • letagadják az információkat, • örültségeket találnak ki, • félkész termékekkel megelégednek, • nem érdeklik őket a vevői panaszok, • nincsenek képben, • nem kontrollálnak eléggé 	<ul style="list-style-type: none"> • rövid távú szemlélet, • szerződésállományban érdekeltek csak, • elfoglaltak, • ígéretek és tervek be nem tartása, • nem jó üzleteket is behoznak, • leszakadtak a szervezeten belül 	<ul style="list-style-type: none"> • nem főszereplők, • a feladatra hozzák a megoldást, • mások adják nekik a feladatot, • emberhiány, • meg akarják érteni a technológiát, ezért lassúak • nem elég fogékonyak a vevői panaszokra 	

(A nincsenek a látótérben egyszerre jelenti általában azt, hogy nem is beszélnek az adott szereplőről, illetve látják őt, és szerintük helyük is lenne, de másoknak nincsenek a látótérben ezért nem kapnak szerepet.)

Felsővezetők

Esetükben a saját megítélés és a többiek észlelése meglehetősen különböző, nem is magának a szerepnek a tartalmát, hanem inkább annak súlyát illetően. Meglehetősen egységes ugyanis az a megítélésük, hogy távol vannak a folyamatoktól, és bár döntéshozó pozíciójukat nem kérdőjelezi meg senki, mégis általános vélemény, hogy jó előkészítéssel befolyásolhatóak, kész helyzet elé állíthatóak. Többen hiányolják konfliktuskezelő szerepüket. Ez származhatna a világosabb prioritások megadásából, illetve a személyes szintű problémák kezeléséből, ezektől azonban távol tartják magukat. („Hiányzik a Go for it” P13, „Előzetes összehangolással jól befolyásolhatóak, nem kerül eléjük nyitott kérdés.” P17 „A felső vezetés általában nem folyik bele semmibe.” P15)

A felső vezetés szerepe tehát leginkább a termékfejlesztés indításában érhető tetten, a konkrét fejlesztési folyamatban szerepük nem jelentős. Mivel erre a kérdésre vonatkozóan a válaszadók között teljes volt az egyetértés, ezért a további elemzésekben szerepükre már nem térek ki részletesen.

Ha meg lehet fogalmazni egy rájuk vonatkozó, általánosan elfogadottnak tekinthető sztereotíp jellemzést, az a következő lenne: „Az elefántcsonttorony lovagjai” (Most már elszakadva a futballhasonlatoktól.)

Termékmenedzserek

A saját maguk által jelzett karmesteri szerepet a többi szereplő is érzékeli, mások szerint is központi szerepet töltenek be. Ők a fejlesztési folyamat legbefolyásosabb szereplői. Súlyuk elsősorban az információ többletükből ered, a többiek úgy érzik, hogy mindenkiel szemben ki tudják játszani a máshol begyűjtött lapjaikat, a saját érdekeiknek megfelelően.

Többen utalnak rá, hogy nagyon sok múlik a személyes jellemzőiken és felkészültségükön. Talán az ő esetükben hangzott el a legtöbb személyre szabott megállapítás. A megkérdezettek őket látják leginkább differenciáltan, nem pedig egyszerűen a szervezeti pozíciójukat észlelik. Az a vélekedés róluk, hogy termékmenedzserek közül az egyes egyéneken múlik, hogy mit képesek kihozni szervezeti helyzetükből.

Magától értetődő, hogy számos konfliktusnak is szereplőjévé válnak, az ő megítélésük a legkülönbözőbb az egyes szereplők eltérő szempontjaiból. A későbbi részletesebb elemzés előtt csak a legfontosabb szempontok:

- A műszakiaknak nem elég szakmaiak, „profik” (P19)

- Az értékesítők szempontjából túlzottan a megtérülésre törekednek, rövid távú érdekeket követnek, és nem rendelkeznek megfelelő piaci ismeretekkel.
- A kiegészítő szereplők számára pedig hajmeresztő ötletekkel állnak elő, illetve nem veszik eléggé figyelembe a véleményüket. Ráadásul szűken értelmezik a terméket, nem törődnek a részletekkel, illetve a hosszabb távú megtérüléssel.

Természetesen nehéz rájuk vonatkozó általános sztereotípiát megfogalmazni, de a közös elemekre építve az a következő javaslattal élek: „Ügyes hamiskártyások” (A magyarázatot az jelenti, hogy a többiek úgy látják: kezükben vannak „a lapok” a fejlesztés folyamán, és saját érdekeiknek megfelelően tudják forgatni azokat. Nem a „csalás” motívumára vonatkozik a hasonlat.)

Értékesítés

Az értékesítők mások általi megítélése már egységesebb. A fejlesztési folyamatokban az általuk jogosnak érzetnél kisebb szerepet tulajdonítanak csak nekik. A többiek elvárásai szerint kétféle szerepük lehet: egyfelől egyfajta információs csatornának kellene lenniük, illetve a fejlesztési folyamat végén feladatuk az első vevők megtalálása, vagyis a végtermék eladása. Sokak szerint nem is szereplői a fejlesztési folyamatnak, igazából a kényszer szüli azt a helyzetet, hogy viszonylag korán be kell őket vonni.

Többen is sajnálattal jegyzik meg, hogy a piaci helyzet miatt már hamarabb belekerülnek a képbe az értékesítők. Ugyanakkor sokan úgy érzékelik, hogy ez a funkció túlzottan is rivaldafényben áll, hiszen a szervezet stratégiája szempontjából kulcsfontosságú a bevétel, az új piacok szerzése. Ez a központi szerep sugallja a többek által is megfogalmazott, az érdekek kisajátítására vonatkozó vádját.

„Vádolják” őket még rövid távú szemlélettel, nem megfelelő szakmai hozzáértéssel, csak „duma” szintű hozzájárulással, az állítólagos nagy elfoglaltság miatti rá nem éréssel, valamint túlzott kockázatvállalással. Talán az ő esetükben történik a legtöbb utalás a bónusz rendszerre, mint viselkedésük egyik legfontosabb befolyásoló tényezőjére. Van olyan vélemény is, hogy eltávolodtak, kiszakadtak a szervezetből, de megint csak több vélemény szerint ez a korábbi értékesítési vezető személyes jellemzőiből fakadó konfliktusok távolították el ezt a csapatot a többi szervezeti szereplőtől.

A kialakuló kép tehát nem túl hízelgő, bár azt többen is hozzáteszik, hogy a helyzet feltehetően hamarosan változik, hiszen a korábbi értékesítési vezető helyett már egy új ember vezeti ezt a funkciót.

A rájuk vonatkozó, többiek által osztott – negatív beállítású - sztereotípiát a következő lehet: „Az elfoglalt sztárocskák”.

Műszakiak

Talán itt található a legkisebb különbség az önkép és a mások által alkotott észlelések között. Egyetértés van abban, hogy nem tőlük indulnak ki a fejlesztési ötletek, nem működik a cégnél technológiai „push”. Sokkal inkább jellemző munkájukra az, hogy ők a mások által definiált igényeket fedik le. Mindeközben elsősorban műszaki paramétereket tartanak szem előtt, ezért háttérbe szorúlnak a költség szempontok, valamint a vevői igények, problémák. („[Egy történet záró poénja a műszakiakról]... a vevő csak ne panaszkodjon.” P5, „A műszakiakat én tréningezném a vevői igények fogadására.” P6) Bár azt szinte mindenki kiemeli, hogy más cégekhez képest itt ebből a szempontból sokkal jobb a helyzet. Ezt látszik alátámasztani az a tapasztalat is, hogy a műszakiak által említett fontos paraméterek közel állnak a vevői igényekhez: megbízhatóság, egyszerűség, biztonság, nem pedig a „state of the art” nüánszok.

A véleményeket olvasva kiderül, hogy a többiek kevésbé látnak bele a munkájukba, leginkább várakoznak az általuk hozott megoldásokra. (Számomra is a velük folytatott interjúk voltak a legnehezebbek, érződött, hogy ott a legkevésbé egyszerű a közös értelmezést, nyelvet megtalálni. Sokszor talán nem is vált világossá számukra mire is vagyok kíváncsi, miért lehet érdekes ez a vizsgálat.)

Az ő szóhasználatuk tér el leginkább a többi szereplőtől, aminek egyik példája, hogy ők használtak leginkább szakkifejezéseket az interjúk során. Volt, aki meg is fogalmazta: egy kicsit más nyelvet beszélnek, és „jobban kéne fordítaniuk” arról a nyelvről a többiek számára (P14). Ezért aztán a többiek inkább csak munkájuk végeredményével találkoznak, annak kapcsán pedig gyakran azt érzékelik, hogy a műszakiak túlterheltek, elúsznak a határidőkkel. Többen megjegyzik, hogy a folyamat végén a tesztfázisra már nem jut elegendő idő, nem sikerül tökéletesen kiszűrni a problémákat, így aztán gyakran a vevőknél jönnek elő a hibák.

A rájuk vonatkozó kulturális sztereotípiát ennek megfelelően: „Túlterhelt zsenik, valahol az épületben.”

A „kiegészítő szereplők”: Ajánlatíró – Jogász – MIRA - Számlázás – Pénzügy –

Vevőgondozás

Az előző alfejezettel szemben most összevonva kezelem a többi szereplőt, hiszen szerepüket a többiek marginálisnak ítélik. (Talán az sem véletlen, hogy kezdetben az interjúzandók körének definiálásánál sem javasolta őket senki – kivéve a jogászt a Postatender esetében, ami érthető a jogi bonyodalmak miatt -, nem nagyon tekintették őket a termékfejlesztés szükséges velejáróinak.)

Meglehetősen nagy tehát az eltérés az önkép, és a mások által kialakított vélekedések között. Vagy egyáltalán nincsenek is a látótérben (például a vevőgondozás), vagy többnyire inkább szükséges rossznak tekintik őket, akadályozó, korlátozó tényezőnek a folyamatban (például a jogász szerepe), vagy pedig úgy ítélik meg, hogy fontos lenne a szerepük, de a jelenlegi szervezeti, stratégiai kontextusban kicsi a befolyásuk (például a pénzügy). A megítélés nyilván függ a vélemény formálójától is, annak megfelelően, hogy ki melyik pontján és kivel együttműködve bukkan(na) fel a fejlesztés folyamatában. Közülük az ajánlatíró szerepe lóg ki leginkább, akinek a termékfejlesztési folyamatban nincsen szerepe, csak a tenderek esetében, ahol viszont senki nem vonja kétségbe technikai koordinációs szerepét.

Közös jellemzőjük, hogy szinte nélkülük is elkészülhet maga a termék, még ha nem is a tökéletes és teljes változatában, de működik, eladható és van ára is. Tehát a feladat minimális szinten és rövidtávon teljesíthető nélkülük is.

E szereplőkre vonatkozó kulturális sztereotípiák megfogalmazása tehát a következő kifejezés lehet: „A törekvő nehezek”

A más szereplőről alkotott képek összegzése

Áttekintve a jellemzéseket a következők állapíthatók meg: Összességében jellemző a másik félről alkotott kép sztereotipizáltsága, sematikussága, és meglehetősen negatív felhangja. Ennek két általánosabb jelét találhatjuk meg:

- az egyik a másik fél szakértelmének hozzájárulásának minőségére, értékességére,
- a másik pedig motivációjára vonatkozik.

Önmaguk leírásánál jellemző a saját szerep, szakmai tudás fontosságának kiemelése, ami érthető is, hiszen mindenki számára jól látható, hogy saját maga mely pontokon, milyen kérdésekben képes hozzájárulni a folyamat sikeréhez. Kevésbé belátható ugyanez azonban a többi szereplők részéről. A másik féllel sokszor találkoznak olyan szituációban, mikor az nem érti meg az általuk hangoztatott érveket. Ezt pedig nem megfelelő ismeretekre, tudásra vezetik

vissza - vagy pedig a motivációkra, mint azt a következő pont jelzi. Ez a kételkedés a szakértelemben bizonyos szereplők esetében kiegészül a hozzájárulás fontosságának lebecsülésével, így például az értékesítés esetében, akiket nem tartanak igazán a folyamat részesének. A műszakiaknál is hasonló a helyzet, miszerint, ők csak megoldják a mások által definiált problémákat. (Hogy a kiegészítő szereplőket ne is említsük, akiket sokan észre sem vesznek.)

Ez a sarkított észlelés egy pozitívnak is tekinthető tényezőtől származik, nevezetesen a saját szakmai háttér, szervezeti egység – a szubkultúra - magas önértékeléséből. Szinte mindegyik beszélgetőpartneremnél érezhető volt a saját munkának a szeretete, annak fontosnak tartása. (Egy harmadik elemző megjegyzése: „Az interjúkat olvasva, szinte azt lehet gondolni, hogy itt mindenki projektvezető.”) Ez az erős önértékelés azonban a másik munkájának leértékelésével jár együtt, ami nyilvánvalóan jó táptalaj a meg nem értések, konfliktusok számára.

Példák ezekre a leértékelésekre:

„Ő csinálta a vonalépítést, én meg az intelligenciát tettem rá.” P19

„Én mint ... (egy szakma képviselője) tudtam, mi a probléma.” P3

„Nem kell ide műszaki végzettségű, ..., a műszakiak meg akarják érteni, ezért olyan gyors nekik a fejlesztés.” P1

„Hiába mondjuk, hogy nem fog menni, mégis megcsinálják. Úgy saccolom, hogy közgazdászok. ... mérnök-közgazdászok kellenének ide.” P2

„Mindenféle háttérű vagyok, nem mennének nélkülem itt a dolgok.” P4

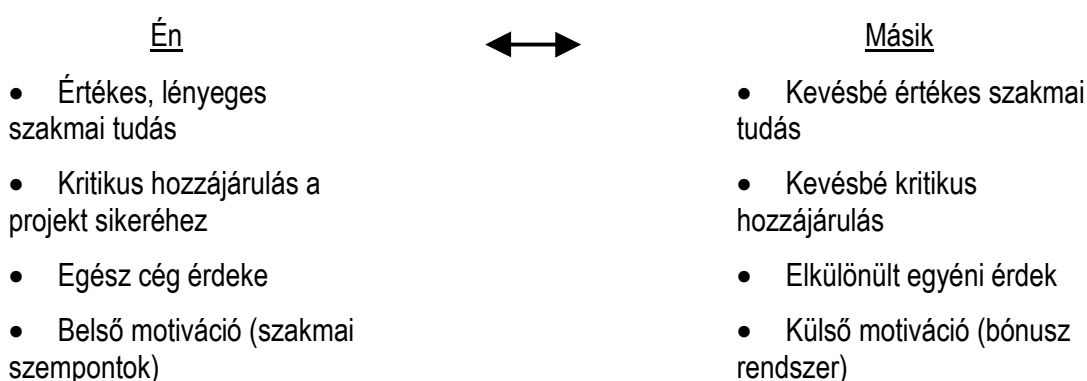
Az egyes szereplőknél jellemzésénél nem tárgyaltam részletesen a bónusz rendszerek hatását. Az interjúkat olvasva azonban feltűnő, hogy szinte mindenhol utalnak a másik fél bónusz rendszerére, arra, hogy az miként befolyásolja – általában rossz irányba – a másik szereplőt. (Például az értékesítőt a szerződésállomány növelésére, a felsővezetőt a bevétel növelésére, a termékmenedzsert a nyereség növelésére sarkallja.)

A bónusz rendszer befolyása ráadásul nem csak egyszerűen azt jelenti, hogy a másik fél rossz célok érdekében motivált, hanem arra is utal, a másik viselkedésének háttérében külső, elsősorban pénzre visszavezethető motivációt feltételeznek. A bónusz rendszer hatását saját esetükben nem tartják különösebben lényegesnek. (Talán kivéve az értékesítőket esetét, akik többször is kiemelik, hogy a szoros elvárások, és a hozzá kötődő bónusz rendszer mennyire befolyásolja őket.)

Ennek a két szempontnak az összefonódása jelenik meg abban végül, mikor is a saját szempontjaik azonosíthatóvá válnak a teljes szervezet érdekével, míg a másik fél céljai könnyen csak egyéni érdekekre visszavezethetőnek tűnnek.

Összevetve a saját szerepről alkotott képpel, sok esetben meglehetősen éles ellenpontok rajzolódnak ki, melyek mélyén olvasatom szerint a következő közös sémák rejlenek tehát:

7.ábra: A szereplők önmagukra és a többiekre vonatkozó észlelésének összevetése



A korábban már összegyűjtött pozitív kijelentések ismeretében túlzás lenne természetesen azt állítani, hogy csak a fenti negatív attitűdök jellemzik a különböző szereplők egymásra vonatkozó észleléseit. Mégis az általános szerepek szintjén – és sokszor az egyes szereplőkről szólva is – ezek tekinthetők az általános észlelési sémáknak, és a belőlük fakadó attitűdöknek.

Ezek a negatív sztereotípiák és sematikus észlelések már előrevetítik a konfliktusok meglétét a fejlesztési folyamatban. Először azonban az egyes szubkultúrák azonosítása és azok fő jellemzőinek leírása következik, hogy érthetővé váljon, milyen különbségekből táplálkoznak ezek a negatív viszonyulások, és milyen fajta konfliktusokban öltenek testet a fejlesztési folyamat során.

VIII.5. Szubkultúrák azonosítása és jellemzése

A korábban leírt jellemzések alapján először bemutatom, hogy milyen kérdések mentén lehet szétválasztani a fejlesztési folyamat szereplőinek értelmezési kereteit, azaz azonosítom a szubkultúrákat leíró dimenziókat. Ezután pedig az egyes szubkultúrák jellemzése következik.

VIII.5.1. A szubkultúrákat meghatározó dimenziók

Az alább következő kulturális megkülönböztető erővel bíró dimenziók nem minden esetben voltak megfigyelhetőek, vagy jelentettek különbséget az egyes szereplők értelmezési keretében. Ha azonban már legalább egy esetben, azaz bármely két típusú értelmezési keret között jelentős mértékben különbséget tesz egy adott dimenzió, akkor belefoglaltam a vizsgálatba.

Ezek a dimenziók az interjúk tartalomelemzése alapján alakultak ki. Természetesen az egyes kategóriák megragadását, megfogalmazását nem csak a helyi sajátosságok, az empiria befolyásolták, hanem „korábról” magammal hozott elméleti keretek, fogalmak is. Az egyes dimenzióknak a szakirodalmi megállapításokkal való egybevetésére, más teoretikus koncepciókhoz – értékek, hiedelmek stb. - fűződő viszonyára az empirikus eredmények bemutatása után, a dolgozat zárófejezetében, az elméleti szintű következtetések tárgyalása során kerül majd sor.

Már előre elmondható, hogy mindegyik dimenzióknak vannak elméleti végpontjai, azonban a valóságban ilyen szélsőséges állapotok nemigen figyelhetőek meg. Ráadásul a végpontok többször nem is zárják ki egymást, így sokszor mindkét orientáció megjelenhet egy értelmezési kereten belül is. (A kockázatvállalás tekinthető például kizáró jellegű dimenzióknak, de az például előfordulhat, hogy egy szereplő esetében jellemző a rövid távra és a hosszú távra orientált gondolkodásmód is.) Ezért sokkal inkább e dimenzióknak a gondolkodásmódokban megjelenő intenzitásáról beszélhetünk.

1. Szervezetben belüli, vagy pedig külső fókusz

Ez a dimenzió azt mutatja be, hogy az egyes válaszadók milyen irányból szerzik be az információikat, döntéseik során kikre ható tényezőket vesznek elsősorban figyelembe.

E dimenzióknak egyik szélső helyzete az, ha egy szereplő szinte csak kifelé fordítja a figyelmét. Erre lehet példa, mint ebben az esetben is, a vevőgondozás, akinek öndefiníciója is úgy hangzik, hogy ők a vevőknek a szervezetbe „betett lábát” jelentik, a többiek számára ők kell,

hogy legyenek a vevők. Nyilvánvaló, hogy egy kifelé orientálódó szereplő számára is fontosak a saját szervezet érdekei és céljai, azonban ezeket a külső igényeknek való minél jobb megfelelés, illetve azok előrejelzése révén gondolják leghatékonyabban elérni.

A másik végpont elméletileg könnyen, gyakorlati példával azonban nehezen definiálható, hiszen minden szervezeti tagnak kell, hogy legyen releváns külső környezeti szegmense, ahonnan információit, szaktudását szerzi, illetve, akiket döntései befolyásolnak. Mégis beszélhetünk olyan szervezeti tagokról, akik számára nagyobb hangsúllyal jelennek meg a szervezeten belüli szereplők. (Erre jelenthetnek példát általában a belső szolgáltató egységek, különösen azok, akiknél lassan változik az általuk felhasznált technológia, és a felelőségük tárgyát jelentő probléma.) A telekommunikációs iparág gyors változásai nem sok szereplőt hagyhatnak érintetlenül, ezért a PanTel esetében csak viszonylagosan beszélhetünk nagyfokú belső orientációról. A többiekhez viszonyítva a számlázás területén és a termékmenedzserek esetében ragadható meg ez a szemléletmód. Az első esetben a meglévő folyamatokhoz való igazodás miatt, a második esetben pedig a sok belső szereplővel való koordináció igénye miatt.

(A számlázás belső orientációja az iparági tapasztalatok alapján nem egyértelmű, hiszen egy felmérés szerint az iparágban az ügyfélkapcsolatok 99%-a a számlázási rendszeren keresztül történik. (Hajdú 1999) Feltehető, hogy az itt tapasztalt erősebb belső orientáció a számlázási rendszer kiépítési fázisának tulajdonítható.)

A két különböző irányultságot képviselő szubkultúra közötti jellemző konfliktusok a termék jellemzői kapcsán alakulnak ki: a külső orientációt követők a minél tökéletesebb vevői igény kielégítésére törekednek, akár növekvő költségek, és növekvő bonyolultság és komplexitás árán is. Ugyanígy a fejlesztés zárófázisára is nagyobb hangsúlyt fektetnének a külső orientációt követők, amikor a kiegészítő szolgáltatások kialakítására és a vevői panaszok kezelésére, a „gyermekbetegségek” gyógyítására kerülne a hangsúly. Az elsősorban belső orientációt vallók azonban a már működőképes megoldás elérésére, és a külső igények kielégítése helyett a belső erőforrások felhasználásának, és azok hozamának maximalizálására törekszenek.

Az egyes szereplők jellemzése az adott dimenzió mentén:

Erősebb belső orientáció	Egyformán fontos, vagy nem eldönthető	Erősebb külső orientáció
Termékmenedzserek	Műszaki fejlesztők	Vevőgondozás

Számlázás
Pénzügy

Ajánlatírók

Értékesítés
MIRA
Felső vezetők
Jogász

2. Kockázatvállalás, vagy pedig minimalizálás

E dimenzió olyan kérdések kapcsán ragadható meg, hogy az egyes szereplők mennyiben vállalnak kockázatos kimenetelű döntéseket, tartanak fent, illetve alkalmazkodnak jól bizonytalan helyzetekhez, mennyire gyakran rúgnak fel szervezeti folyamatokat, bejáratott rutinokat. Bizonyos mértékben abban is tetten ragadható, mennyire adnak egyedi, esetleg csak rövid távú megoldásokat az adott problémára, vagy pedig keresik az általános, hosszabb ideig érvényes válaszokat. (Nyilván ez a szempont erősebben kapcsolódik az időorientációhoz.)

A kockázatvállalás szélső esetben azt jelenti, hogy valaki vállalja a korábbi megegyezések, a tervek, a bejáratott folyamatok felrúgását, belevág kisebb eséllyel kecsegtető döntésekbe is, kezdeményezőleg lép fel. Az adott szervezetnél jellemző példát jelentenek erre a magatartásmintára és gondolkodásmódra az értékesítők. Mások és saját véleményük alapján is, ha potenciális vevőt látnak, akkor eladják a még nem létező termékeket is, belemennek olyan igények kielégítésébe, amelyek teljesítésében még nem biztosak. (P13, P17, P2, P5)

A másik végpontban a kockázat minimalizálásra törekvés a jellemző, ami a szabályzatokhoz, tervekhez való ragaszkodásban, a kétes kimenetelű döntések elutasításában, illetve a biztosabb, még ha kisebb haszonnal kecsegtető alternatíva választásában jelentkezik. Erre a gondolkodásmódra az adott szervezetben a műszaki fejlesztők, vagy pedig a jogász szolgáltató példát. Mindegyikük a megbízhatóságra, a veszélyes helyzetek kikerülésére, előre lefedezésére törekszik. („Szempontjuk az egyszerű, minél kevésbé rizikós termék.” P14, „A projekt kritikus pontjai: a tenderkiírás és a közbeszerzési törvény bizonytalanságai.” P3 „Konkrét problémákra is próbálunk általános megoldást találni.” P3)

A következő jellemző konfliktusok alakulnak ki az e dimenzió mentén nagyon különböző szemléletmóddal rendelkező szubkultúrák között:

- A másik fél kényszerhelyzetbe hozása, például nem vállalhatónak, vagy kockázatosnak ítélt vállalásokkal.
- Korábbi megegyezések felrúgása, bejáratott rutinok kikerülése, és mindezzel stresszhelyzet előidézése.

- Ugyanez a másik oldalról: késlekedés, körülményeskedés, a „kikapart gesztenye” elvesztése a túlzott óvatosság miatt.

Az egyes szereplők jellemzése az adott dimenzió mentén:

Kockázatvállalás	Kiegyensúlyozott, vagy nem eldönthető	Kockázatminimalizálás
Értékesítés	Termékmenedzserek	Pénzügy
MIRA	Felső vezetők	Műszaki fejlesztők
	Vevőgondozás	Számlázás
		Ajánlatírók
		Jogász

3. Az értelmezési keret időhorizontja: rövidebb, vagy pedig hosszabb

Ez a dimenzió azt próbálja megragadni, hogy az egyes szereplők milyen időtávra tekintenek előre, érzékelnek problémákat, keresik azokra a megoldásokat. Mennyi időt tudnak szánni az egyes kérdések megválaszolására, milyen időközönként jelentkeznek az újabb feladatok.

E szempont szerinti elemzést nagyon megnehezíti, hogy ennek a dimenzióknak a legtöbb szereplő számára értéktelített jellege van. Vagyis egymás jellemzése során sokszor visszatér az az utalás, hogy a másik fél gondolkodásmódja, érvelése rövidtávra orientált, ami hosszabb távon meg fogja bosszulni magát. Érdekes egyébként, hogy ebben a gyorsan változó, nagy rugalmasságot igénylő iparágban is a „rövid távú” jellemzés mennyire negatív felhangot kapott. Bár úgy vélem, hogy „a hosszú és rövid időtáv” fogalmának a szervezetnél használt jelentése „a stratégiai célokhoz igazodó vs. nem igazodó” értékelésnek feleltethető meg, ami jól illeszthető a viták eldöntésének érvrendszerébe. A „hosszú távú gondolkodásmód” kifejezés a szereplők számára az összvállalati érdek kivetítését, megragadását szimbolizálja, az egyéni érdekek követésével szemben.

Az én általam használt értelmezés természetesen nem illeszkedik ehhez a felfogáshoz. Saját elemzésemben ez a dimenzió amennyire csak lehet értékmentes, vagyis nem jelenti azt, hogy a rövidebb távú fókusz szükségképpen rosszabb megközelítést jelent. Inkább a sűrűn változó feladatokra, a belátható időtávú feladatokra, a napi szinten jelentkező gondokra való

fókuszálásra vonatkozik. Nyilván a problémák jellege és hordereje is definiálja az adandó válaszokra fordítható időt és figyelembe veendő információk körét.

A dimenzió egyik végpontjának, a rövidebb időtávú fókusznak a megjelenését a következők jelentik tehát: gyorsan változó feladatok, napi gondok megválaszolása, gyors alkalmazkodási képesség, konkrét megoldások keresése. Példát jelent erre megint csak az értékesítés, vagy pedig a vevőgondozás esete. Az értékesítés naponta újabb, nagyon különböző igényekkel rendelkező vevőkkel veszi fel a kapcsolatot, általában egyedi szerződéseket köt velük, egyedi igényeik alapján. A vevőgondozás is a naponta más-más vevőtől érkező, ismét egyedi problémákra keresi választ, amelynek során fontos a rugalmassága, gyors válaszképessége.

A dimenzió másik végpontja pedig a hosszabb időtávú, viszonylag állandó feladatokra való koncentrációban jelentkezik, általánosabb érvényű megoldások keresését jelenti, és a döntési alternatívák közötti választásnál a hosszú távú hatások felmérésére való törekvésben, és a hosszú távú hasznok keresésében ölt testet, még ha így rövidtávon veszteségeket jelent is. A PanTel-nél jó példa erre a szerepre a MIRA esete, amely a hosszú távú trendek felismerésével és elemzésével foglalkozik. Egy másik nyilvánvaló eset a felső vezetők, akik elsősorban stratégiai jellegű problémákkal foglalkoznak, és értelmezési keretükben is nagy szerepet kapott a piac és az iparág hosszú távú dinamikája, a környezet várható változásai. (Így például a törvények, a szabályozás alakulása.)

Jellemző konfliktusok a különböző nézeteket vallók között e dimenzióban:

- Vita a döntési alternatívák értékelésében, eltérő költség-haszon elemzés (költségek és bevételek, valamint a kockázatok eltérő értelmezése).
- Jellemző problémák az együttműködésben: késlekedés érzékelése, szemben a felületesség gyanújával.

Az interjúkban jelzett konfliktusokat elemezve kitűnik azonban, hogy talán ennek a dimenzióknak van a legkevesebb hatása a konfliktusok kialakulására, a termékfejlesztési folyamat időkerete mindenki számára meghatározó, és az általában jellemző nagy határidőnyomás miatt minden szereplő a jelen problémáinak megoldásán dolgozik, a fentiekben bemutatottak megfelelően bizonyos különbségekkel.

Az egyes szereplők jellemzése az adott dimenzió mentén:

Rövidebb időtávú horizont

Kiegyensúlyozott, vagy nem
eldönthető

Hosszabb időtávú horizont

Értékesítés	Termékmenedzserek	Felső vezetők
Számlázás	Műszaki fejlesztők	Pénzügy
Ajánlatírók		MIRA
Vevőgondozás		Jogász

4. Szakértői vs. feladatorientált megközelítés

Az ebben a dimenzióban érvényes megkülönböztetés arra helyezi a hangsúlyt, hogy az egyes szereplők a folyamatokra, és az eszközökre, vagy pedig a végeredményre helyezik-e a nagyobb hangsúlyt. A különböző szemléletmódok legfontosabb megnyilvánulását abban a kérdésben lehet megragadni, hogy a minőség vagy pedig a határidő jelenti-e a súlyosabb szempontot - már ha lehet választani a kettő között. (Ez egyben azt is mutatja, hogy ez a dimenzió kötődik az időorientáció kérdéséhez is. Talán úgy is megfogalmazható az ellentét, hogy mi a cél egy feladat, vevői igény kapcsán: „valahogy megoldani időben” vagy „nagyon jól megoldani valamikorra”.)

Ez a dimenzió kissé illeszkedik ahhoz a kérdéshez, hogy az adott szereplők által elvégzett feladat a szervezeti alapfolyamathoz tartozik-e, vagy pedig valamilyen kiszolgálói szerepkört látnak-e el. Kétségtelenül nagyobb esély van szakértői szemléletmódra a második esetben. Azonban, mint ez a PanTelnél is előfordul, az alapfolyamatnak is lehet része valamilyen szakértői feladat, amely kevésbé standardizálható, rutinizálható, egyéni tudást igényel, mint a műszaki fejlesztők esetében. Tehát nem kizárólagos a szervezeti folyamatokban betöltött szerep típusa erre a kulturális dimenzióra.

Az egyik végső pont, a szakértői szemléletmód megjelenése a következőkben jelentkezik: nagyobb hangsúly kerül a minőségi szempontokra, jellemzően elkülönült módon, mások számára kevésbé hozzáférhető szaktudást felhasználva dolgoznak, mások csak a munkájuk végeredményével találkoznak.

Erre a fajta megközelítésre a PanTel esetében a műszaki fejlesztők és a jogász jelenti a legjobb példát. Egyedi szakértelemmel rendelkeznek, olyan szaktudással bírnak, ami a többiek számára nehezen megfogható. Mások általában az ő munkájuknak csak a végeredményével találkoznak. Ugyanakkor gyakran panaszkodnak velük kapcsolatban a határidők csúszására, munkájuk minőségét pedig csak közvetve, a fogyasztók visszajelzésén keresztül tudják megítélni.

A másik végpontot ebben a dimenzióban a feladatorientáció jeleníti meg. Itt kevésbé a szakértelem jelenti a munkavégzés alapját, nagyobb hangsúly kerül a koordinációs, vagy pedig a kommunikációs képességekre. Elsősorban a határidők teljesítése a cél. Az elvégzett munka minősége a legfontosabb paraméterek alapján mások számára is elég jól megítélhető, nem csak szakértők, vagy a pedig a vevők visszajelzésein keresztül.

Ebbe a csoportba tartoznak például a termékmenedzserek és az értékesítők. Feladatuk végrehajtásában kevésbé támaszkodnak speciális, egyedi szakértelemre – mások ezért le is becsülik őket emiatt -, kiemelkedő szempont számukra a határidők betartása, és mindannyian megoldásokat szeretnek felmutatni, különösen igaz ez az értékesítők esetében. („Kifelé lehet prezentálni, hogy „solutiont” adunk el.” P13)

A következő jellemző konfliktusok alakulhatnak az eltérő megközelítéssel rendelkező szubkultúrák között:

- Másik munkájának, hozzáértésének kölcsönös lebecsülése: nem megfelelő hozzáértés, hiányzó „profizmus” áll szemben a másik oldalon a lassúsággal, nem lényegesnek érzett, nem kézzelfogható hozzájárulással.
- Jellemző ütközések a határidők és a termék minőségi jellemzői kapcsán.
- Bizalmatlanság a másik munkájának minősége kapcsán.

Az egyes szereplők jellemzése az adott dimenzió mentén:

Szakértői megközelítés	Vegyes, vagy nem eldönthető	Feladatorientált megközelítés
Pénzügy	MIRA	Felső vezetők
Műszaki fejlesztők		Értékesítés
Jogász		Termékmenedzserek*
		Számlázás
		Vevőgondozás
		Ajánlatírók

*Dilemmát jelentett a termékmenedzserek elhelyezése, hiszen a minőségi szemlélet az ő esetükben is domináns, azonban véleményem szerint nagyobb hangsúlyt kap esetükben a projekt végrehajtására való koncentráció, valamint mások munkájának koordinálása.

5. Szakmai, vagy pedig üzleti fókusz

Az előző dimenziótól nehezen megkülönböztethető ellentétpárt próbálok megragadni ezzel a jellemzővel. Számomra is világos a jelentős egybeesés, éppen ezért az egyik végpontot hasonló megnevezéssel is illetem, azonban a másik végponton úgy vélem jelen esetben más gondolkodásmód ragadható tetten. Úgy vélem, hogy ebben az esetben sokkal inkább a közgazdasági gondolkodásmód polarizálódik a más típusú szakmai megközelítésekkel szemben.

Ennek megfelelően a szakértői gondolkodásmód nagyban megfelel az előző pontban leírtaknak, talán nagyobb hangsúly kerülne ebben az esetben arra, hogy belső szakmai standardok alapján ítélik meg a döntési alternatívákat, illetve az elvégzett munka minőségét. Ezt a fajta megközelítést már a korábbiakban leírtaknak megfelelően a műszaki fejlesztők és a jogász képviseli, viszont látni fogjuk, hogy ebben az esetben a pénzügy már elkerül ebből a csoportból.

Ezzel szemben a másik oldalon áll a közgazdasági-üzleti gondolkodásmód, amely egy egységesebb, általánosabb értékelési mércét fogad el, a pénzügyi értéket, amely jelentkezik pénzfolyamban, vagy pedig megtérülésben, illetve egyszerűen bevételben is. (Ennek megfelelően ezek a különböző gondolkodásmódok ugyanannak a skálának eltérő fokain állnak, talán az elsőként említett jelenti a legszélső pontot, míg az utolsó egy „enyhébb” fokozatot.) Tehát ennek a megközelítésnek legjellemzőbb képviselője a pénzügy, de ide tartozik a felső vezetés, valamint a termékmenedzsment is, kisebb mértékben az értékesítés. Ezek a résztvevők sokszor hivatkoznak a fenti mutatókra, mint sikerkritériumra és a döntéseknél mérlegelendő szempontokra. (Látható, hogy több feladatorientált csoportra nem jellemző ez a megközelítés. A projekt lezárására való törekvés, valamint a vevői igényeknek való megfelelés nem jelent ilyen közvetlen, vagy tudatos közgazdasági gondolkodást.)

A különböző gondolkodásmódokat követők között a következő jellemző konfliktusok alakulhatnak ki az együttműködés során:

- Döntési alternatívák eltérő értékelése: költségek és hasznok más jellegű felfogása (Bevétel kell, vagy pedig megtérülés)
- Termék értékelésének eltérő megközelítése, néhány lehetőség: jó minőség, technológiai áttörés, kicsi költség, nagy bevétel, jó megtérülés, biztos pénzhozam.
- Egymás szakértelmének és hozzájárulásának lebecsülése. (Az előző pontban már leírtaknak megfelelően.)

Az egyes szereplők jellemzése az adott dimenzió mentén:

Szakértői megközelítés	Vegyes, vagy nem eldönthető	Üzleti szemléletű megközelítés
Műszaki fejlesztők	MIRA	Felső vezetők
Jogász	Ajánlatírók	Pénzügy
	Vevőgondozás	Értékesítés
		Termékmenedzserek
		Számlázás

A dimenziókról írtak összefoglalása, további kérdések

Az egyes dimenziók bemutatása után természetesen felmerül a kérdés, hogy ezek mennyiben tekinthetők egymástól függetlennek, milyen az egymásra hatásuk. Mint az már az utolsó két dimenzió esetében is világossá vált, feltételezhető, hogy több módon is összekapcsolódnak, befolyásolják egymást. Összefüggőnek tűnő dimenzió páros például a kockázatvállalás és az időorientáció. A dimenziók egymásra épülésének elemzését ehelyütt ugyanakkor nem tűzöm ki célul, bár ígéretes további kutatási terepnek tekintem.

Ide kapcsolódó további fontos kérdés, hogy megfigyelhető-e eltérés az egyes dimenziók súlyában, konfliktusokat befolyásoló erejében? Jelen pillanatban ezt a kérdést még félreteszem, a konfliktusok elemzése után térek vissza majd rá.

Egy újabb kérdés, amelyre szintén a zárófejezetben térek vissza, arra vonatkozik, hogy ezek az értelmezési kereteket leíró dimenziók mennyiben tekinthetők általánosnak, vagy pedig az adott szervezet szempontjából specifikusnak.

Felmerül még egy kérdés, miszerint ezek a dimenziók mennyire „elvonat”, elméletiek, vagy pedig gyakorlatiak, a szervezeti szereplők számára is „beszédesek”, gondolkodásmódjukhoz, szóhasználatukhoz közeli. Úgy vélem, ennek megítélése az egyes dimenziók esetében különböző. Gyakorlatilag bemutatásukhoz képest fordított sorrendben állnak egyre közelebb a szervezeti szóhasználathoz, gondolkodásmódhoz, vagyis a legutolsó leginkább, a legelső legkevésbé. Ebből az is következik, hogy az utolsó dimenziók a leginkább telítettek érzelmekkel, és élük meg azokat személyesen. A kialakuló konfliktusokban feltehetőleg ezeknek jut nagyobb szerep, hiszen ezek okoznak magasabb intenzitású és nehezebben kezelhető konfliktusokat a felek között.

Végül még megemlítenék egy olyan tényezőt, melyet elsősorban nem kulturális dimenzióknak tekintek, mégis érezhetően befolyásolja az egyes szereplők megítélését, és az együttműködésre vonatkozó értelmezési kereteket a fejlesztési folyamatban. Ez pedig – némileg paradox módon - azon alapszik, hogy az illető szereplőnek, és az általa végzett feladatnak, mekkora az érzékelt befolyása a készülő termék sikerességére. Ez meghatározza, azt hogy a többiek milyen módon viszonyulnak hozzájuk, mennyire tekintik őket a csapat és a siker részesének. Ezáltal végül ez a tényező is szubkultúra képző erővé válik, hiszen alapvetően befolyásolja a szereplők önképét, és a többiekre vonatkozó észlelési sémáit.

VIII.5.2. A PanTel Rt. esetében leírható szubkultúrák

Az előző alfejezetben leírt dimenziók alapján a PanTelben négy különböző szubkultúrát azonosítok a termékfejlesztési folyamat kapcsán. Ezek közül három jól meghatározható, és véleményem szerint általánosnak tekinthető, a negyedik viszont eltér a kulturális dimenziók által meghatározott elrendeződéstől, és az adott szervezet szempontjából specifikusnak tekintem.

A „műszakiak” szubkultúrája („Szakmakultúra”)

A műszaki fejlesztők csapata tartozik ebbe a körbe, akik maguk által és a többiek szerint is elég jól megkülönböztethető szubkultúrát képeznek a szervezeten belül. Az előbb bemutatott dimenziók szerint a következőkkel jellemezhetők:

- Bizonyos mértékben erősebb külső fókusz, ami annak köszönhető, hogy ők tartják a kapcsolatot a beszállítókkal és az alvállalkozókkal, ők támaszkodnak leginkább külső tudásbázisra feladataik végrehajtása közben. Kívül találhatóak meg számukra azok a partnerek is, akikkel leginkább szót tudnak érteni, belül kevés ilyen szereplő akad. A technológiai fejlődés követésének szükségessége is erősíti a külső fókuszt. Ugyanakkor azt is figyelembe kell venni, hogy az általuk figyelemmel kísért környezeti szegmens nagyon speciális, és inkább a beszállítói oldalra vonatkozik, a vevőtől, és a versenytársakétól távolabb vannak.
- Jellemző az erős kockázatkerülés, ami a kritikus termékjellemzőkben mérhető le: megbízhatóság, egyszerűség. Rajtuk olyan termék paramétereket kérnek számon, ami megint csak kockázatkerülés dimenziójához köthető: elérhetőség, rendelkezésre állás. Egy másik szempont, ami alapján ebben a dimenzióban a minimalizáló végponthoz közelítenek:

mindegyik innen érkező interjúpartnerem kifejezte igényét a jobb szabályozásra, áttekinthetőbb feladatmegosztásra.

- Az időtávot illetően vegyes a kép, hiszen erre a csapatra egyszerre jellemző a tűzoltás, az éppen jelentkező problémák gyors megoldása, illetve a hosszabb távú trendek figyelemmel kísérése, a hosszabb távú megoldásokra való törekvés.
- Kétségtelen, hogy ennek a szubkultúrának a legfontosabb jellemzője a szakmaiság, a szakértői megközelítés, mind a feladatorientáció, mind pedig az üzletiség végpontjával szemben. Ez a szakmaiság, hozzáértés, amit ők leginkább hiányolnak a szervezet többi tagjától. Ők azok, akik felnyitják a technológia „fekete dobozát”, és elsősorban a minőségi kérdésekre helyezik a hangsúlyt, akár a költség, akár a bevételi szempontokkal szemben. (Itt ismét utalok arra, hogy a többiek általában kiemelték: a PanTelben a műszakiak még elég jól látják a költség és a vevői oldalt is más cégekhez képest.)
- További jellemzője ennek a szubkultúrának, hogy a termékre ők tekintenek leginkább fizikai, konkrét valóságában, nem pedig az általa nyújtott szolgáltatást, illetve általa generált pénzfolyamot veszik figyelembe. A terméknek számukra elsősorban nem a gyorsan változó és egyedi vevői igényeknek, vagy pedig az aktuális szervezeti céloknak, stratégiának kell megfelelni, hanem a jóval stabilabb és mértékadó szakmai standardoknak, előírásoknak.

A zárójelbe tett „szakmakultúra” kifejezés azt jelenti, hogy ezt a szubkultúrát véleményem szerint nem csak a műszaki csapat képviselheti, hanem más, elsősorban szakértői szerepet betöltők is. A PanTel esetében erre leginkább a jogászok jelentenek még példát. Ők is egy speciális külső környezeti fókusszal rendelkeznek, elsősorban külső partnereik vannak, és a termék minőségét belső szakmai standardok alapján ítélik meg. Esetükben azonban a kiegészítő szerepüket erősebb jellemzőnek ítélem, ezért ahhoz a szubkultúrához tartozónak tekintem őket.

Vevőorientáltak szubkultúrája („Piackultúra”)

Ez ismét egy jól elkülöníthető szubkultúra a fejlesztési folyamatban, mind önmaguk, mind pedig a többi szereplő számára. Elsősorban az értékesítők sorolhatóak ide, de a vevőgondozás is ide tartozhatna. Az egyes dimenziók mentén a jellemzőik a következők.

- Egyik legfontosabb jellemzőjük az erős külső fókusz. Ők közvetítik a vevők igényeit a többiek felé, és ugyanakkor képviselik a céget a versenytársakkal vívott piaci küzdelemben is. Ez az erős külső fókusz megnyilvánul abban is, hogy ők töltik a legkevesebb időt a szervezeten belül, (ami persze sokak számára nehezen elérhetővé teszi őket.) Ők vannak

tehát talán legszorosabb és legfolyamatosabb kapcsolatban a szervezet külső környezetével.

- Gondolkodásmódjuk erősen kockázatvállaló, merészen kihasználják az adódó lehetőségeket, ami sokszor a belső partnerek túlterheltségéhez, illetve kényszerhelyzetbe hozásához vezet. Természetesen az is előfordul, hogy a kockázatvállalásnak nincsen meg a gyümölcse, ami ismét konfliktusokat szülhet. Kétségtelen azonban, hogy erre a kockázatvállalásra sokszor rá is vannak szorítva, hiszen a fejlesztés korai fázisában kerülnek be a képbe, még nem egészen kialakult termékeket kell eladniuk a vevőknek.
- A viszonylag rövidebb időtávra való fókuszálás azt jelenti, hogy figyelmüket az aktuális feladatra fordítják elsősorban, és annak egyedi megoldására törekednek. A rövidebb időtáv jellemzője még, hogy erős befolyással bírnak rájuk az aktuális üzleti célkitűzések, bevételi tervek, amelyek negyedéves, legfeljebb éves távú időhorizontot jelent. A rövid távú fókuszra utal még az állandó elfoglaltságuk, a nehezen tervezhető napi programjaik, az előre egyeztetett megbeszélések folyamatos „felborulása”. Az értékesítők saját értelmezése szerint fókuszuk viszont hosszú idő távú, ami azzal magyarázható, hogy a gyors bevételnövelés, illetve piacszerzés stratégiai prioritás a szervezetben, ami stratégiai szintűvé és fókuszúvá teszi ezt a tevékenységet.
- Erős feladatorientáció jellemzi ezt a szubkultúrát, ami megint csak a konkrét, adott feladatra való koncentrálásban, az adott probléma megoldására való törekvésben jelentkezik, mégpedig szoros határidőn belül. Nem általános standardok, hanem aktuális problémamegoldás és elvárt célok elérése alapján gondolkodnak.
- Inkább üzleti orientációval jellemezhetőek, mivel elsősorban pénzügyi mutatókban gondolkodnak, azonban azon belül kisebb a költség és a megtérülési érzékenységük, a bevétel és a szerződésállományt helyezik előtérbe. (Ráadásul adott esetben túl nagy kockázatú szerződéseket is kötnek.) Ezért ezen a skálán inkább az üzleti gondolkodással jellemezhetőek, azonban semmiképpen sem annak szélsőértékét képviselik.
- A termék e csoport számára az általa nyújtott igény kielégítését és az általa generált bevételt jelenti, tehát nem fizikai valójában, műszaki paramétereiben jelentkezik, hanem azokból következő hasznosságában. (Mindegy, hogy milyen módon oldódik meg az adott probléma, elégitődik ki a vevői igény, lényeg, hogy az megtörténjen.)

Jellemzőik alapján ide lehetne sorolni a vevőgondozás, a MIRA, valamint bizonyos mértékben az ajánlatíró szerepét is, hiszen figyelmüket ők is jelentős mértékben kifelé fordítják. Közülük azonban a vevőgondozás és a MIRA jelenleg nem igazán képezi részét a folyamatnak, még ha ők maguk fontosabb szerepet is tudnának elképzelni maguknak. Az ajánlatírók pedig

csak a tender esetében kerülnek be a képbe, ott viszont valóban ebbe a szubkultúrába kerülnek, hiszen feladatuk részben az, hogy „jól olvassák” a tendert, jól tudják a többiek felé közvetíteni a megrendelő igényeit a kifejlesztendő szolgáltatással kapcsolatban.

Üzletorientáltak szubkultúrája („Hozamkultúra”)

Ebbe a csoportba azok tartoznak, akik számára a termék, és annak kifejlesztése elsősorban egyfajta befektetést jelent, aminek a megtérülése a kitüntetett döntési szempont. Ez a szemléletmód pedig elsősorban a termékmenedzserekre és a felsővezetőkre jellemző. Ennek a szubkultúrának a tagja lehetne a pénzügy is, azonban kicsi ráhatása, szinte ott nem léte miatt inkább a kiegészítő csapatba kerül. (Természetesen, az ő esetükben az erős szakmaiság megkülönböztető erővel bír ehhez a csoporthoz képest.) A csoport az egyes dimenziók mentén a következő jellemzőkkel írható le:

- A külső és a belső orientáció nem meghatározó a csoport szempontjából. A felső vezetés esetében kifejezetten erős külső orientáció dominál (elsősorban a vetélytársak), a termékmenedzserekre pedig koordinációs feladatuk miatt inkább a belső fókusz a jellemző. (Persze, mint ahogy ők is elmondták, tudni kell, hogy kinek szól majd a termék: „[A vevői oldalon] ... a bitvadászok mást várnak el, mint egy pénzügyi vezető.” P17) Ez tehát nem elsődlegesen jellemző megítélési szempont esetükben.
- A kockázatvállalás vagy kerülés szempontjából a kiegyensúlyozottság a jellemző, vagyis a skála közepén helyezkednek el, ez azonban az előző dimenzióval szemben éppen lényegi jellemzője ennek a csoportnak. Jellemző rájuk ugyanis egyfajta optimalizálásra törekvés a különböző szempontok között, ami a még megfelelő haszonnal kecsegtető alternatívák felé billenti őket.
- Az időtáv megítélése nehéz ebben az esetben. A felső vezetést mindenképpen a hosszabb időtávú szemléletmód jellemzi, a termékmenedzserek esetében azonban már nem egyértelmű a helyzet. Bár hosszabb távú felelősséggel rendelkeznek a termék kapcsán, úgy tűnik, viszonylag nagyobb hangsúly kerül a rövidebb és középtávú időhorizontra, a nagy termékfejlesztési nyomás miatt. Lényeg az, hogy működőképes változatban elkészüljön a termék, a kiegészítő jellemzők, és a dokumentáció már jobban ráérnek, valahogy majd kigyógyul a „gyermekbetegségeiből”.
- Ezt a csapatot mindenképpen a feladatorientáció jellemző. Egyáltalán, ők határozzák meg a többiek számára a feladatok, koordinálják a végrehajtást és kérik számon a határidőket.

Kiemelkedő tehát a feladatorientáció az ő esetükben, feltehető, hogy ők kerülnek leginkább konfliktusba azok végrehajtása során, hiszen nekik kell azokat „végigvinni” a szervezeten.

- Gondolkodásmódjukban a konkrét feladat végrehajtása mellett a megtérülésnek, illetve a tulajdonosi értéknek a maximalizálása áll. (Bár a pénzügy számára a termékmenedzserek esetében még mindig nem kellő intenzitással.) E célból modelleket is készítenek, illetve döntéseikben azok előrejelzéseire támaszkodnak. Ez a leginkább meghatározó szempont ennek a szubkultúrának az értelmezési keretében.

Érdemes még azt megjegyezni, hogy jellemzően ez a szubkultúra kerül meghatározó pozícióba a termékfejlesztéshez kapcsolódó döntések kapcsán. Dominánsnak tekinthető tehát az üzleti szemlélet a PanTeles termékfejlesztések esetében. (Nem érvényesül sem a „technológiai nyomás”, sem pedig az „értékesítési húzás” ebben az esetben: lásd később a „sales- vs. technology-drivenség” kérdését.)

Egy „árnyékban” létező szubkultúra: „Kismunkások” szubkultúrája

Ez egy meglehetősen furcsa egyveleget alkotó szubkultúra. Alapvető jellemzőiket vizsgálva itt igazából egy a belső működéshez való illeszkedést támogató szubkultúráról lenne szó. Hiszen olyan szereplők találhatók itt, akik a fejlesztési folyamat és annak termékének az alapszervezeti működéséhez való kapcsolódását biztosítják. Ezzel szemben azonban a folyamatra gyakorolt vélt, vagy valós fontosságuk (mennyire járulnak hozzá, egy alapvetően működőképes termék kialakításához), vagyis a dominancia kérdése válik inkább központivá: az itt szereplők mind úgy érzékelik, hogy nem jutnak szerephez. Kiszorultnak érzik magukat, és ebben a többi szereplő is egyetért rájuk gondolva.

E helyzet kialakulása hátterében a következő indokok húzódnak meg:

- Viszonylag fiatal még a PanTel szervezete, ennek eredményeképpen a kiegészítő, támogató funkciók még nem erősödtek meg. A folyamatok, a feladatok és hatáskörök nem tisztázódtak olyan mértékben, hogy világos legyen hozzájárulásuk. Feladatukat akár át is veszik a főbb szereplők.
- Az első termékek kialakításáról volt még szó, kulcsfontosságú volt, hogy mihamarabb piacra kerüljenek, nem volt idő csiszolni, finomítani őket. Vagyis arra a fázisra került kisebb hangsúly, ahol ezekkelnek a funkcióknak nagyobb szerep juthatott volna

Ezért ide olyanokat is „egy kalap alá veszek”, akiknek valójában máshol lenne a helyük, mint azt más szubkultúránál már jeleztem, így a pénzügy, a vevőgondozás, az ajánlatíró és a jogász is. (Az adott csoportoknál igyekeztem is jellemezni értelmezési keretüket.) Ennyiben ez

talán nem is igazán tekinthető szubkultúrának, hiszen magukat nem is sorolnák közös csoportba, és értelmezési keretük valóban általában nagyon különbözik is.

A termékfejlesztési folyamat és az ott jellemző konfliktusok szempontjából azonban közös csoportba sorolhatóak, hiszen jellemzően azonos a konfliktus: nem kéri ki a véleményüket, elfelejtkeznek a szempontjaikról, már csak a vevői panaszok esetében derül fény a velük kapcsolatos problémákra.

Ennyiben hasonlít gondolkodásmódjuk azokéhoz, akik eredetileg is ebben a csoportban kapnának helyet, és akiknek az értelmezési keretét tükrözi a csoport szlogenje, miszerint „legyen teljes a process” P16, azaz a fejlesztési folyamat. Elsősorban a számlázást sorolnám ide, amely funkcióról rendszeresen elfelejtkeznek a fejlesztés során. Itt említhető azonban az implementáció (az elkészült terméket kiszereleők, telepítők csoportja) is, akiket pedig a dokumentáció hiányossága akadályoz.

Ennek a belső működést, illeszkedést támogató szubkultúrának a jellemzői elsősorban a belső fókusz, erősebb kockázatkerülés, közepes-hosszabb időtávú fókusz és alapvetően feladatorientáció.

VIII.6. Egy sajátos szubkultúra: hollandok a PanTelen belül

A hollandok helyzete, szerepe és megítélése visszatérő téma volt a beszélgetések során. Ez a témakör része a PanTel formálódó szervezeti kultúrájának is, ugyanakkor kisebb-nagyobb mértékkel befolyással bírhatott a termékfejlesztési folyamatra is. Köztes helyzete folytán ezért ebben a külön alfejezetben összegzem a kérdéskörhöz kapcsolódó eredményeket, rátekintve már a hozzájuk kapcsolódó konfliktusokra is. Ez a fejezet gyakorlatilag egy önálló mini-esettanulmány, a nagy elemzésen belül, az elemzés során mintegy a többi szubkultúra elemzésének „pilot” projektjeként szolgált.

Figyelembe kell venni, hogy az interjúalanyok között elhanyagolható arányban voltak hollandok (2 fő, és mintegy köztes helyzetet elfoglalva egy svájci-magyar vezető), ezért a kép nem kiegyensúlyozott, és elsősorban a magyarok által a hollandokról alkotott kép, illetve a hozzájuk fűződő viszonyulások megismerésére ad lehetőséget. Ugyanakkor az egész szervezetben is alacsony, és egyre csökkenő a hollandok aránya. Jelenleg 5-6 fő dolgozik itt állandó jelleggel.

Az interjúk elemzése azt mutatja, hogy a kérdéskörnek két jól elkülönülő szintje létezik, ezért ezeket külön tárgyalom, majd pedig az összefoglaló következtetéseket mutatom be, a hozzájuk kapcsolódó dilemmákkal együtt.

VIII.6.1. Hollandok a PanTelben: a személytelen kapcsolat szintje

Ez a szint mindenki számára létezik, az interjúk szinte mindegyikében megragadható, hiszen a többségi tulajdonos holland cég, a KPN. A beszélgetések során sokan így ragadták meg a hollandok szerepét, tehát nem az egyes emberekről beszéltek, hanem a külföldi tulajdonosról, illetve az ő delegáltjairól. Vagyis ebben az esetben, nem személyes, hanem kontextuális, szerepükből származó tulajdonságaikkal ragadják meg a másik felet. Ezen a szinten a következő módon jellemzik az interjúalanyok a hollandok szerepét, hatását.

A hollandok szerepének jellemzése a személytelen szinten, az interjúkból származó idézetek alapján

ÖSSZEFOGLALÓ ASSZOCIÁCIÓ	ÉRTELMEZÉS
KÜLFÖLDIEK	„Nem értik az itteni kultúrát” – „Nehéz kommunikálni nekik” – „Nem ismerik a metakommunikációt”
TULAJDONOSOK	„Övék a hatalom” – „Ők döntenek minden fontos kérdésben” – „Azt hiszik ők a főnökök, mert a KPN-től jöttek”
FELSŐBBRENDŰEK	„Ők fejlett országból jöttek” – „Balkánnak gondolják az itteni viszonyokat” – „Éreztetik felsőbbrendűségüket” – „Ide csak másodosztályú embereket küldenek”
NAGY CÉG	„Ők a holland Matáv, egy nagy, bürokratikus cég”
BEFEKTETŐK	„Sok pénzt fektettek be” – „Lehetővé teszik a fejlesztéseket”

Mint látható, a viszonyulásnak ez a szintje szinte egyöntetűen negatív. Ugyanakkor mellőz szinte minden konkrétumot, gyakorlatilag a helyzetből fakadó attitűdnek tekinthető. Vélhető, hogy a hazánkban működő külföldi tulajdonú vállalkozások nagy többségében hasonló alap- hiedelemrendszert találhatunk, függetlenül a tulajdonos nemzetiségétől. Nem a dolgozat témája ennek a jelenségnek a részletes elemzése, így csak utalok arra, hogy a háttérben a történelmünk sajátosságai (centrális és perifériális helyzet váltakozása), sajátos nemzeti önképünk (büszkeség és önsajnálát) a gazdasági lemaradásból eredő frusztráció, illetve egyszerűen a hatalommal és pénzzel bíró „erősebb kutyával” szembeni ellenállás áll (Lövey 1996, Simon 1998).

Mindenestre fontos kiemelni, hogy a hollandokról való gondolkozásnak a mélyén létezik, egy szinte mindenki számára elfogadott személytelen, negatív viszonyulás.

Különösen érdekes a „holland Matáv” kijelentés, amely egyébként szinte refrénszerűen visszhangzik a szervezetben a KPN említése során, akár még a holland beszélgetőpartnerek szájából is. E viszonyulás dilemmákat vet fel, hiszen a PanTel kultúrájában mélyen gyökerezik egy fajta „Matáv ellenesség”, hiszen küldetésük egyik alapvető eleme az olyan alternatív szolgáltatói szerep elérése, mely kicsinysége ellenére magasabb minőségben, rugalmasan és gyorsan, és mégis a nagy vetélytárshoz mérhető skálán kínálja szolgáltatásait. Ehhez a képhez viszonyítva a „holland Matáv” kifejezés elutasítást, negatív viszonyulást jelent. Persze ez a kifejezés egyben a PanTel-esek számára pozitív identitást is jelent, a „nagy holland” anyacéggel szemben is.

Némileg biztatóbb a kép, ha más nemzetekhez való viszonyításba helyezzük a véleményeket. Az interjúalanyok nagy része ugyanis előző munkahelyén már dolgozott együtt külföldiekkel, és véleményüket sokszor a másik nációhoz viszonyítva fogalmazták meg. Ez az elemzés már továbblépést jelent a személytelen szintről, hiszen itt feltehetőleg létező személyeket hasonlítottak össze, megállapításaikat azonban olyan sommásak, hogy még ezen az általános szinten mutatom be őket.

(Mivel ez a témakör nem állt az adatgyűjtés fókuszában, ezért erre a kérdésre vonatkozóan nem mindenkitől kaptam információt, illetve pozitív esetben is csak egy-egy rövid mondatnyi viszonyítást.)

A kép roppant kedvező, hiszen a következő nemzetekkel való összehasonlításban (teljesen más dimenziók mentén ugyan), de mindig a hollandokat tüntették fel pozitívabb színben: franciák, angolok, németek, svájciak. (Közvetlenebbek, nyitottabbak, toleránsabbak, kooperálóbbak náluk.) Egyedül az amerikaiak esetében vegyes a kép, volt olyan válaszadó, aki náluk pozitívabban jellemezte a hollandokat, akadt, aki negatívabban. (Betartják a törvényeket, ellenben lassabbak, körülményesebben hoznak döntést.)

VIII.6.2. Hollandok a PanTelben: a személyes kapcsolat szintje

Az interjúalanyok nagy részének természetesen személyes kapcsolatai is vannak a szervezetben dolgozó hollandokkal, éppen ezért ilyen szinten is megfogalmazták róluk véleményüket, hozzájuk való viszonyulásukat. Az így kialakuló kép már jóval összetettebb és mindenképpen pozitívabb az általános személytelennél.

Hollandok megítélése a személyes szinten (Olyan vélemények a sűrített megfogalmazásai, amelyekre legalább három beszélgetőpartner utalt. Gyakorlatilag azonban mindegyikkel kapcsolatban nagyon széles az egyetértés.)

ÖSSZEFOGLALÓ ASSZOCIÁCIÓ	ÉRTELMEZÉS
FIATAL, DINAMIKUS	Határozottak, azt képviselik, amilyennek a PanTelnek lennie kell
KOCKÁZATVÁLLALÁS	Vállalják a kockázatot, keresik és megragadják a lehetőségeket
BEINDÍT, KEZDEMÉNYEZ	Ötleteik vannak, elindítják őket a megvalósítás útján, nem vesznek el a részletekben
JÓ INTERPERSZONÁLIS KÉPESSÉGEK	Nyitottak, jó kapcsolatteremtők, buliznak a közös rendezvényeken
ÜZLETI GONDOLKODÁS	Logikusak, átlátják a problémákat, ismerik a prioritásokat
LASSÚSÁG A DÖNTÉSBEN	Sokat beszélnek, de nem döntenek igazán, elodázzák a dolgokat
MÉLYSÉG HIÁNYA A GONDOLKODÁSBAN	Felületesek, a részletek nem érdeklik őket
TÚLZOTT ÖNÁLLÓSÁG	Nem vonnak be másokat, a szervezet alacsonyabb szintjein is nagyobb autonómiájuk van, mint a magyaroknak, nem az itteni vezetés, hanem a holland anyacég felé elkötelezettek inkább

A személyes kapcsolatok alapján kirajzolódó kép már jóval pozitívabb. (Érdekesség, hogy a kevés holland interjúpartner miatt nem igazán szignifikáns az általuk alkotott kép, mégis az jól összecseng a táblázat által mutatott jellemzéssel. Ők ugyanis a magyarokat a részletekben elveszőknek, kockázatkerülőnek, túlságosan is biztonságra törekvőknek írták le.)

A táblázatban csak látszólagos az ellentmondás a kockázatvállalás és a döntésképtelenség között, hiszen az eltérő szervezeti szintekre vonatkozik. A lassú döntéshozatalt a felsőbb vezetői szintekre értik a megkérdezettek, míg az operatív szinten, illetve a termékfejlesztés kapcsán már a gyors döntéshozatali kép dominál.

Igazolódik, hogy a negatívumok és a pozitívumok jól illeszkednek egymáshoz, hiszen sokszor erősségeink képezik egyben gyengeségeink alapját, ha hajlamosak vagyunk túlzásba vinni őket. Persze, bizonyos esetben csak a szemlélőn múlik, hogy ugyanazt a magatartást még elfogadhatónak, vagy már „túlzásba vittnek” érez.

Ráadásul a korábban már bemutatott alapvető negatív beállítódás még inkább érthetővé teszi a kezdeményezés és az önállóság túlzottnak tartását. Hiszen azt sokszor nem a személyes kockázatvállalásnak tulajdonítják, hanem egyfajta a „tulajdonos követé” szerepből vezetik le, és fölényérzettel, túlzott magabiztossággal magyarázzák. Kérdés, hogy a személyes kapcsolatok, a tapasztalatok képesek-e áttörni a negatív viszonyulás, a személytelen sztereotípiák által meghatározott értelmezési keretet.

VIII.6.3. Hollandok a PanTelben: kulturális konfliktusok

Az előzőekben bemutatam az általános vélekedéseket, a jellemző attitűdöket, sztereotípiákat. Most azt mutatom be, hogy milyen kinyilvánított vagy elfojtott konfliktusokban öltenek testet ezek a mélyebb szinten elhelyezkedő vélekedések, viszonyulások. (Nem szabad elfelejteni, megint csak a magyar szempontból festett képpel állunk szemben.)

Az itt következő elemzés némileg megbontja a dolgozat struktúráját, hiszen a többi szubkultúra közötti konfliktus tárgyalása csak később következik, ehelyütt azonban úgy vélem, érdekesebb egyszerre kerek képet festeni a hollandokkal kapcsolatos helyzetről, ugyanis helyzetük, és a hozzájuk kapcsolódó konfliktusok jelentősen különböznek a többi szubkultúráétól.

Az általános jellemzésen túl három konkrét konfliktust is leírtak a beszélgető partnerek, amelyek a holland-magyar viszonylatban jelentkeznek. Ezek a következők voltak:

1. A hollandok súlya a döntések meghozatalában, informális vezetési túlsúly feltételezése,

Azok szerint, akik ezt a konfliktust érzékelik, nem születhetnek valós döntések a hollandok nélkül annak ellenére, hogy a legfelsőbb vezető magyar, és az alatta lévő szinten is kiegyensúlyozott a magyar-holland arány. Sőt, egyes vélemények szerint gyakorlatilag ők mozgatják a szervezetet, informális módon egymás között egyeztetve. („Nyilván nem tesznek egymás alá.” P5 „A valódi döntéseket mindig a hollandok hozzák.” P1 „Úgy érzik, nekik nem kell konzultálniuk.” P1) Ez a vélemény tekinthető akár hatalmi konfliktusnak is, de amint az idézet is jelzi, sokak számára ez nem konkrét tényeket jelöl, hanem inkább egy vélekedést, egy másik csoportra vonatkozó attitűdöt. Ha csak észlelt szinten is, azonban mégis konfliktusról van szó. (Bár egy interjúalany pozitívan értékelte a jelenséget, szerinte ez az informális vezetés beindította, előre viszi a céget.)

Ez a konfliktus nem kerül felszínre, csak a két fél közötti bizalmatlanság erősödésében jelentkezik. A konfliktus gyökere jól láthatóan a személytelen szinten megfogalmazott

attitűdökből ered, amelyben a magyar fél azt vélelmezi, hogy a hollandok felsőbbrendűnek, illetve a tulajdonosi jogosítványaikkal felruházva mindenhatónak képzelik magukat. (Bár ez nehezen igazolható állítás, de az a hipotézisem, hogy beszélgető partnereim közül jellemzően azokban alakult ki ez a kép, akiknek nincsen sok személyes kapcsolata a szervezetben dolgozó hollandokkal.)

2. A szakmai tudás megítélése, hozzáértésbeli presztízsharc

Ez a fajta konfliktus jellemzően – de nem kizárólag - a műszaki területen dolgozók körében tűnik általánosabbnak. A szakmai tudás mélységére, területére, illetve az egymáshoz viszonyított szintjére vonatkozó állításokban öltött testet. („Mindegyik fél okosabbnak képzei magát” P1 „Meglepő, de volt jó szakmai tudású holland” P2 „Kevesebb konkrét szakmai tapasztalatuk van.” P16 „Ide nem küldenek első osztályú embert” P20)

Ez a konfliktus nyilván kapcsolódik az előzőhöz, a hollandok vezető szerepéhez. Mint a szubkultúrák jellemzésénél látható volt, vannak olyan területek, ahol a „szakmaiság” különösen fontos identitást nyújtó jellemző, amiből könnyen válik presztízskérdés. Ezt összekapcsolva a holland fél „mindenhatóságával” érthetővé válik az észlelt szakmai rivalizálás. Különösen érthető ez, ha arra gondolunk, hogy a PanTelben dolgozók szervezeti önképében központi helyet kap az „élcsapat”, „innovatív szabadcsapat” kép, és valóban, itt akár olyan fejlesztésekre is sor kerül, amelyekre Hollandiában sincs megfelelő szaktudás.

Érdekes módon ehhez a konfliktushoz kapcsolódik a hollandok egyébként pozitívan értékelt tulajdonsága, a kezdeményezőkézség és a dolgok átlátása is. Ennek ugyanis árnyoldala az, hogy a dolgok beindulása, az általános kép, a nagyvonalú megoldás felvázolása után már nem érdeklődnek a részletkérdések és a feladat teljes megoldása iránt. Ez pedig másokban megint csak a felsőbbrendűség, illetve a nem megfelelő szakmai tudás érzését kelti. („Nem igazán tudta, mit akar, csak felhőcskék voltak” P6, „Hamar elengedik a témát,... mély részletekre nem törekednek” P7)

A konfliktus múltó voltára utal, hogy két beszélgetőpartnerem is megjegyezte, hogy ez a probléma inkább azokkal a hollandokkal kapcsolatban létezett, akik már elhagyták a céget. („Voltak ejtőernyősök, de kihaltak” P12 „A gyengék már elmentek.” P2)

3. A nyelvhasználatból eredő problémák.

Több interjúalany is utalt az angol mint kötelező, hivatalos szervezeti nyelv használatából származó konfliktusokra. (A cégben a feljegyzéseket, emlékeztetőket angolul készítik, és a megbeszéléseken is, ahol vannak hollandok, angolul folyik a szó.) Az angol nyelvhasználat –

az alább bemutatandó konfliktusok ellenére is – a PanTel kultúrájának is szerves részévé vált. A dolgozatban bemutatott idézetekből is kitűnik az angol szakszavak, illetve köznapibb kifejezések széles elterjedtsége, bizonyos esetekben félig-meddig magyarosítása („sales-es”, „meetingelés”). A technológiai háttér és a külföldi tulajdonos hatása mellett, ebben a fiatalabb korosztály szervezetén belüli nagyobb aránya is bizonyára szerepet játszik.

A hivatalos „céges angol” és a mindennapi életben és a magyaroknál egymás között használt magyar nyelv elő-előtörése viszont nyilván konfliktusokhoz vezet. Többen is említették, hogy időről időre körbefut egy email valamelyik hollandtól, hogy sok a magyar nyelvű email (P13, P9). Másik oldalon pedig egyfelől a korlátozott mélységű, színességű kifejezőképesség jelent problémát, ami azonban nagyobb probléma, a nemzeti büszkeség, az identitás megsértését is átélhetik néhányan ebben a helyzetben.

Szerencsés helyzetnek számít, hogy végül is az angol nyelv egyfajta kompromisszumot jelent, hiszen ez a hollandoknak is idegen nyelv. Talán ezért van az, hogy ez a nyelvi konfliktus mentes leginkább az érzelmektől, és akik utaltak rá, azok is csak szinte zárójelben tették. Voltak, akik pedig kifejezetten kiemelték, hogy a személyes kapcsolatokban a nyelv nem jelent problémát, mindent meg tudnak beszélni egymással (P3, P12). Ez az állítás arra utal, hogy itt a hivatalos nyelvhasználat, mint felülről diktált módszerrel szemben van némi ellenállás, nem pedig magával az angol nyelvvel.

A kérdés kapcsán figyelembe kell venni azt is, hogy a nyelvhasználat a hollandok számára nem egyszerűen kommunikációs szerepe miatt lényeges. Az angol nyelvet stratégiai fontosságúnak vélik, mert így könnyebb a technológiai fejlesztésekkel való lépéstartás. Nem kell folyamatosan fordítgatni, hamar át tudják venni a külső partnereiktől a technológiai újításokat, és könnyebben figyelemmel tudják kísérni az új fejleményeket is. („Akkor is angol marad a cégnyelv, ha már nem dolgozna itt már egyetlen holland sem.” P21)

VIII.6.4. Összefoglalás és dilemmák

Mint látható volt, a holland és a magyar „szubkultúrák” viszonyát egyfajta kettőség jellemzi. Létezik egy személytelen szint, amit talán a „felsőbbrendű külföldi tulajdonos, és az ő emberei” sztereotípiával lehet leírni. A szándékosan sarkított fogalmazással az a céltom, hogy kiemeljem a képnek erős érzelmi töltetét, valamint a PanTel-től való függetlenségét. Véleményem szerint szinte az összes hazánkban befektető külföldi cégnek erre a negatív, „multiellenes” hozzáállásra kell felkészülnie.

Ezen a személytelen szinten, de már a PanTel sajátosságát érintve jelentkezik egy érdekes paradoxon. Ez a külföldi befektető egyben megfeleltethető a nagy hazai, nagyon negatív jellemzőkkel megrajzolt vetélytársnak, a Matávnak is. Ez egyszerre jelent további konfliktust és egyben pozitív ellenpontot is az előző viszonyuláshoz képest. Hiszen némiképpen gyengíti a szakmai hitelét az ideérkező hollandoknak és erősíti a negatív attitűdöt irántuk. Ugyanakkor azonban csökkenti a felsőbbrendűséget, és erősítheti az itt dolgozók „mi” érzését. (Talán nem véletlen, hogy többen említették, hogy a holland központnak nagyon kicsi a közvetlen befolyása, nem kellett átvenni az ottani rendszereket, például a HR területen, hanem ki lehetett találni az erre a teljesen más szervezetre illeszkedő egyedi rendszereket.)

A személyes szintű kapcsolatokat és viszonyulásokat vizsgálva aztán kiderül, hogy a kezdeti konfliktusok után az ideérkező hollandok rácsófoltak az általános negatív várakozásokra. Nem ezt a felsőbbrendű, és „holland Matávos” kultúrát képviselik, hanem interjúalanyaim többsége szerint azt jelenítik meg, amilyennek a PanTelnek kéne lennie: lendületes, kockázatvállaló, kezdeményező, jó üzleti érzékű. Sajnos arra vonatkozóan nincsenek információim, hogy milyen módon választották ki az idekerülő holland expatriótákat, de úgy tűnik, eredményes volt a választás.

A személyes szinten jelentkező konfliktusok, aztán egyszerre fakadnak az általános, személytelen negatív attitűdökből és személyes szinten jelentkező pozitív vonások túlzásba viteléből. Így lesz aztán a „kezdeményezésből” és „kockázatvállalásból” informális, „autokratikus vezetés” és „szakmai felszínesség”.

Összességében jellemző, hogy a konfliktusok elfojtva maradnak, bár a felek által érzékeltek. („A problémák csak érződnek, nem mondják ki.” P9) Leginkább a nyelvhasználat kérdése az, amelyben felszínre jut az egyet nem értés, feltételezhetően azért, mert ez a legkevésbé „kényes” konfliktus.

Egynéhány beszélgetőpartnerem – elsősorban a vezető beosztásúak – jelezték, hogy tudatában vannak ezeknek az általuk is kulturálisnak tekintett konfliktusoknak, el is kezdődött az erről való nyitottabb, közös kommunikáció. Voltak már workshopok, amikor lehetőség nyílt az egymásra vonatkozó előfeltevések megismerésére.

Nehezíti a helyzetet, hogy a konfliktusok nagy részének erős az érzelmi töltete, hiszen háttérükben méltánytalanság, nem megfelelő elismertség, megbecsültség, illetve kisebbségi érzés húzódik meg. Viszont biztató, hogy úgy tűnik, az idő múlásával és a személyes kapcsolatok kialakulásával nem erősödnek, hanem sokkal inkább oldódnak a konfliktusok.

VIII.7. A PanTel Rt. kultúrájának jellemzői

Az egyes szubkultúrák leírása után most a mindennek háttérét nyújtó PanTel szervezeti kultúra bemutatása következik. Természetesen figyelembe kell venni, hogy az adatgyűjtés során a fő hangsúly a termékfejlesztési projektekhez kapcsolódó kulturális jelenségek feltárásán volt, tehát kissé torz – és meglehetősen kis méretű - az a tükör, amelyen keresztül az egész PanTel kultúrája megismerhetővé vált. Könnyen előfordulhat, hogy a teljes kultúra szempontjából maradtak olyan lényeges szereplők, akikkel nem sikerült beszélnem.

Ezért nem is állítható, hogy a következőkben a PanTel szervezeti kultúrájának teljes körű elemzése következik, annak minden szintjét és szeletét érintve. Csupán a termékfejlesztés számára kontextust biztosító szeletének vizsgálata volt a célom, amelynek révén feltárható, hogy mennyiben jellemezhető a fejlesztési folyamat során integrációs mechanizmusként a kultúra. Erre vonatkozóan azonban mindegyik interjúalanyomtól kértem információkat, így remélem releváns képet sikerül rajzolnom. (A PanTel kultúra megismerése érdekében készítettem interjúkat a HR terület vezetőjével és az egyik itt dolgozó szakértővel is.) Tehát a következőkben a termékfejlesztésre ható kulturális hatások azonosítása a célom.

A szubkultúrák szerepére itt most nem térek ki, mivel azokat a korábbi fejezetekben már bemutattam. Figyelmemet azokra a tényezőkre fordítom, amelyek ezeket a szubkultúrákat összekötik, illetve mintegy felettük „lebegnek”, integráló hatást kifejtve.

VIII.7.1. Fiatal, most formálódó kultúra

Már az elemzés kezdetekor figyelembe kell venni, hogy nemrégiben alapított – két éve működő- cégről van szó, a szervezeti kultúra igazából még csak formálódik. Most születnek meg azok a válaszok, értékek és rutinok, amelyek később „öntudatlanná” válva a kultúra mélyrétegeit képezik majd. Ezért nagy szerepe van a korábbról, előző munkahelyről és a tanulmányok idejéből származó előfeltevéseknek, rutinoknak.

Ennek egyik legfontosabb jele, hogy a megkérdezettek gondolkodásmódját jól érzékelhetően jellemezte a folyamatos viszonyítás a korábbi munkahelyükhöz. Jelentkezett ez a hollandok megítélésében, a termékek jellemzésében, a többi szervezeti egység észlelésében, a szabályozásokról való gondolkodásban. Láthatóan jelentős különbséget jelent, hogy valaki egy nagy, erősen szabályozott szervezetből érkezett ide, vagy pedig egy kicsi, informálisból. Többen is elmondták, hogy az utóbbiaknak könnyebb ide a beilleszkedés.

Két interjúalany (P21, P7) jelzett még egy fontos különbséget a korábbi tapasztalatok szempontjából: miszerint hagyományos, vagy pedig „new wave (PC-IP-Internet)” technológiájú cégtől érkezett-e az illető. Ez az elsősorban a műszaki területen ható tényező, az interjúk során nem jelent meg közvetlenül számomra. (Persze, lehet, hogy ez a közgazdasági háttérnek volt „köszönhető”, nehezebb innen különbséget észlelni az egyes műszaki gondolkodásmódok között.)

A szubkultúrák viszonya és a fejlesztési folyamatra gyakorolt befolyása miatt lehet érdekes még egy különbségtétel, amit egy beszélgetőpartnerem (P10) tett: milyen volt az értékesítés pozíciója a korábbi munkahelyen. Például a számítástechnikai, értékesítés orientált („dobozt eladó”) cégektől érkezett értékesítők „nehezen élik meg, hogy nem központi szereplők.” (P10), ott nagyobb volt a súlyuk, itt kisebb a szerepük.

A formálódó szakasz egy másik jellemzője, hogy még nem alakultak ki, illetve még nem rendelkeznek erős befolyással a tudatosan meghatározott, felülről közvetített értékek, valamint a jövőkép. Sokan hiányolják is egy tudatosabb jövőkép megfogalmazását. Amikor a változtatási igényekről érdeklődtem, legnagyobb számban a prioritások, a stratégiai célok jobb ismerete került elő: még hiányzik a válasz arra a kérdésre: milyen cég is lesz a PanTel a teljes liberalizáció után.

Ebben a formálódó kultúrában nagyon erős a nagy vetélytárhoz való viszonyulás. Bizonyos esetekben egyfajta negatív identitást lehet megragadni: „nem olyanok vagyunk – akarunk lenni -, mint a Matáv”. Vonatkozik ez a belső együttműködés mintáira (a nagy bürokratikus szervezet), és a piaci magatartásra is – „gyorsabb és minőségibb szolgáltatást nyújtunk”. Mint a hollandok kapcsán erre már utaltam, sajtóságos módon idekapcsolódik az anyacégről alkotott kép is, őket is bürokratizálnak, lassan reagálnak írják le.

A közös kultúra alakulása és még formálódó stádiuma azt eredményezi, hogy a különböző szubkultúráknak, de akár az egyéni, személyes különbségeknek is nagyobb befolyása van az együttműködésre, mint egy erősebb, egyértelműbb viselkedésmintákat és rutinokat megkövetelő kultúra esetében.

VIII.7.2. Informális, személyes kapcsolatok dominanciája

A beszélgetések folyamatosan visszatérő eleme volt a személyes kapcsolat, az informalitás folyamatos hangsúlyozása. Ezt akár pozitívumként, akár negatívumként élték meg,

mindenképpen a PanTel fontos jellemzőjének tartották. (Hatásairól bővebben írok majd a konfliktusok megoldására kifejtett hatása kapcsán.)

Az informális kommunikációt elsősorban a kommunikáció jellemzésénél lehetett megfigyelni. Többen is hangsúlyozták, hogy kitüntetett kommunikációs formát jelent a személyes megkeresés, beszélgetés. A kezdeti fázisban volt itt két holland menedzser, akik még az „email használatát is betiltották, az volt az igéjük, hogy „Menj oda személyesen.” (P10).

- „Itt ismerik egymást az emberek, legfelsőbb vezetők is elsétálnak az illetékeshez, nem a vezetőjét kérdezik meg, és nem levelet küldenek.” P3
- „Emilt mindenki olvas, de jellemző a személyes megkeresés” P18
- „Kicsi az írásbeliség súlya” P10

Lassan megtörténnek azonban az első lépések az írásbeliség súlyának növelése irányába. Erre példa, hogy mára egyre nagyobb teret nyer az email, bár ennek hatásosságáról és értékéről megoszlanak a vélemények. A személyes kapcsolattartás fontosságát jelzi, hogy a sok más cégnél már informálisként jellemzett email használatával szemben azért jelentkezik ellenállás, mert személytelen és lassú. A személyes, szóbeli és az email-es kommunikáció között most éppen átmenet volt megfigyelhető:

- „Ma már elsősorban az email a default.” P15
- „Emailt van, aki olvas, van, aki nem.” P1
- „Az email egyre inkább előtérbe kerül. Ciki azért az emeletre emailt küldeni.” P3

Az informális kapcsolatok erejét jelzi, hogy a kultúraformáló erőként sokan a közös bulikat (céges születésnap, karácsony, sportnap) jelölték meg. Itt lehetőség nyílik a „gőz kiengedésére”, a közös ünneplésre, illetve a személyes kapcsolatok kialakítására. Ráadásul régebben, a kisebb létszámnál ezeknek kifejezetten családi hangulata volt, lehetőséget adtak arra, hogy mindenki mindenkivel személyes kapcsolatot tudjon kialakítani.

Közvetve utal az informálisra nagy súlyára és hierarchikus kapcsolatok kis szerepére, hogy az interjúk során többször kiderült, hogy nem mindenki ismeri a szervezeti ábrát, sőt sokszor rosszul határozták meg a másik félnek a szervezeti helyét, vagy pedig csak körülbelül tudták leírni azt. („Nem tudom ki a projektvezető.” P2, „Mára már kitalálták ezt a szerepet, valahol X. felső vezető alatt van.” P6, „Ez X-ék dolga lenne, nem tudom hová tartoznak.” P16)

Az informális működést a megfigyelhető, felszíni jelek is megerősítik. A munkavégzés nagy közös terekben történik, gyakran megfigyelhető volt, hogy az asztalok fölött, - akár kiabálva - folyt az egyeztetés, megbeszélés. (Természetesen a komolyabb megbeszéléseknek külön szobák vannak biztosítva.) Csak a felsővezetőknek vannak önálló szobáik, azonban az ő

esetükben is mindig működött a „nyitott ajtók” elve, még akkor is, ha vendéget fogadtak. Ez megközelíthetőségüket, elérhetőségüket szimbolizálja, és ezt a velük való kapcsolatra jellemzőnek is érzik a megkérdezettek.

Az informális működés fontosságának kialakulásában feltehetően több ok is közrejátszott:

- Az itt dolgozók fiatal átlagéletkora (30-31 év) nyitottabbá teszi őket az ilyen típusú kommunikációra, távolabb állnak tőlük a különböző szabályzatok, utasítások.
- A cég kis-közepes mérete eddig lehetővé tette, hogy az itt dolgozók nagy része személyesen ismerje, és folyamatosan megkeresse egymást és egyeztessen minden felmerülő kérdésben. Az elmúlt időszakban azonban elérték azt a pontot, amikor ez már nem lehetséges, megjelentek az „idegen arcok.” (P18)
- Maga az iparág is gyorsan változó, viszonylag fiatal, lökötő ütemű, feltehető, hogy a technológia és a piacok gyors változásaihoz nehezen lehetne alkalmazkodni egy kizárólagosan személytelen kapcsolatokon nyugvó, bürokratizált céggel.
- Valamelyest szerepet játszhat, hogy ez az informalitás mintegy megtestesítője a Matávval és a KPN-nel való, már bemutatott szembenállásnak is.

Végül úgy gondolom, hogy a szervezet által vallott és követett központi értékek is, a gyorsaság, rugalmasság és a hierarchia elvetése is az informalitás szerepét erősítik.

VIII.7.3. Vallott és követett értékek a PanTelben

A következőkben röviden bemutatom azokat az értékeket, amelyek kimondva, vagy kimondatlanul a PanTel formálódó kultúrájának az alapját képezik.

Vevőorientáció

Központi érték egy olyan cég számára, amelynek stratégiai fókuszában jelenleg a piacnyerés, a bevételek növelése áll. Ez az érték jól megjelenik a mindennapokban is, sikerült elérni azt, hogy szinte mindenki kapcsolatba kerüljön a vevőkkel, ne csak néhány ember gondja legyen a vevő problémája. Ez a személet megjelenik a termékről való gondolkodásban, a sikerkritériumok megfogalmazásában is. Ebben szerintük jelentős mértékben különböznek a vetélytársaktól. Ez elismerten még a műszakiakra is igaz, pedig az ő esetükben többek szerint még erősíteni kéne a vevőorientációt. („Ez a legfontosabb, meg kell hallgatni az ügyfelet” P5)

Úgy vélem ez az érték nem is szorul itt külön kibontásra, hiszen a következők is ennek alátámasztását szolgálják.

Ugyanakkor az érték megvalósulását illetően az elgondolkodtató, hogy a vevőgondozás az interjúk alapján kifejezetten a szervezeti működés periferiáján kap helyet, és az értékesítés sem tölt be igazán központi szerepet, legalábbis a termékfejlesztés folyamatában.

Gyorsaság, rugalmasság,

Együtt kezelem ezeket az értékeket, mert úgy vélem, egy töről fakadnak, és a megkérdezettek is mindig együtt említik őket. Ezek az értékek mindenképpen a hivatalosan vallott, felülről közvetített értékek közé tartoznak. Jól illeszkednek a cég stratégiájához, az alternatív szolgáltatói léthez, ezt kínálják ők a Matáv-val szemben. Ezen értékek ugyanakkor jól illeszkednek az itt dolgozók gondolkodásmódjához is, elmondásuk szerint pont ezt a mentalitást keresve jöttek ide, ez fontos nekik, és nem találták meg előző cégüknél. (Főleg a Matáv-tól érkezettek hivatkoztak erre a szempontra.)

A gyorsaság és a rugalmasság a mindennapokban is megjelenik. Ezt megfigyeléseim is alátámasztják, hiszen általában már az interjúegyeztetés is nagy problémát jelentett a beszélgetőpartnerek sűrű elfoglaltsága miatt. Az interjúk nagy részét általában megszakította egy munkatárs megjelenése, valamilyen gyors, elintézendő kérdés kapcsán, és 3-4 esetben az is előfordult, hogy megbeszélte interjút kellett elhalasztani, egy a partneremnek váratlanul közbejött megbeszélés miatt.

A helyzetet többen is hasonlóképpen jellemezték: „Pergős, fiatal cég ez.” (P18) „Rugalmas, dinamikus, nem megcsontosodott cég.” (P12) „Rohamcsapat módon működünk.” (P16) „Nincsenek letisztított folyamatok, improvizáció folyik.” (P19) A gyorsaság, mint szempont a technológia, a beszállítók kiválasztásánál is fontos tényezőként jelentkezik.

Hierarchia nem számít

Szorosan kapcsolódik az előző értékekhez az a jelenség, hogy nem becsülik sokra a formális jogosítványokat, a pozícióból fakadó előjogokat. (Már utaltam rá, hogy sokszor nem ismerik a másik fél szervezeti helyét.)

A gyors reagáló képesség és döntéshozatal mindennél fontosabb, ennek pedig többek szerint az erős hierarchia lenne a legerősebb akadálya. Ezt ismét egy fontos versenylőnyként kezelik a Matáv-val szemben. („Erősségünk a lapos szervezet, ma eldöntünk valamit, és holnap meg tudjuk csinálni.” P21 „Nincsenek hierarchiából adódó gondok. P18)

Ez az érték is nagy egyetértéssel vallott a szervezeten belül, ugyanakkor egy-ketten utaltak arra, hogy megjelent a saját pozíció féltése. Ennek egyik-másik példái:

„...pozícióvédelem van, mennek a cc-s emilek a levédés miatt mindenfelé.” P19

„Vannak, akiknek csak az a céljuk, hogy le legyenek fedezve papírral, dokumentumokkal.” P1

Látható, hogy a cég növekedésével együtt járó formalizálódás és a hierarchia erősödése az informális gyengülését jelenti, és szervezeti tagok által vallott értékek ellen hat.

Minőségi szemlélet (profizmus),

Szolgáltatásuk megkülönböztető jellemzője a minőség, vallják az itt dolgozók. Ez a szemléletmód elsősorban a műszaki területen jelent meg, de mindenki az egész cég jellemzőjének szeretné tekinteni.

Ez a minőség egyrészt jelentkezik a végtermék jellemzőiben, de az elkészítés folyamatában is, a hozzáértésben. Ezt jelenti a minőség mellett zárójelbe tett profizmus szó, ami elsősorban a szakértői szubkultúrákra utal.

Megfigyeléseim alapján az irodai tér, a munkahelyek megjelenése is profizmust sugall. Az informális és a „fiatalság” ellenére nagy a rend, a munkanap végére kiürülnek az íróasztalok, nincsenek személyes holmik, „csecsebecsék” elől. Az irodában mindenhol jellemző kék és szürke színek is nyugalmat, semleges szakértelmet sugallnak. (Egyedül a HR terület munkahelyei lógnak ebből a képből, náluk rengeteg a személyes tárgy az asztalon, kép, rajz a falon.)

Úgy gondolom, hogy itt érdemes szólni még az erős belső motivációról és a személyes hozzájárulás átértékeltségéről. Az önképek elemzésének kapcsán már kiderült, hogy mindegyik interjúalanyom kiemelte saját munkájának és személyes hozzájárulásának fontosságát. A szervezeti tagokban nagyon erős a teljesítménymotiváció, hiszen ez céghez érkezük egyik fontos motivációja: itt ki lehet építeni új rendszereket, új termékeket, „lehet nagy dobásokat csinálni”. Ráadásul mindenki úgy érzékeli, hogy a kiválasztás esetében is fontos szempont a szakmai profizmus, hozzáértés, amely szűrőn való átjutás megint csak erősíti önbizalmukat.

Egy kis csapat, egy család

A cég kis méretéből, induló jellegéből és a szoros személyi kapcsolatokról adódóan megjelent a közös csapat érzése, ami a kezdetektől itt lévők számára gyakran a „család” metaforában ölt testet.

„Ez jó, mert egy gazdája van, egy családhoz tartozik az egész folyamat.” (Mármint egy nagyobb szervezeti egységhez) P9

„Családias volt a hangulat, sok buli volt” P18

Bizonyára az sem véletlen, hogy a felsővezetők és a HR-esek a kultúra formálásának szánt bulikat, alkalmakat a családi ünnepek metaforájaként hirdetik meg: céges születésnap, karácsony, de még a sportnap is beleillik a képbe. Ez a kép jól illeszkedik az informális, gyors, rugalmas működéshez, és a hierarchia elutasításához. Természetesen az utóbbi időben a létszám növekedésével a családias hangulat már nehezebben valósítható meg, többen utaltak arra, hogy szokatlan érzés „idegen” és „idegennek is maradó” arcokat látni a cégben. Az „egy-cég” kultúra, melynek a jellemzőit a szakirodalom is bemutatja (Maister 1985), már nem egyértelműen működik, ahogy a szubkultúrák bemutatása is jelezte, megerősödött az adott szervezeti egységeken belüli kötődés, és az egységek közötti különbségek érzékelése.

A PanTel működésére jellemző értékeket összevetve a korábban bemutatott szakirodalmi elemzésekkel (O'Reilly és Tushman 1997, Zien és Buckler 1997, Amabile 1988) megállapítható, hogy azok jól illeszkednek az ott leírt, innovatív kultúrákat jellemző képhez. Az ott leírtakkal szemben azonban az itteni kép nem ennyire egységes. Úgy tűnik, hogy ezen az általános innováció-orientált kultúrán belül is található olyan értékütközések, amelyek lassítják a folyamatot, növelik az együttműködésben a „súrlódást”.

Feszültségek az értékek között, illetve mindennapi megvalósulásukban:

A fent felsorolt értékek természetesen nem ellenmondásokról mentesen valósulnak meg a mindennapok során. A termékfejlesztés során a következő problémákra lettem figyelmes:

- **Csapatmunka - Egyéni hozzájárulás:** Úgy tűnik, az erős belső motiváció és teljesítménykényszer az én szerepének hangsúlyozásához vezet, és a másik fél szempontjainak és hozzájárulásának lebecsülését eredményezi. Ennek a problémának a megjelenését a konfliktusok típusainál mutatom majd be. Olyan problémának tartom azonban ezt, ami nem szervezet specifikus, hanem a tudásintenzív iparágak jellegzetes gondja (Drucker 1992, Workman 1992).
- **Minőség - Gyorsaság:** A termékfejlesztési folyamat egyik központi szakmai kérdésével állunk szemben, és az üzleti értéket is esetleg odatehetjük harmadik pólusként. A szempontok között az esetek többségében létezik egyfajta átváltás, és az egyes szubkultúrák jellemzően más-más értéket részesítenének előnyben. A termékmenedzserek

egyik nagy feladata az optimális egyensúly megtalálása. (Egyik termékmenedzser beszélgető partnerem a Microsoft példáját idézte, „már működőképes, de még messze nem tökéletes állapotban piacra dobni a terméket”.) Ugyanakkor maga a PanTel is kényszerhelyzetben van, hiszen saját beszállítói és ilyen helyzetbe hozzák, ahogy egy másik interjúalany mondta: „mi is folyamatosan béta-verziókkal dolgozunk” P21.

Itt tárgyalok egy olyan témakört is, amely jól mutatja a vallott és a követett értékek érdekes keveredését és ütközését, és egyben a szubkultúrák kapcsolatát is befolyásoló jelenség. Mivel több kezdeti interjúban is felmerült, ezért a felmérés előrehaladtával felvettem azt a kérdést a listámba, amely arra vonatkozott, hogy a szervezetre vajon mi a jellemzőbb: az értékesítés-vezéreltség (sales-driven), vagy pedig a műszaki-vezéreltség (technology-driven). A kérdésre adott válaszokat nagy megosztottság jellemezte. Az összkép végül talán a következő: az értékesítők szerint a műszaki-vezéreltség a jellemző, a műszakiak szerint az értékesítési-vezéreltség, a többiek szerint pedig leginkább egyik sem, illetve néhányak szerint a termék-vezéreltség lenne a legjobb szó a helyzet jellemzésére.

A kultúra szempontjából itt nem is annyira a tényleges helyzet az érdekes, hanem az, hogy ez a technikai kifejezés mennyire szimbolikussá és fontossá válik az adott szervezeti kontextusban, szinte minden szereplő számára. Ebben a kifejezésben egyfajta stratégiai befolyásért folytatott harc ragadható meg. Az érintett szereplők szemszögéből érthető, hogy a jelenleginél jobb pozíciók elérése érdekében a másik felet vádolják túlzott befolyás elérésével.

A többiek gondolatmenete pedig a következőkképpen rekonstruálható: elismerik, hogy erős műszaki alapokon nyugszik cég, (ugyanakkor el kell kerülni a technológiai nyomású termékfejlesztést), egyszersmind jellemző az erős értékesítési nyomás (a bevétel mellett fontos azonban a megtérülési szempontokat is figyelembe venni, valamint az értékesítés a megfelelő műszaki tudás hiányában nem képes befolyásos szerepet ellátni). Így végül is a termékfejlesztőket jelölik meg a legbefolyásosabb szereplőként, ezt látszik kifejezni a „termék-vezérelt” kifejezés. (Van olyan szereplő is, aki szerint az egész kifejezés, csupán a vezetői szintű hatalmi harcokról szól: „Iszonyú hatalmi harcok dűlnak, hogy ilyen vagy olyan „driven” a cég.” P1)

Érdekes megfigyelni, hogy egyetlen kifejezésben mennyi érzelmi töltet halmozódik fel szimbolikus tartalma, és a szervezeti hatalmi viszonyokhoz való közelsége miatt. Jól tetten érhető ebben a kis fogalmi harcban a szervezeti valóságalkotás folyamata, illetve az ebben a folyamatban betöltött szerepért folytatott küzdelem. A szervezeti kultúra egyes megközelítései ezt a jelenséget állítják a vizsgálat középpontjába, ahogyan azt a dolgozat egy korábbi

fejezetében már bemutatam (Berger-Luckmann 1998, Geertz 1994). Ez a megközelítés azt vallja, hogy a szervezeti hatalom lehetőséget ad a „valóságalkotás” erőteljesebb befolyásolására, ami viszont önmege erősítő folyamatot eredményezve nagyobb szervezeti hatalmat biztosít. Az „értékesítés- vagy műszaki-vezéreltség” kifejezés kapcsán egy olyan „birkózást” láthatunk, ahol a szervezeti befolyásért harcolnak a felek.

VIII.8. Konfliktushelyzetek a szubkultúrák között

A konfliktusok elemzése előtt ki kell emelni, hogy önmagukban a konfliktusok nem tekinthetők negatív jelenségnek. Sőt, magának a kereszt-funkcionális team működésének a lényegét jelenti a különböző nézőpontok ütköztetése révén elérhető teljes információ felhasználás, a megnövekedett kreativitás. Tehát nem önmagában a konfliktusok léte az izgalmas kérdés, hanem azok intenzitása, típusai és kezelésük módja.

VIII.8.1. Jellemző konfliktusok a szereplők között

Először röviden bemutatom azt a konfliktusmátrixot, ami az egyes szereplők egymással szemben észlelt konfliktusait mutatja be. A mátrixban igyekeztem bemutatni az összes megfigyelt konfliktust, amelyről az interjú alanyok említést tettek az interjújuk során.

Jellemző konfliktusok egyes felek között

Kinek/Kivel	HASZONKULTÚRA	PIACKULTÚRA	SZAKMAKULTÚRA	KISMUNKÁS KULTÚRA
HASZONKULTÚRA		<ul style="list-style-type: none"> • Nem eléggé szakmaiak • Túlságosan a külsők érdekeit képviselik, túl alacsony árat és kedvező feltételeket akarnak elérni • Rövid távon gondolkodnak 	<ul style="list-style-type: none"> • Túlzott szakmaiság, nem a többiek nyelvén beszélnek • Nem elég üzleti gondolkodásúak, nem elég költségérzékenyek • Határidőkkel elcsúsznak 	<ul style="list-style-type: none"> • Lassítják, gátolják a feladatmegoldást, • Nem elég rugalmasak • Alkudozni kell velük az erőforrásokért
PIACKULTÚRA	<ul style="list-style-type: none"> • Rövid távú szemlélet, • Túlságosan is üzleti szempontok • Nem lehet őket befolyásolni, „nekik van igazuk” • Függetlenek az értékesítéstől, pedig a marketingnek oda kéne tartoznia • Nincs piaci tudásuk 		<ul style="list-style-type: none"> • Határidőket nem tartják, pedig mindent bevállalnak, • Nem megfelelő minőségű termékek jönnek ki, a vevők panaszkodnak, • nem elég üzleti szemléletűek, nem ár és költség érzékenyek 	(nincsenek a látótérben)
SZAKMAKULTÚRA	<ul style="list-style-type: none"> • Nem eléggé felkészültek szakmailag • Nem ismerik eléggé a technológiát és annak változásait, nekik kéne lenni a főnöknek, de nem tudják betölteni ezt a szerepet • Megkérdezésünk nélkül hoznak döntéseket • Hasraütés alapján, a technológiai ismerete nélkül adnak számokat, költségeket. 	<ul style="list-style-type: none"> • Műszaki szempontból teljesíthetetlen, vagy borzalmas vállalatokat tesznek, • Minden ügyfelet és annak minden igényét elfogadják • Nem értenek a szakmához, csak "sales-es duma". • Kisajátítják az érdemeiket • Beleütik az orrukot a fejlesztésbe, pedig nem ez lenne a dolguk 		(nincsenek a látótérben)
KISMUNKÁS KULTÚRA	<ul style="list-style-type: none"> • Nem ismerik el a kisebb szereplők hozzájárulását, • Megalapozatlan ötletekkel jönnek elő. • Nem veszik figyelembe a mi szempontjainkat, félkész lesz a termék. • Nem követik a terméket megfelelően az elkészülés után (minőség, megtérülés) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rövid távú szemléletük van. • Nem megfelelő megtérülésű üzleteket kötnek, nem elég üzleti a szemléletük. • Nem érnek rá a többiekkel foglalkozni. elfoglaltak, • Nem tartják be az ígéreteiket, a terveket 	<ul style="list-style-type: none"> • Csúsznak a határidőkkel, túlterheltek. • Nem elég vevőközeliek. 	

A táblázatban leírt konfliktusok közül domináns, és a fejlesztési folyamat központi kérdéseit illető konfliktusok a következők:

- Az piackultúra és a hozamkultúra között, ahol az előző minél alacsonyabb árat és minél nagyobb piac megnyerését szeretné elérni, a másik pedig nagyobb hangsúlyt fektetne a terméken realizált nyereségre.
- A hozamkultúra és a szakmakultúra között: a termék jellemzőinek definiálása - és ennek költségvonzatai -, valamint a határidők betartása jelenti a legnagyobb konfliktust.

Nem mindig jelenik meg közvetlenül, de a piackultúra és a szakmakultúra képviselői között is létezik a termék jellemzőire vonatkozó konfliktus: mennyire legyen az egyszerű, illetve legyen képes a vevő mindenféle igényét kielégíteni.

A táblázatból kitűnik még a termékmenedzserek központi szerepe a konfliktusokkal kapcsolatban, hiszen velük mindenkinek vannak, bár érdekes módon nagyon eltérő jellegű problémái. Ez érthető a termékmenedzserek koordináló szerepét ismerve, gyakorlatilag ők fűzik össze a termékfejlesztési folyamat egyes lépcsőit, és mindenkivel szemben más-más érdekeket kell érvényesíteniük. Az értékesítőkkal és a műszakiakkal való konfliktusok ezzel szemben meglehetősen hasonlóak, bármelyik más szereplő oldaláról is nézzük azokat.

VIII.8.2. A konfliktusok jellemzése

Az egyes konfliktusokat érdemes megkülönböztetni típusaik szerint, mivel azok eltérő intenzitással járnak, és más következményeik is lesznek. A konfliktusok kategorizálása több szempont szerint is lehetséges. Véleményem szerint a vizsgált projektek kapcsán a következő kettő bírt a legfontosabb megkülönböztető erővel.

Feladatvégrehajtási, vagy pedig kontextuális jellegű konfliktus

Ennek a megkülönböztetésnek a végpontjait adó pólusokat a következőképpen lehet jellemezni. Az egyik esetben a feladatvégrehajtási dimenzióban jelentkezik a konfliktus, tehát közvetlenül a munkavégzéshez, annak valamelyik döntési aspektusához kapcsolódik. A második esetben nem a közvetlen munkavégzésre, hanem inkább annak kereteire, a két fél kapcsolatára, státuszára, befolyására, elismerésére vonatkozó konfliktussal állunk szemben. (Az értelmezés egy korábbi fázisában a szakmai-érzelmi jellegű megkülönböztetést használtam, azonban ez nem tűnt lényegre törőnek, ráadásul minden konfliktusnak van érzelmi tényezője, még a tisztán feladat végrehajtáshoz kapcsolódóknak is. Ettől függetlenül úgy

vélem, hogy kontextuális konfliktusok esetében az érzelmi töltésnek jelentősebb hatása van a konfliktusok lefolyására és eredményére, valamint utóhatására.)

Példák a szakmai jellegű, feladat végrehajtáshoz kapcsolódó konfliktusokra:

„Konfliktusok mindig akadnak az implementációval, nincsen dokumentáció, kellő előkészítés.” (P7)

„Tipikus konfliktusforrás: mi puhítanánk, a műszakisok meg keményítenének a szerződési feltételeken.” (P13)

„A hálózattal való együttműködésben persze szenvedünk, ha bármiféle leállás van.” (P9)

„Az értékesítés és a termékmenedzser között a vita a forrása a konstrukció jellege, kiegészítő szolgáltatásokat csomagolnak bele.” (P12)

Példák a kontextuális konfliktusokra:

„Az értékesítés minden érdemet kisajátít. A többiek teszik lehetővé, hogy kimenjenek az ajtón, mégsem ismerik el őket” (P4)

„A menő cégeknél [a mi területünknek] erős szava van, ... de itt a megszerzett ügyfél az isten.” (P8)

„A hollandok idejönnek hozzám is, azt hiszik ők a főnökök, mert a KPN-től jöttek.” (P9)

„A belső partnereim elbújnak a menedzserek háta mögé.” (P19)

„Y egységnek alánk kéne tartoznia, minket kéne kiszolgáltatniuk. Most meg akcióznak tőlünk függetlenül.” (P20)

A második, a kontextuális jellegű konfliktusok tekinthetők veszélyesebbnek, hiszen azok sokkal intenzívebbek, mélyebben átéltek, nehezebb objektívabban, a másik fél szempontjait is elfogadóan közeledni hozzájuk, és integratív megoldásokat keresni rájuk.

Személyhez, vagy pedig szerephez kötődő konfliktus

Ez a dimenzió a másik fél vélt motívumaihoz kapcsolódik, tehát attribúció, oksági tulajdonítás áll a háttérben (Bakacsi 1996). Míg az előző különbségtétel a konfliktus tárgyára vonatkozik, a most bemutatandó a konfliktus észlelt eredetére, forrására helyezi a hangsúlyt.

Ebben az esetben az egyik lehetséges végponton teljesen a másik fél személyes jellemzőinek tulajdonítják a vélemény ellentétet, illetve az együttműködés nehézségét, a másik esetben szinte szükségszerűnek tekintik a konfliktust, függetlenül a másik fél személyétől, hiszen a másik szerephez, vagy pozícióhoz kapcsolják azt inkább.

Az első esetben a konfliktus okaként a másik fél személyiségét jelölik meg, illetve gondolkodásmódjából, egyéni élettörténetéből (előző munkahely, speciális szakmai háttér) származtatják. Példák az ilyen megfogalmazásokra:

„X. utálja a számokat, ... főleg a megérzéseire támaszkodik, ami vagy bejön, vagy nem.”
(P8)

„Fiatalok nálunk a termékmenedzserek, kevés tapasztalatuk van, ezért értenek mást a terméken, mint mi.” (P5)

„Eddig személyes ellentét volt az értékesítési vezető és a termékmenedzserek között”
(P6)

„Nem kapnak válaszokat a termékmenedzserektől, és ez a személyes kvalitásokon is múlik.” (P6)

„Nem tudják kimutatni a termékkel kapcsolatos költségeket, utálnak ezzel foglalkozni, hogy kibogarásszák.” (P8)

A második esetben a másik fél szervezeti helyzetéből, szerepéből, ösztönzési rendszeréből, vagy pedig általános szakmai háttéréből vezetik le az érdeklentét. Ezek közül a PanTel esetében különösen sok utalást lehet találni a bónusz rendszerek befolyásoló szerepére, szinte mindegyik résztvevővel kapcsolatban megjegyzik, hogy nem is tehet másként, hiszen erre motiválja a bónusza. Példák az ilyen típusú konfliktusokra:

„A rossz „incentív” rendszer miatt , a megkérdezésünk nélkül is bevállalnak borzalmas üzleteket.” (P2)

„A pénzügyesek: ők a Mister NO, lehúzzák a büdzséket.” (P2)

„Mi kikaparjuk a gesztenyét, aztán ők elhagyják a rövid távú szemlélet miatt. Túl nagy hangsúly van azon, hogy megérje egy üzlet.” (P13)

„Úgy tűnik, hogy a termékmenedzsereknek az összebevételre van prémium, nem foglalkoznak költségekkel.” (p8)

A személyes jellegű konfliktusok tekinthetők intenzívebbnek, hiszen ezeket nem tekintik szükségszerűnek a felek, és jobban megéltté is válnak, így nagyobb az esély a negatív hatásuknak és az elhúzódásuknak. Mivel, mint látható volt, a PanTel kultúrájára nagyon jellemző a közvetlen személyes kapcsolaton alapuló együttműködés, koordináció, ezért feltehető, hogy a személyes jellegű konfliktusok sokkal nagyobb fennakadást okoznak a szervezetben, mert éppen az alapvető együttműködési rutinokat blokkolják.

A két konfliktus tipizálás összevetése

A két különböző típus együttes elemzése révén egy újszerű konfliktus tipológiához juthatunk el. Ennek a tipológiának az általános értékelését a zárófejezetben végzem el, itt a PanTelhez kapcsolódó elemzés következik.

A két szempont által kifesztett síkban a következő konfliktusmátrix rajzolható fel, az egyes kockákban az adott konfliktusok jellegzetes példáit helyeztem el:

	Feladatra vonatkozó	Kontextusra vonatkozó
Szerepből fakadó	<ul style="list-style-type: none"> • „Pénzügy: ők a Mr. No” • „Nem érdeklik őket a költségek” • Határidők nekik nem fontosak, rájuk kell várni • Szerződések: mennyit lehet engedni • „A konstrukció jellege, kiegészítő szolgáltatások” • „Nem érdeklik őket a részletes minőségi kifogások, lényeg, hogy jó az összkép” 	<ul style="list-style-type: none"> • „Kisajátítanak minden érdemet” • „Menő cégeknél a mi területünknek erős szava van” • „Eltitkolják, magukénak vallják a tőlem kapott információkat” • „Y területnek alánk kéne tartoznia, minket kellene kiszolgáltatnia” • „Sales-es duma” • „A szakmai éleslátás nem homályosítja el a látásukat”
Személytől függő	<ul style="list-style-type: none"> • „X egy számot sem tud megjegyezni, pedig csak hármat kéne” • „Nem képes megválaszolni a kérdéseinket” • Fialok...a termékmenedzserek, kevés tapasztalatuk van, ezért értenek mást a terméken” 	<ul style="list-style-type: none"> • „Megjelent a pozícióvédelem, a cc-s levelek küldözgetése” • „Klikkesedés, egymásra mutogató újak” • Részlegét kifelé mindenkitől védő vezetővel kapcsolatban”

A mátrix tehát azt mutatja be, hogy egy termékfejlesztési folyamat során potenciálisan milyen típusú konfliktusok merülhetnek fel. Mind látható, azt itt vizsgált projekteknél mindegyik típus megjelent.

A szubkulturális különbségek elsősorban a szerepekre vonatkozó konfliktusokban érhetőek tetten. Ezek tükrözik leginkább a másik félre vonatkozó sztereotípiákat, sematikus észlelést. Ezek a konfliktusok azonban nem csak termék kialakításának kérdéseiben jelennek meg (feladatkonfliktusok), hanem általában a másik féllel folytatandó együttműködés minden aspektusában is (kontextuális konfliktusok).

A személyre vonatkozó konfliktusokban is tetten érhetőek a szubkultúrák közötti különbségek. Az egyes szubkultúráknak a másokra vonatkozó sémái nyilván egyfajta szűrőként, vagy pedig nagyítóként működnek az egyes személyek észlelésében, azok cselekedeteinek értelmezésében is.

A különböző típusú konfliktusok eltérő intenzitású negatív hatással rendelkeznek. Az interjúk alapján a feladatra vonatkozó konfliktusokra a szereplők már számítanak, a fejlesztési folyamat beépített velejárójának tekintik. A kontextuális konfliktusokat azonban esetlegesnek tekintik, és főleg két forrásra vezetik vissza őket:

- Egyfelől a szervezeti politikai és státuszrendszer pillanatnyi helyzetéből fakadónak észlelik őket.
- Másfelől a többi szereplő nem megfelelő felkészültségére, vagy pedig sajátos motivációira vezetik vissza őket.

A másik szempontot tekintve a konkrét személyekkel kapcsolatos konfliktusoknak erősebb negatív hatása van, mivel ezeket szintén esetlegesebbnek, a másik szempontjait pedig kevésbé elfogadhatónak érzékelik a felek.

VIII.8.3. A feladat jellege, mint a konfliktusokat befolyásoló tényező

Magától értetődik, hogy a fejlesztési folyamat jellemzői jelentősen befolyásolják az együttműködés módját és belőle fakadó konfliktusok típusát és erősségét. Az egyes projektek legfontosabb ilyen jellemzőit az őket röviden bemutató fejezetben már ismertettem. Azokat összevetve a projektek során leírt konfliktusokkal, úgy tűnik, öt jellemzőnek van leginkább befolyása azokra:

- A termék, vagy az alkalmazott technológia az újdonsága.
- A termék összetettsége, vagyis hányféle és milyen típusú szolgáltatással rendelkezik majd, milyen technológiák kerülnek beépítésre.
- A folyamat komplexitása (A résztvevő személyek és szervezeti egységek száma)
- A határidők szorossága
- A feladat hordereje, jelentősége a szervezet számára.

Ezek közül az első három: a technológia újdonsága, a termék összetettsége és a folyamat komplexitása növeli az előforduló konfliktusok szintjét és intenzitását, mivel megnövelik a fejlesztést övező bizonytalanságot. Bizonyára nem véletlen, hogy a Panconnect fejlesztést ítélték a legkevésbé sikeresnek, és legtöbb belső konfliktust hozó fejlesztésnek a

három projekt közül. Ez a fejlesztés mindhárom dimenzióban a konfliktusokat növelő irányban helyezkedett el. (A második és a harmadik dimenzió, termék összetettsége és a folyamat komplexitása nyilvánvalóan összefügg egymással. Ha egy olyan termékről van szó, amely például adat és hangtovábbításra is szolgál, akkor máris kétszer annyi a szereplők száma, mert erre külön specializálódott emberek, csoportok vannak.) Különösen ez utóbbi tényező, a résztvevők száma növeli meg a konfliktusok arányát, legalábbis az interjúalanyok szerint. („Ott minden rossz, mindenkinek össze kéne integrálnia.” P19, de hasonló vélemények arról a projektről másoktól is jöttek, így: P13, P12, P6)

A határidők szorossága kétségtelenül befolyásolja a konfliktusokat, ugyanakkor nem egyértelmű, hogy milyen módon. A szoros határidők ugyanis megnövelik a feszültséget és stresszt, ami a konfliktusok növekedéséhez vezet, ugyanakkor azonban a kompromisszumokra nyitottabbá is teszi a résztvevőket, egyfajta „közös ellenségként” szolgálva támogatja a jobb együttműködést. (Különösen igaz ez, ha a szoros határidő a konkurenciával való versenyfutásból származik, mint az a +0 projekt esetében történt.) Mindez arra mutat, hogy nem is annyira a határidők szorossága számít a konfliktusok szempontjából, hanem annak értelmezése, hogy ki szabja ezeket a határidőket: önkényes vezetői döntés, egy másik szervezeti egység, vagy pedig a konkurenciával való verseny. Ennek megfelelően lesz az első esetben negatív, az utóbbiban pozitív hatása.

A feladat hordereje, jelentősége egyértelműen a konfliktusok csökkenéséhez, illetve könnyebb megoldásához vezetnek. Ez megint csak mozgósító erővel hat, növeli a motivációt, serkenti az együttműködésre való hajlamot. Mint többen is leírták, a Postatender például ilyen nagy kihívás volt („Az a hónap a posta bővületében telt el.” P7), ami a feladat komplexitása és a szoros határidők ellenére hatékonyabbá tette az együttműködést. A feladat hordereje felszabadít egy egyébként nagyon szűkösnek számító erőforrást, az időt, ami nagyban csökkenti a konfliktusok forrását. (Akár éjszaka is hajlandók dolgozni az emberek egy ilyen tender esetében.)

Feltételezhető, hogy a tenderek kapcsán talán kevesebb konfliktus merül fel, hiszen a kiírás eleve korlátozza a bizonytalanságot, mindenki számára világos, hogy mi lesz a végeredmény, és ahhoz hogyan kapcsolódik az ő feladata. Itt nyilvánvaló a versenytársakkal való versenyzés, és a közvetlen bevétel nagysága könnyebben mérhetővé teszi a projekt horderejét. Egy „sima” fejlesztési projekt esetében mindezen tényezők sokkal bizonytalanabban jelennek meg, ami növeli a konfliktusok kialakulásának és elhúzódásának veszélyét.

Úgy gondolom, hogy a szubkultúrák különbsége és a feladat jellemzői mellett az egyes szereplők közötti személyes különbségeknek is nyilvánvalóan szerep jut a konfliktusok kialakulásában. Azonban ez a szempont nem tartozott az adatgyűjtés körébe, ezért következtetéseket sem tudok levonni vele kapcsolatban.

VIII.9. A konfliktusok megoldásának, a tudásintegrációnak az eszközei

A PanTel esetleírásának zárófejezete a termékfejlesztési projektek során felmerülő konfliktusok megoldásának eszközeit mutatja be. Az eddigiekben láthatóvá vált, hogy a termékfejlesztési folyamat sikeréhez szükséges különböző tudással rendelkező szervezeti egységek a PanTel-ben is külön szubkultúrákat alkotnak, és ezek a szubkultúrák számos ponton kerülnek konfliktushelyzetbe egymással. Most azt a kérdést vizsgálom meg, hogy ezeknek az elkülönülő, egy egymással konfliktusokba kerülő tudásoknak az integrációja milyen módon valósul meg.

A beszélgetések során partnereim nagy egyetértésben – kimondott vagy kimondatlan módon – két nagy csoportba foglalták a konfliktusok megoldásának, kezelésének módszereit: a formális (szabályzatokon, előzetes folyamatleírásokon stb. alapuló), és az informális, elsősorban személyes kapcsolattartáson, meggyőzésen alapuló eszközökre. A továbbiakban én is ezt a felosztást követem.

VIII.9.1. Az integráció formális eszközei

A formális koordinációs eszközök még kétségtelenül csak formálódnak a szervezetnél. Kevesen hivatkoznak rájuk, jellemzően csak a vezetők. A formális koordináció kisebb szerepe nem csupán a termékfejlesztés folyamatára igaz, hanem az egész cég működésére. Ahogy erről az egyik vezető beosztású interjúalany beszélt: „Bevezettük ezeket a formális rendszereket (ISO, munkaköri leírások, teljesítményértékelési rendszer, belső auditok.) De még nagy nekünk ez a kabát, lötyög rajtunk.” (P10) Vagyis, a rendszerek már léteznek ugyan, de még nem működnek igazán, nem ezek szervezik a mindennapi együttműködést.

Különösen igaz ez az olyan problémák esetében, amelyek különböző szervezeti egységek közötti koordinációt igényelnek, erre még nincsenek igazán bejáratott eszközök. Még nem alakultak ki a szervezeti egységek közötti formális koordinációs eszközök. Ez a megállapítás úgy tűnik, vonatkozik a termékfejlesztési folyamatra is.

A termékfejlesztés folyamatának koordinációjáért „A-Z-ig” a termékmenedzser a felelős, ahogy páran megjegyezték. (A tenderpályázat esetében az értékesítés „küldötte” kapja a vezető szerepet.) A feladat végrehajtására ő hívja össze a termékteamet. E team működésének keretein belül léteznek formális koordinációs eszközök is a különböző tudást felvonultató szereplők munkájának integrálására. Közülük a következőkre tették utalást beszélgető partnereim az interjúk során:

- Folyamatleírások: Interjú partnereim közül ketten (P6, P14) utaltak arra, hogy léteznek a cégnél folyamatleírások a termékfejlesztésre vonatkozóan. Mint kiderült ők maguk is két különböző típusúra gondoltak, az egyikük egy külső tanácsadó cég által nemrég elkészített szabályozásra gondolt, a másik pedig egy maga által készített változatra.
- Szoftverek: koordinációs eszköznek tekinthetjük az egy beszélgetőpartner (P14) által említett, a termékmenedzserek munkáját segítő projektervező szoftvert is.
- A beszámolókra, egyeztetésekre jelent példát, hogy „pénzügyön hetente reportolnak [beszámolás] a termékekre” (P8). Ennek az eszköznek az elemzésére még visszatérek.
- Projektértékelések (P7) Erre az egyik résztvevő szerint folyamatosan sor kerül, mindenesre a többi interjúban nem utaltak erre az eszközre, mint a viták eldöntésének fórumára, ha csak nem a következő pontban leírt vezetői értekezletet értik ez alatt a megnevezés alatt.
- Vezetői értekezletek (P8, P9, P17) – „... bekerül a menedzsment meetingekre. Ez alapján rászólnak a X-re, hogy mások az eredmények, mint amit előre jelzett.” (P8) Többen is utaltak a rendszeres vezetői megbeszélésekre, ahová a megoldatlan kérdések betérjesztésre kerülnek, és amelyek a vitás kérdések rendezésének végső fórumaként szolgálnak.
- Végül a konfliktusok kezelésének alapjának tekinthetjük a munkaköri és a hatásköri leírásokat is, amelyek meghatározhatják, hogy bizonyos kérdésekben kié a végső szó. Erről az eszközről mindenesetre szinte csak negatív létezési formában esett szó a beszélgetések során, mint ami hiányzik, illetve nagy szükség lenne a kialakítására. („Egyáltalában nincsen deklarálva, hogy kinek milyen döntést kéne hozni, a döntési szintek lebegnek.” P1) Ennek fényében meglepő, hogy az egyik vezető szerint már elkészültek a munkaköri leírások, sőt az iparági gyakorlathoz képest nagyon alaposak és részletesek is (P10)

Az első két felsorolt eszköz inkább a tervezést és a nyomon követést szolgálja, feltehető, hogy a konfliktusok megoldásában kisebb szerepük van. A következők viszont kifejezetten

alkalmasak lehetnek a kialakult problémák, véleménykülönbségek megoldására, amennyiben a felek elfogadják őket és támaszkodnak rájuk.

VIII.9.2. Az integráció személyes eszközei

Az előző koordinációs formával szemben szinte hemzsegnek az interjúkban az utalások az informális, személyes megkeresésen és egyeztetéseken alapuló koordinációra, konfliktusmegoldásra. Mindez jól illeszkedik a PanTel kultúra jellemzésénél már leírt jelenséghez: a személyes kommunikáció szinte kizárólagos szerepéhez. Mindenki arra hoz példát, hogy problémák esetén megkeresik a másikat és megpróbálják meggyőzni őt, illetve előzetes, informális egyeztetésekkel próbálnak másokat kész helyzet elé állítani:

- „Nincsenek letisztított folyamatok, improvizáció folyik” P19
- „Most (az egyik vezető cseréje után) működik ez a hármas informális egyeztetés (a középvezetők között).” P6
- „Legfelsőbb vezetők is elsétálnak az illetékeshez, nem a vezetőjét kérdezik meg, és nem levelet küldenek” P3
- „Most talán Z-vel (egy másik vezető) meg tudják találni a hangot.” P6
- „Leültetik az embereket és megbeszélik.” P8
- [Egy másik vezetőről, a fejlesztési folyamatban]: „Szoros és jó a kapcsolat, közösen taktikázunk.” P17
- „[A helyzet javítása érdekében szükség lenne] a gyorsabb információátadásra, a több személyes kapcsolatra.” P17
- Persze nem biztos, hogy mindig sikerrel működik ez az egyeztetési forma: „Rojtosra beszéltem magam, hogy legyen erről szó, formálisan nem hajlandóak erről döntést hozni. (P8)
- Az interjúk során végzett megfigyeléseim során is ezt a konfliktuskezelési módszert láthattam legtöbbször működni, több esetben is (P3, P17) meg kellett szakítani, vagy csak később lehetett elkezdeni az interjút, mert partneremre „rátörtek”, és személyes nyomásgyakorlással próbáltak elérni valamit nála.

Ebbe a csoportba sorolom a hozzáállásra vonatkozó megjegyzéseket is, hiszen a projekt sikerét, a problémák gyors és hatékony megoldását sokan vezetik vissza erre a tényezőre. Sőt, a legtöbbször kifejezetten ezt említik, mint kritikus tényezőt. Ebben az esetben arról van szó, hogy a másik fél észlelése kilép a tőle elvárt sztereotip szerepből, és személyesebbé válik. Ennek eredményeként bekövetkezik az, ami kulturális konfliktusok kezelésének legfontosabb

előfeltételét jelenti: az „én-ők” gondolkodásmód átvált „mi” alapú gondolkodássá. Néhány példa az erre való utalásra:

- „Tegyük meg a legjobbat felkiáltással mennek a dolgok” (P12)
- „Néha felbuzdulás van, hogy csináljunk valamit” (P15)
- „A siker titka: mindenki jól állt hozzá” (P16)
- „Sok múlt az embereken, lelkesedtek, jó emberek voltak” (P17)

Az informális koordináció nem csak a belső együttműködés olajozásában kap szerepet, hanem a külső kapcsolatok rendezésében is, persze nem mindig nagy sikerrel:

- „Sima projekt volt, jó személyes kapcsolatok voltak [A Pannonhoz]” P4
- [A KPN-nel való kapcsolattartásban] „Ott nem működött, hogy felveszem a telefont és elintézem, ott bejáratott folyamatok vannak.” P19

Az így működő személyes koordinációnak az alapját a következő tényezők jelentik: megközelíthetőség és előzetes személyes kapcsolat. Ezeket pedig ki kell alakítani, és ápolni kell. (Lehet, hogy az értékesítés többek által említett elszigeteltségének az is oka, hogy a velük nehezebben alakítható ki ez a szoros személyes kapcsolat, hiszen többet vannak házon kívül, és sokak szerint állandóan nagyon elfoglaltak.) A szervezeti kultúra kapcsán bemutatott informális, személyes kapcsolatokat előnyben részesítő kommunikációs formák is ennek a típusú koordinációnak, integrációnak a működését alapozzák meg.

A megközelíthetőséget jelképezik a PanTel kultúra esetében már jelzett „nyitott ajtók” és a nagy közös terek, munkahelyek. A kapcsolatépítésnek és fenntartásnak pedig több terepe is lehetséges, így például:

- „Fontos terepe ennek a sörözés.” (P5)
- A céges bulik kapcsolatépítő szerepe - a stressz levezetés mellett - sokak által elismert.
- Az interjúk között és előtt alkalmam nyílt megfigyelni még egy informális kapcsolatépítési, fenntartási lehetőséget, a közös cigarettaszüneteket, akár a folyosókon, akár és az épület előtt, a bejáratnál.
- Bizonyára a közös múlt is szerepet játszik a könnyebb kapcsolat kialakításban és ápolásban, mint arra utalás történik a volt Matáv-osok esetében. (“Tudják egymásról (hogy onnan jöttek), könnyebb a kapcsolatteremtés, bár azért ez nem számít sokat.” P18)

VIII.9.3.A koordinációs formák egymásra hatása, erősségek és gyengeségek a tudásintegrációban

Az előzőekből kiderült tehát, hogy a résztvevők nagy része elsősorban az informális koordinációra helyezi a hangsúlyt, a személyes egyeztetésre és a hozzáállásra a konfliktusok elkerülésében és megoldásában.

A formális koordináció kifejezetten nem működik a jelenlegi helyzetben, legalábbis a szereplők nem hagyatkoznak rájuk. Sőt, úgy tűnik, hogy a sikeres projektek esetében, mintha nem is élnének a formális koordinációs eszközök, még a szerepek sem világosak a résztvevők számára, legalábbis nem definiálják őket explicit módon. A tézisjavaslatban kifejtett előzetes várakozásoknak megfelelően megfigyelhető kulturális jellegű, a normákon, értékeken alapuló, informálisabb koordinációs eszközök előtérbe kerülése.

Ennek egyik szélsőséges megnyilvánulása, az a többször is hangoztatott nézet, miszerint a sikeres projektek: önjáróak, a résztvevők nem is ismerik szinte a formális struktúrát:

- „Bár kiváló (folyamat)leírások voltak, de nem működtek.” P6
- „Én lettem volna a vezető, de önjáró volt” P16

Visszatérő fordulat ugyanakkor az interjúkban, hogy sokan szívesen adnának nagyobb szerepet a nagyobb szabályozottságnak. Kérdés persze, hogy ez az igény mennyiben származik racionális elemzésből (a cég növekedéséből fakadó formalizálódási szükséglet), vagy a folyamatos egyeztetésből származó növekvő stresszből, illetve a bizonytalanság nehéz kezeléséből, a konfliktusok nyílt kezelésének háritásából fakad-e.

Érdekes jelenség az, amikor a két koordinációs forma összeütközik, és a felek informálisnak értelmezik egy formális konfliktus megoldási eszközt. Ebben a jelenségben kifejezetten az informális értékeket követő PanTel kultúra működését követhetjük nyomon, a szereplők újraértelmezik egy, a formális struktúra által másként definiált helyzetet. Erre a jelenségre példát lehet találni a munkaköri leírások és hatáskörök, a vezetői értekezletek és a beszámolások kapcsán is:

- A munkakörök és feladatlehatárolások is újraértelmeződnek a mindennapokban az együttműködés során. Nem egy személytelen funkcionális, racionális elvet követve alakulnak ki és működnek, hanem a személyes képességekhez, tudáshoz alkalmazkodnak, és rugalmasan újraértelmezhetőek. „(Nem előzetesen definiált munkakörök vannak) itt jobban az egyén köré definiálódtak a feladatok”. (P8)

- A vezetői értekezletek előtt jellemző a közös egyeztetés, a helyzet olyan tálalása, ami egyértelművé teszi, vagy pedig jelentősen leszűkíti a felsőbb vezetői döntés körét. Többek szerint nem is ott születnek a valódi döntések. („Végigbeszéljük a prioritásokat, taktikázunk, a vezetőknek való reportolás előtt.” P17, „A döntések átvihetők a legfelsőbb fórumon, ... elfogadják a javaslatot.” P10)
- A termékmenedzserek és a pénzügy közötti beszámolás esetében elkezdődő tervalku: „A Matávban hozzászoktak a tervalkuhoz. Itt is ezt játsszák, olyan üzleti tervet hoznak, hogy majd úgy is lehúzzuk.” (P8) A két fél más játékot játszik ebben a helyzetben. Hiszen míg a pénzügyi terület egy formális eszközt alkalmazna, azonban a termékmenedzserek ezt „informális tartalommal” töltik meg.

A két koordinációs eszköz egybefonódásának, újraértelmezésének vannak előnyei: rugalmasabbá, gyorsabbá teszi a megoldást, ugyanakkor hátrányok is felmerülnek. A helyzet szereplőinek más-más olvasata van a helyzetről, az egyik egy formális szabályrendszer szerint jár el, a másik egy informális szerint, ennek a kétszintű kommunikációnak pedig legalább az egyik fél számára megnövekvő stressz, illetve nem megfelelően informált állapot lesz az eredménye. A hátrányok bővebb kifejtése az alfejezet végén.

Mindezek az esetek kitűnően példázzák azt a folyamatot, ahogyan a kultúra integráló hatása megjelenik ebben a bizonytalanságokkal és többértelműségekkel terhelt szituációban, és újraértelmezi a formális eszközöket, pozíciókat.

A formális és az informális koordináció ütközésére a termékmenedzserek munkája is jó példát jelent. A termékmenedzser önmagában egyfajta koordinációs szerepet jelent a fejlesztési folyamatban, azonban nem mindegy, hogy milyen eszközökre támaszkodva éri el azokat. Úgy tűnik, hogy a PanTelben inkább személyes képességeire, elismertségére kell támaszkodnia, nem pedig a folyamatleírásokra és a szoftverek kínálta megoldásokra. Elismertsége, befolyásolási képessége nem a formális hatásköréből származik - ezt sokan nem is ismerik, vagy pedig definiálatlannak tartják -, hanem személyes befolyásoló képességéből és meggyőző erejéből, valamint információ többletéből. (Mint ez eset is jól mutatja, bizonyára nem véletlen, hogy az informális kifejezés, az információ szóból származik...) Arra is utaltam már, hogy őket ismerik, és jellemzik legtöbbször személyesen, nekik van leginkább „külön-külön arcuk” a saját szervezeti egységükön belül. Idézetek a fentiek alátámasztására:

- „Keményebb termékmenedzsment kéne, nekik kéne keresztül vinni az akarataikat.” P6
- „Nem világos, hogy milyen legyen egy termékmenedzser, nem látják a felelőségeiket.” P7
- [Jellemző volt] „A termékmenedzserek váltogatása a projekt során, nem volt egyértelmű kompetenciájuk, felelőségük.” P12

A személyes koordinációra való nagyfokú támaszkodásnak természetesen megvannak az árnyoldalai és veszélyei. Ezek nem feltétlenül következnek be, de számolni kell velük, és az interjúk alapján időnként meg is jelennek:

- Sokan panaszkodnak a tisztázatlan hatáskörökből, a sok egyeztetésből, személyes ellentétekből fakadó túlterheltségre és nagyobb stresszre.
- Mint az már korábban, a konfliktusok típusait elemezve kiderült, sok múlik a személyes viszonyokon, kapcsolatokon, érzelmeken. Ha valamilyen személyes, vagy pedig kontextuális ellentét miatt nem működik a személyes kapcsolat, akkor nincsen olyan mechanizmus, ami pótolni tudná a kieső konfliktusmegoldó rutint.
- A személyes kapcsolatokon nyugvó koordináció működtetéséhez elsősorban nyilván személyes adottságok és képességek kellene, a szakma és termékismeret nem elegendő, ezért nem mindenki alkalmas rá a megfelelő eredményességgel. Ez a kérdés különösen a termékmenedzserek kapcsán merül fel, akiknek a kiválasztásában ezeknek a képességeknek kiemelt szerepet kell kapnia a jelenlegi körülmények között.
- Egy bizonyos méret és komplexitás felett – akár fejlesztési projekt, akár a teljes szervezet esetében - már nehézkes a csak a személyes kapcsolatokra való támaszkodás. A PanTel esetében is sokkal sikeresebb a kevés résztvevős „+0” projekt megítélése, mint a sokszereplős, elhúzódó PanConect fejlesztésé.
- Nem mindig egyértelmű a megszülető megállapodás, az egyes felek észlelése eltérő lehet. „Egyeztetések után: na akkor miben egyeztünk meg?” (P12)
- Végül fennáll a veszély, hogy a megoldás könnyen az aktuális erőviszonyok függvényévé válhat, nem a szakmai szempontok, hanem a két fél, vagy szervezeti egység pozíciója, befolyása lesz döntő: „Az aktuális erőállapot jól látszik azon, kinek van nagyobb mellénye.” P1
- Mivel a konfliktusok megoldásában nagy szerepet kap a személyes és informális egyeztetés, fennáll a klikkek és érdekcsoportok kialakulásának, illetve a személyes „fúrás” megjelenésének veszélye. Ez többek szerint már meg is történt. („A hollandok nem nyitottak a magyarok furkálódásaira. A mutogató újakat le kell vágni, mondta az egyik nyilvánosan.” P15, „Csoportok, klikkek vannak, hiányoznak a policyk” P13)
- Mint egy korábbi idézetből is kiderült, nem biztos, hogy a külső kapcsolattartás esetében ugyanúgy jól tud működni ez az informális egyeztetési forma, különösen az anyacéggel kapcsolatban.

Fontos kiegészítés az eddig elmondottakhoz azonban, hogy az itt leírt konfliktuskezelési módszerek elsősorban a feladatkonfliktusok megoldására vonatkoznak. A kontextuális konfliktusok az interjúban elmondottak alapján ritkábban kerülnek a felszínre, vagy a szőnyeg alatt maradnak, vagy pedig a politikai játszmák alakulnak belőlük. (Lásd az utalást a „mutogató újakra” a konfliktusmátrixban.)

IX. VÁLASZOK A KUTATÁSI KÉRDÉSEKRE ÉS TOVÁBBI NYITOTT PONTOK

A tézisjavaslatban felvázolt témakörökhöz illeszkedő empirikus eredmények áttekintése után most az elemzésből leszűrhető általánosabb következtetések felvázolása következik, a továbbra is nyitva maradó kérdések megfogalmazásával együtt. Az egyes kutatási kérdések megválaszolása után egy átfogó értelmező keret kialakításával zárom a kutatási eredmények bemutatását. A saját eredményeim bemutatása során törekszem a szakirodalom korábbi eredményeivel való egybevetésre is.

A tézisjavaslatban a következő kérdéseket megfogalmazva vágtam neki az empirikus kutatásnak:

- Milyen jellemző szubkultúrák figyelhetők meg a fejlesztési folyamat kapcsán?
- Milyen jellemző kulturális ütközések írhatók le a szubkultúrák kapcsolatában?
- A fejlesztési folyamat mely jellemzői befolyásolják a kulturális integráció hatását?
- Milyen a vállalati kultúra hatása a szubkultúrákra és a fejlesztési folyamatra?
- Milyen módon kezelik a felek a konfliktusokat?

IX.1. Milyen jellemző szubkultúrák figyelhetők meg a fejlesztési folyamat kapcsán?

E kutatási kérdés kapcsán két szempontból is születtek válaszok:

- Egyfelől a szubkultúrákat és azok értelmezési sémáit befolyásoló kulturális dimenziók meghatározása.
- Másfelől a fejlesztési folyamatban szerepet kapó szubkultúrák és azok jellemzőinek azonosítása.

IX.1.1. Az értelmezési kereteket meghatározó kulturális dimenziók azonosítása

Az egyik kutatási kérdés azoknak a szubkultúráknak az azonosítása és jellemzése volt, amelyek a termékfejlesztési folyamat résztvevőiként eltérő értelmezési keretekkel rendelkeznek, ezért kulturális konfliktusok várhatóak együttműködésük során.

E kérdés megválaszolása érdekében először olyan kulturális dimenziókat igyekeztem meghatározni, amelyek révén jól megkülönböztethetők az egyes szubkultúrák értelmezési keretei. Az esettanulmányban a következő dimenziók megkülönböztető hatását lehetett kimutatni:

- Szervezetben belüli, vagy pedig külső fókusz
- Kockázatvállalásra való törekvés, illetve annak minimalizálása
- Rövidebb, vagy pedig hosszabb időtávú fókusz
- Szakértői, illetve feladat végrehajtási szemlélet
- Szakmai, vagy pedig üzleti szemlélet

Érdemes e kulturális dimenziók mibenlétéről is szót ejteni. A „dimenzió” kifejezés kellően általános és semleges, ezért joggal merül a kérdés, hogy milyen módon viszonyul ez olyan szakmai terminusokhoz, mint például az értékek és a hiedelmek, amelyeknek a kultúra kutatásokban nagy szerep jut.

Úgy vélem a kultúra fogalmához hasonlóan, az azt jellemző dimenziók is komplex jellegűek, nem lehet őket csupán egyetlen típusú jellemzőre vissza vezetni. A kutatás során az általam leírt szubkultúrákat megkülönböztető hatású kulturális dimenzióknak is egyszerre és egymásra épülően van:

- hiedelemrendszerekkel megtámasztott kognitív szintje,
- értékelítettsége,
- az észlelési folyamatokat befolyásoló szűrő és figyelem összpontosító hatása.

Nagy hatással bírnak ezek a dimenziók a felek kognitív sémáira, arra hogy miként gondolkodnak saját szerepükről és a fejlesztési folyamatról. A szakmakultúra számára például a termékfejlesztés végeredménye elsősorban maga a működőképes termék, a hozzávezető út pedig a szakértelmen alapul, mely egy jól strukturált, logikus folyamat mentén végigvezeti az őt alkalmazó egyént. Az üzleti kultúra számára nem maga a termék a végeredmény, hanem az üzleti potenciál, illetve a piacnyerés, a hozzávezető út pedig egy folyamatos optimalizálási folyamatot jelent a különböző érdekek és szempontok között.

Értékelítettek is ezek a dimenziók, hiszen a különböző döntési helyzetekben eltérő prioritásokhoz vezetnek az egyes szubkultúrák számára akár a végcélokat, akár pedig az ahhoz vezető eszközöket illetően. A határidő vs. a termék tökéletessége, a jelenleg elérhető árbevétel nagysága, a jövőbeni hozamokkal összevetve, a szakmai standardokhoz való ragaszkodás vs. a helyi lehetőségekhez illeszkedő opportunizmus mind olyan válaszlehetőséget jelent, ahol az egyes szubkultúrák a különböző dimenziókban elfoglalt eltérő

helyük miatt más-más értékeket képviselnek és így más-más döntési alternatívákat támogatnak.

A dimenziók egyben észlelési szűrőként is működnek, hiszen jelentősen befolyásolják azt, hogy milyen információk keltik fel az egyes felek figyelmét, illetve a különböző adatokat hogyan rendezik össze egységes egészé. Ebben a folyamatban mindenki eltérő torzításokra hajlamos. A piackultúrák külső információkra érzékenyek, és azokat hajlamosak túlereagálni. A műszaki szakmakultúra inkább a technológiai kérdésekre összpontosítja a figyelmét, és az ebből a forrásból származó veszélyeket nagyítja fel.

A kulturális dimenziók különböző szintjei hálószerűen kapcsolódnak egymáshoz, nem látom értelmét egyetlen szint kiragadásának, hanem pontosan azok együttműködésének mechanizmusa, a kulturális sémák befolyása a valóságalkotás folyamatára az érdekes számomra. Ez a fajta megközelítés kapcsolható Berger és Luckmann (1998, 107) álláspontjához, akik a közösségi valóságalkotás folyamatában résztvevő szerepeknek kognitív és normatív, értékekkel telített részeit határozzák meg, amelyek egymásra épülve befolyásolják az észlelést és az értelmezést.

A fentebb bemutatott dimenziók közül néhány már régóta a kultúra kutatások fókuszában áll, egyesekre azonban eddig kevesebb figyelem jutott. Az első három dimenzió az általános kultúratispológiák klasszikus dimenzióinak tekinthető. Ezek a szempontok a szervezetelmélet irodalmában Lawrence és Lorsch (1969) kutatásáig vezethetők vissza, amelyben a szervezeti alegységek jellemzése során a biztonság-bizonytalanság orientáció, illetve a stabil vagy változóköny környezetet meglétét vizsgálták. Az ő eredményeikre építve jelennek meg ezek a dimenziók, vagy közülük egyesek a következő ismertté vált modellekben: Hofstede (1980), Trompenaars (1995) és a Globe megközelítés (House és társai 1998), a Competing Values (Quinn 1988). A másik két dimenzióra azonban kisebb figyelem hárult. A szakmai és az üzleti szemlélet dimenzió bizonyos mértékben megfeleltethető a Schein által bemutatott szubkultúráknak (1996), azonban ő az üzleti szemléletet a felsővezetői réteg szemléletmódjával azonosította. Jelen esettanulmány azonban nem csak az ő szintjükön találta jellemzőnek ezt a fajta szemléletet.

Termékfejlesztési folyamat esetében a dimenziók közül az időorientáció és a bizonytalanságtűrés hatását vizsgálta Song és Parry (1997) marketing és kutató szakemberek orientációit összehasonlítva, kérdőíves módszerrel. Ezzel a módszerrel a kutatók esetében hosszabb távú időorientációt és nagyobb kockázatvállalási hajlandóságot azonosítottak. Az első eredmény megegyezik a jelen esettanulmány következtetéseivel a második, azonban

éppen ellentétes. A különbség oka feltehetően arra vezethető vissza, hogy a PanTel esetében nem alapkutatásról, hanem konkrét fejlesztések megvalósításokról van szó a műszaki szakértők munkája során.

Dougherty (1992) szintén a termékfejlesztés esetében vizsgálta a különböző időorientációk meglétét az egyes résztvevők esetében, azonban csak a tervező (jelen esettanulmányban nem azonosítható) szubkultúra esetében tudott szignifikáns különbséget kimutatni statisztikai módszerrel. Érdekes, hogy ebben a kutatásban a feladatorientációt a személyorientációval vetették össze, mely dimenziót a jelen esettanulmány adatelemzése során nem lehetett megragadni. Ennek magyarázata bizonyára abban rejlik, hogy a PanTel kultúrája alapvetően személyorientált, ebben a dimenzióban nem jelentkeznek – vagy legalábbis általam nem azonosítható módon – különbségek az egyes szubkultúrák között.

Az időorientációk eltérését mutatta ki Dubinskas (1992) is a kutatók és az üzleti szemlélettel rendelkező menedzserek között, miszerint az előbbiek jóval hosszabb időhorizonttal rendelkeznek akcióik tervezése során. Saját elemzésem eredményei nem egyeznek ezzel a következtetéssel, ami megint csak a fejlesztés eltérő – nem alapkutatási - jellegével magyarázható.

A korábbi szakirodalmi eredményeket áttekintve, tehát nem elsősorban a kulturális dimenziók azonosítása tekinthető új eredménynek, hanem azok termékfejlesztési folyamatban betöltött szerepének azonosítása. Egyes dimenziók hatását már korábban is kimutatták, azonban együttes elemzésükre még nem került sor. Sikerült azt is bemutatni, hogy az egyes szereplők értelmezési kereteit milyen módon befolyásolják ezek a dimenziók, mintegy „megágyazva” ezzel a terepet a konfliktusok kialakulásának. A vizsgált kulturális dimenziók úgy vélem jól általánosíthatóak más fejlesztési szituációkra is, hiszen a vizsgált kontextusban nem sikerült olyan jellemzőket azonosítani, amelyek egyedi, speciális befolyással bírtak volna. (Figyelembe véve azt, hogy itt nem alapkutatáson alapuló fejlesztésekről van szó.) Az egyes szubkultúrák különböző dimenzióknak megfelelő jellemzői természetesen a kontextuális különbségeknek megfelelően változhatnak.

IX.1.2. Szubkultúrák azonosítása és jellemzése

Következő lépésként az egyes dimenziókban elfoglalt helynek megfelelően a következő szubkultúrákat azonosítottam:

- A „műszakiak” szubkultúrája („Szakmakultúra”)

- Vevőorientáltak szubkultúrája („Piackultúra”)
- Üzletorientáltak szubkultúrája („Hozamkultúra”)
- Kiegészítő szereplők („Kismunkáskultúra”)

Bemutattam, hogy a szubkultúrákat a PanTel Rt-ben milyen specifikus tényezők jellemzik. A szervezet fiatal életkora miatt sok szereplő jelenleg még a kiegészítő szereplők szubkultúrájában szerepel, hosszabb távon más szubkultúrákba való átkerülésük valószínű. Az egyes szubkultúrák jellemzése a következő összefoglaló táblázat mutatja be:

	Hozamkultúra	Piackultúra	Szakkamkultúra	Kismunkáskultúra
Tagjai	Termékmenedzser (kissé: felső vezetők, potenciálisan: pénzügyes)	Értékesítés (potenciálisan: vevőgondozás)	Műszaki fejlesztők (kissé: jogász)	Számlázás, MIRA, Jogász, Vevőgondozás, Pénzügy
Önkép	Irányító karmester	Gólvágó csodacsatár	Söprögető, többieket kiszolgáló hátvéd	Titkos tehetségek a cserepadon
Többiek képe	Ügyes hamiskártyások	Elfoglalt sztárocskák	Elfoglalt zsenik, valahol az épületben	Törekvő nehezekek
Külső-belső fókusz	Közepesen belső	Erős külső (vevők)	Közepesen külső (beszállítók)	Vegyes (Potenciálisan belső)
Kockázatvállalás	Közepes	Kockázatvállaló	Kockázatkerülő	Kockázatkerülés
Időtáv	Közepes	Rövidebb	Hosszabb	Közepes-hosszabb
Szakértő-feladat fókusz	Feladatorientáció	Feladatorientáció	Szakértői orientáció	Feladatorientáció (egyesek szakértői)
Szakmai-üzleti fókusz	Üzleti	Inkább üzleti	Szakmai	Szakmai

Korábbi kutatások különböző típusú szubkultúrákat írtak le a termékfejlesztési folyamat során, ahogyan azt korábban már bemutattam (Dougherty 1992, Zien-Buckler 1997 Workman 1992). A PanTelnél bemutatott szubkultúrák nem feleltethetők meg egyik korábbi vizsgálati eredménynek sem teljes mértékben. A legtöbb hasonlóság Dougherty (1992) eredményeivel található, aki szintén talált piaci és általa technikainak nevezett – amely itt a szakkamkultúrának feleltethető meg – szubkultúrákat. Ő azonban még a termelők és a tervezők szubkultúráját azonosította. Ezek az általam bemutatott esettanulmányban nem azonosíthatók. Zien és Buckler (1997) eredményeivel viszont a „hozamkultúra” azonosítása jelent némi átfedés, akiket ők „piaci tevékenység” névvel illetnek. Elemzésünkben azonban ők a pénzügyi szemléletet és a szabályorientáltságot emelik ki. Az esettanulmányban azonosított szubkultúra tipológia tehát újdonságot jelent a korábbi szakirodalmi eredményekhez képest, a bemutatott átfedéseken túl.

Az esettanulmány specifikus jellemzőit figyelembe véve az egyes szubkultúrák általánosítása a következők figyelembevételével történhet. A négyfajta kultúra létezése minden fejlesztési – tehát nem alapkutatósi - folyamat esetében feltételezhető, hiszen olyan szerepekre alapozódnak, amelyek megszokott szereplői a kereszt-funkcionális teameknek. Ebben az esettanulmányban a „kismunkás” kultúra leírása során lehetett olyan egyedi kontextuális tényezőket azonosítani, amelyek nehezen általánosíthatóvá teszik ennek a kultúrának a leírását. A szervezeti fiatal jellege miatt a kiegészítő funkciók még formálódó jellege, valamint a stratégia fókuszja miatt a minél gyorsabb, akár viszonylag félkész állapotban történő piacra dobása a termékeknek azt eredményezi, hogy olyan szereplők is ebbe a szubkultúrába kerültek, akik feltehetőleg más kontextusban inkább más szubkultúrába sorolódtak volna be (pl. jogász, vevőgondozás).

IX.2. Milyen jellemző kulturális ütközések írhatók le a szubkultúrák kapcsolatában?

A kereszt-funkcionális csoportok működése nem zökkenőmentes. A tézisjavaslatban is bemutattam, hogy a különböző szakmai háttérű, és a különböző szubkultúrákat képviselő emberek együttműködése nem egyszerűen szakmai kérdés, nem csupán információcserére szorítkozik. Dubinskas (1992) hasonlata alapján kicsit olyan ez a szituáció, mintha teniszütővel a kezünkben azt látnánk, hogy a partnerünk a háló túloldaláról, egy malomkövet készülne áthajítani a mi térfelünkre. Vagyis ugyanaz a pálya de más játékszabályok a résztvevő felek számára. A helyzetbe magától értetődő módon kódolódik bele a kulturális konfliktusok lehetősége.

Ahogy az korábban is bemutattam, a konfliktusok természetesen egyben a teamek eredményes működésének előfeltételét is jelentik, hiszen ezeket a különböző látásmódokat, szakértelmeket – vagyis tudásokat - kell ötvözni a termék sikeressége érdekében. Ezt jelenti a „szükséges sokszínűség” elvének (requisite variety) megjelenítése, ami a hatékony innovációs folyamat egyik előfeltétele Van de Ven (1986) szerint.

A fentiek alapján nem meglepő, hogy a vizsgált szervezetnél azonosított szubkultúrák között minden vizsgálatba bevont interjúalany véleménye szerint léteznek rendszeresen visszatérő, vagy pedig alkalmi konfliktusok. (Sőt, mint sikerült kimutatnom, gyakorlatilag nem található példa a másik szereplők munkájának, hozzájárulásának elismerésére, dicséretére.) A bemutatott konfliktusok jellemzése során a következő két jellegzetes szempontot lehet alkalmazni:

- Feladat vs. kontextuális konfliktusok

- Szerep vs. személyi konfliktusok

Az eredmények újdonságával kapcsolatban megállapítható, hogy az eddigi szakirodalom a személyes szintű és a feladat végrehajtásra vonatkozó szakmai konfliktusokat helyezte előtérbe. Az egyes szubkultúrák közötti konfliktusokat ugyanis a termékre, illetve a fejlesztési folyamatra vonatkozó eltérő szakmai nézetekre, értelmezési keretekre vezették vissza (Dougherty 1992, Song-parry 1997, Dougherty-Hardy 1994, Adler 1995).

Ebben a vizsgálatban sikerült a kontextuális, illetve az általános szerepekre vonatkozó konfliktusokat is bevonni az értelmezési keretbe, tágítani tehát a vizsgált konfliktusok körét, illetve mélyíteni azok értelmezését.

A szakmai konfliktusokon túl az érzelmi jellegű konfliktusokra hívja fel a figyelmet két korábbi kutatás. Az érzelmi konfliktusokat azonban főleg a szakmai tapasztalat különböző időtávjára és egyedi (esetleg faji, nemi) különbségekre vezeti vissza Pelled-Eisenhardt-Xin (1999) kutatása, és úgy találják, hogy az érzelmi konfliktusok erősebbek az egyes funkcionális területeken belül, mint a különböző funkciók képviselői között. A jelen vizsgálati eredmények alapján nem tartom szerencsésnek ezt a megkülönböztetést, hiszen tapasztalatom szerint minden konfliktusnak – még a szakmai, vagy feladat konfliktusnak – is vannak érzelmi dimenziói, továbbá a különböző területek közötti konfliktusokat is élesebbnek találtam, mint az egyes területeken belülit. További különbség, hogy az ő vizsgálati keretükben az érzelmi konfliktusok leginkább a személyes konfliktusoknak feleltethetők meg („interpersonal clashes” 2.o.). Saját eredményeim azt mutatják, hogy nem a szakmai, illetve személyes konfliktusok tekinthetők ellentétes pólusoknak, hiszen azok más dimenziókban értelmezhetőek.

Saját eredményeim közelebb állnak Dubinskas (1992) etnográfiai kutatásán alapuló következtetéseihez, aki a konfliktusokat arra vezeti vissza, hogy az egyes szubkultúrákban eltérő módon gondolkodnak a munkáról és az „én”-jükéről, identitásukról. A konfliktusok kapcsán kiemeli azok érzelmi jellegét. Ő a kutatásában azonban csak a különböző értelmezési keretek bemutatására törekszik, a konfliktusok jellemzésére nem tér ki.

A szakirodalom áttekintése lapján tehát a konfliktustípusok összevetésével készíthető alábbi konfliktusmátrix önálló kutatási eredménynek tekinthető.

	Feladat	Kontextuális
Szerep	Szakmakonfliktus	Presztízskonfliktus

Személy	Döntési vagy kommunikációs konfliktus	Politikai vagy személyiség konfliktus
---------	---------------------------------------	---------------------------------------

Ezek a típusú konfliktusok feszítik ki azt a teret, amelyben a szereplők közötti összeütközések értelmezhetők. Közülük elsősorban a szerepekre vonatkozó konfliktusokat tekinthetjük kulturálisaknak, azonban az esettanulmány azt mutatja, hogy a személyek észlelését is jelentősen befolyásolják a kulturális sztereotípiák, ezért azok esetében is beszélhetünk kulturális hatásról.

Ha a különböző típusú konfliktusokat negatív hatásuk szempontjából vizsgáljuk, akkor feltételezhető, hogy a kontextuális jellegű, illetve a személyes konfliktusok bírnak negatívabb hatással, hiszen a másik dimenziókban jelentkező konfliktusokat a szereplők szükségszerűnek, a másik féltől szinte függetlennek tekintik, ezeket azonban esetlegesnek, teljes mértékben a másik féltől függőnek, és általuk nehezen befolyásolhatónak élik meg. Mindez azt jelenti, hogy éppen a szakirodalom által korábban vizsgált kulturális konfliktusok jelentik a kisebb veszélyt a fejlesztési folyamat sikere szempontjából, az általam bemutatott konfliktusok típusokhoz képest.

Az egyes konfliktusok kialakulásában különösen nagy szerep jut a többi szereplő sztereotipizált észlelésének, a saját tudás és hozzájárulás jelentős felértékelésének, valamint ugyanezen tényezőknél a jelentős leértékelésének a többi szereplőre vonatkozóan.

A kutatási eredmények alapján az is, megállapítható, hogy a különböző szubkultúrák között természetesen különböző módon fordulnak elő a konfliktusok.

Legerősebb konfliktusok a piackultúra és a szakmakultúra képviselői között jelentkeztek. Ez a két kultúra jellemzői alapján is valószínűsíthető, hiszen minden vizsgált dimenzióban eltérő jellemzőkkel rendelkeznek. A feladatkonfliktusok mellett a kontextuális konfliktusok is megjelennek, hiszen a ez a két terület között az iparági fejlesztések kapcsán erős, szinte szimbolikus harc is dúl, hogy kié legyen a vezérlő szerep a fejlesztések kapcsán, azaz értékesítés-, avagy technológia-vezérelt módon kell-e működni. A vizsgált szervezet esetében ez kiegyensúlyozott viszonyokat eredményez, ami azonban nem szükségszerű.

Jelen esetben úgy vélem, az iparági értékláncon belüli köztes helyzet is szerepet játszik a kiegyensúlyozott helyzetben. Úgy vélem a korábbi fázisban lévő szervezeteknél – a Pantel beszállítóit tekintve például Nokia, CISCO, KFKI -, ahol jóval nagyobb hangsúly kerül az alaputatásra, és a technológia kevésbé jelent „fekete dobozt” a szervezeti szereplők nagyobb részének, ott a technológiai oldalnak, a szakmakultúrának jut nagyobb szerep. Az iparági értéklánc másik végén – a PanTel vevői: pl.: mobilszolgáltatók -, viszont még kevesebb szerep

jut a szakmakultúrának, és a piackultúra veszi át a domináns szerepet a fejlesztési folyamatban.

Konfliktusok jelentkeznek azonban a többi szubkultúra között is. Így a szakmakultúra és a hozamkultúra között is könnyen alakul ki konfliktus. Különböző értelmezési kereteik miatt az egyik eleve szakmai hozzá nem értéssel vádolja az egyiket, és az információk kérését ennek jeleként értékeli. A másik fél pedig rögtön szakmai „elszálltságot”, illetve nem megfelelő költségérzékenységet érzékel. A kontextuális típusú konfliktusok is kialakulnak közöttük, mivel a hozam kultúra képviselőit nagyobb presztízsű és befolyású szereplőknek érzékelik a fejlesztési folyamatban.

A piac és a hozamkultúra között elsősorban a kockázatvállalást, és a mérlegelés időtávját illetően alakulnak ki konfliktusok, valamint a piackultúra nagyobb külső orientációja miatt is. Kontextuális konfliktusra itt ismét a hozamkultúra nagyobb észlelt befolyása ad alapot.

A kismunkás kultúra az összes bemutatott szubkultúrával kapcsolatban elsősorban kontextuális konfliktusban áll, hiszen periférikus szerepét sérelmezi, és nagyobb befolyásra törekszik. A szervezeti sajátosságok miatt a többi dimenzióban jelentkező, feladatkonfliktusok nem írhatóak le egyértelműen, hiszen ebbe a szubkultúrába több, egyébként nem ide sorolható, és különböző jellemzőkkel rendelkező csoport is bekerült.

Az itt leírt konfliktusok nagy részét – a feladatdimenzióban jelentkezőket - azonban általános jellegűnek, a szervezeti kontextustól függetlennek tartom. A kontextuális jellegű konfliktusok természetesen jellegük miatt is, adott szervezetre specifikus módon jelennek meg, csak meglétük feltételezése általánosítható.

IX.3. A fejlesztési folyamat mely jellemzői befolyásolják a kulturális integráció hatását?

A konfliktusok kialakulására és azok kezelési módjára természetesen egyéb kontextuális tényezők is hatnak. A következő kutatási kérdés arra vonatkozott, hogy ezek közül melyek hatása tekinthető lényegesnek az adott fejlesztések esetében. A három vizsgált projekt eltérő jellemzőkkel volt leírható, ezért lehetőség nyílt ezek befolyását megvizsgálni a fejlesztési folyamatra és az annak során felmerült kulturális konfliktusokra. A következő hatást gyakorló tényezőket sikerült beazonosítani.

- A termék, vagy az alkalmazott technológiának az újdonsága.

- A termék összetettsége (hányféle, milyen típusú szolgáltatással rendelkezik, hányféle technológia kerül beépítésre)
- A folyamat komplexitása (A résztvevő személyek és szervezeti egységek száma)
- A határidők szorossága
- A feladat hordereje, jelentősége a szervezet számára.

Ezek a kontextuális tényezők hatnak a szereplők motivációira és észlelési, értelmezési sémáira, amelyek révén közvetve befolyásolják a kialakuló konfliktusok gyakoriságát, intenzitását és a megoldási módszereket. Ezek a változók mind olyan tényezők, melyek az innováció irodalmában jól ismertek, közülük is elsősorban a technológia újdonsága kapott nagy figyelmet, amire példát jelent az architektuális és az inkrementális innováció megkülönböztetése az újdonság foka és komplexitása szerint. (Henderson-Clark 1990, Wolfe 1994, Tushman-Anderson-O'Reilly 1997). A kereszt-funkcionális teameket tárgyaló szakirodalomban fontos szerep jut még a csapat vezetője által birtokolt szervezeten belüli befolyásának és függetlenségnek, mint fontos befolyásoló tényezőnek (Clark-Wheelwright 1992). Ennek a tényezőnek a vizsgálatára azonban az eset nem adott lehetőséget.

Jelen kutatás érdeme elsősorban az, hogy a folyamat jellemzőinek az értelmezési keretekre tett hatását vizsgálta. Ennek az eredményeként lehet kimutatni, például a határidők szorosságának paradox hatását. A határidők szorossága ugyanis növeli az érzékelt stresszt, ezáltal valószínűbbé teszi a konfliktusok előfordulását, ennek tipikus esetét jelenti a várakozás a szakmakultúrára. A szoros határidő azonban egyben megnöveli a feladat kihívását is, és ezáltal a felek motivációját, ami pedig a konfliktusok enyhülése, illetve azok gyorsabb kezelése irányába mutat.

Nem hinném tehát, hogy megalkotható lenne egy olyan modell, ahol a különböző kontextuális tényezők függvényszerűen kapcsolódnak a fejlesztési folyamat során fellépő konfliktusokhoz, és a folyamat sikeréhez. A kapcsolat ugyanis a résztvevő felek egyéni és kulturális sajátosságok által befolyásolt észlelésén és értelmezésén keresztül valósul meg. Ezekre az interpretációkra pedig nehéz lenne általános törvényszerűségeket találni, azok az adott kontextus sajátosságainak megfelelően működnek.

A fenti tényezők mellett feltételezhető, hogy a résztvevők személyes jellemző, korábbi tapasztalatai is befolyással rendelkeznek, azonban ezek a változók nem voltak a jelen vizsgálat fókuszában.

IX.4. Milyen a vállalati kultúra hatása a szubkultúrákra és a fejlesztési folyamatra?

A tézisjavaslatban feltételeztem, hogy a fejlesztési folyamatra nem csak a szubkultúrák révén hatnak kulturális tényezők, hanem az egész szervezet kulturális jellemzői révén is. Ezzel kapcsolatban a következő eredményekre jutottam.

- A viszonylag fiatal, még alakulófélben lévő kultúra nagyobb teret ad a szubkultúrák és a személyes különbségek befolyásoló hatásának.
- A kommunikációt és együttműködést vizsgálva kiderül, hogy a kultúra értékei és a tagok személyi jellemzői előtérbe helyezik az informális, személyes kapcsolatokra alapozó működési módot.
- A szervezeti tagok által vallott értékek – vevőorientáció, gyorsaság, rugalmasság, minőség, - támogató hatással vannak a szervezet innovációs képességére.
- Az alapvető támogató és integráló hatás mellett azonban a kultúra jellemzőiből fakadó konfliktusok is megfigyelhetők a következő értékek ütközése miatt: csapatorientáció - egyéni teljesítmény, illetve minőség – gyorsaság.

A szervezeti kultúra által a termékfejlesztési folyamatra kifejtett hatásra vonatkozóan kevés empirikus eredmény található. Egy friss szakirodalmi áttekintés szerint (Verona 1999) a kultúra belső integráló erejére vonatkozóan hiányoznak az empirikus eredmények. A tézisjavaslatban bemutatott gondolatmenetnek megfelelően pedig a fejlesztés során kritikus tudásintegráció szempontjából ez a hatás kritikus lehet a folyamat sikeressége szempontjából.

A legtöbb szakirodalmi elemzés az innovatív kultúrák jellemzőinek meghatározását célozza, tovább vizsgálva azt a Burns és Stalker (1966) által felvetett kérdést, miszerint hogyan illeszthető az operatív működés logikájába az innováció ugyancsak eltérő kultúrája. Ahogy korábban bemutattam Van De Ven (1986) a szervezeti kontextus befolyásoló tényezői közül az értékekre hívja fel a figyelmet.

A témakörre vonatkozó kutatások (Amabile 1988, O'Reilly-Tushman 1997, Zien-Buckler 1997) olyan innovációt támogató értékeket azonosítottak, amelyeket a jelen szervezet vallott értékei közé tartoznak: gyorsaság, csapatmunka, nyitott információáramlás. Az elemzés tapasztalatai is azt mutatják, hogy a vizsgált szervezet esetében nem okozott gondot az innovációs tevékenység illesztése az szervezeti működéshez, hiszen jelen esetben a két kultúra nem állt távol egymástól. Természetesen a szervezeti kultúrán belül kimutatott értékkonfliktusok a fejlesztési folyamatban is megjelennek, az egyes szubkultúrák közötti konfliktusban öltönek testet a szervezeti tagok által vallott, egymással is ütköző értékek.

A szervezeti kultúra másik hatása a konfliktusok kezelésének módjában érhető tetten, ahol is az informális és a személyes kapcsolatokra való támaszkodás élvez elsőbbséget. A kulturális hatás jelentkezik a formális integráló mechanizmusok – munkakörök, értekezletek és beszámolás – újraértelmezésében is. A PanTel esetében a szervezeti kultúra az informális működésen keresztül döntő módon meghatározza a fejlesztési folyamatban résztvevő felek együttműködését, és így a tudásuk integrálásának módját is, miként azt a következő alfejezetben kifejtem.

IX.5. Milyen módon kezelik a felek a konfliktusokat?

A termékfejlesztés folyamatában kialakuló konfliktusok kezelésére formális és informális eszközöket alkalmaznak a szereplők. A vizsgált esettanulmányban a formális eszközöknek – értekezletek, beszámolók, folyamatleírások – csak kis szerep jutott, a szereplők jelentős része nem is említette őket. Jellemző, hogy a vezető, vagy felelős pozíciót betöltők említik ezeket az eszközöket, akik szerepéhez hivatalosan hozzátartozik ezeknek az eszközöknek a működtetése, tehát pozíciójukból fakadóan is hinniük kell bennük.

A többi szereplő – és a formális eszközökre hivatkozók is – azonban jóval nagyobb hangsúlyt helyeznek az informális eszközökre. Ezek az informális eszközök jól illeszkednek a PanTel szervezeti kultúrájához, és elsősorban a normákon és értékeken keresztül vezérik a különböző felek együttműködését. Személyes megbeszélések és nyomásgyakorlás egyfelől, hozzáállás, lelkesedés másfelől jelentik az informális konfliktusmegoldás legfontosabb formáit.

Az informális támogató szervezeti kultúra hatását érhetjük tetten abban, ahogyan a formális eszközöket is informálisként értelmezik át a szereplők:

- A beszámolás tervalkuvá alakítása.
- Vezetői megbeszélések előzetes egyeztetések révén való „készen játszása”.
- A termékmenedzseri befolyás elsősorban személyes meggyőzőképességen és információs többleten alapuló érvényesítése a formális jogosítványok helyett.

A termékmenedzseri szerep különösen érdekes a tudásintegráció szempontjából. E szerep kulturális jellemzésénél kiderült, hogy nem szakértői jellegű tudás, hanem erős feladatorientáció jellemzi, valamint nagy hangsúly fektetése az információk begyűjtésére és áramoltatására. A szervezeten belül tehát elsősorban ez az a szerep, amely a többi elkülönült tudásbázis integrációját megvalósítja, a szerephez kapcsolódó tudást pedig a korábban bemutatott tudáskategóriák alapján nem tekinthetjük funkcionális (szakmai jellegű) tudásnak,

hanem az integratív (rendszeret összefogó, működtető) tudáskategóriába kell besorolni. Ezen a kategórián belül pedig a Pantel esetében nagyobb hangsúly kerül az informális, kulturális jellegű tudásra, a formális integráció helyett. Ez az informális, normákon alapuló koordináció azonban a többi szereplő esetében is meghatározó jelleggel bír, a különböző szakértői tudásokat ezek fogják össze a termékfejlesztés során.

Ezért állítható, hogy a nagy időnyomást jelentő és jelentős bizonytalanságot okozó fejlesztési folyamatban nagy hangsúly kerül a szervezeti kultúra integráló szerepére a vizsgált szervezetnél.

Az informális konfliktusmegoldásnak azonban költségei is vannak a szervezet számára, melyek a szervezet növekedésével, illetve a fejlesztési folyamat komplexebbé válásával egyre inkább előtérbe kerülnek: fokozott stressz, nem egyértelmű megegyezések, személyes ellentétek blokkoló hatása. Ráadásul nem is minden szereplő rendelkezik azokkal a személyes képességekkel, amelyek ennek a konfliktus megoldási módszernek a működtetéséhez szükségesek.

Mindezek alapján nem meglepő, hogy a résztvevők azt a projektet értékelték a legkevésbé sikeresnek – mind a termék, mind az együttműködés szempontjából –, ahol a legnagyobb volt a résztvevő csapat összetettsége, a termék komplexitása és a technológia újdonsága. A kisebb komplexitású és újdonságú termékek esetében, valamint a kevesebb résztvevőből álló fejlesztési csapatoknál sikeresebb volt az informális koordináció.

Az informális konfliktus megoldási módszer nem kifejezetten alkalmas a kontextuális konfliktusok kezelésére sem, legalábbis a vizsgált szervezet esetében az ilyen konfliktusok vagy látens szinten maradtak, vagy pedig politikai játszmákba torkollottak.

A szakirodalom korábbi eredményei elsősorban a formális eszközök hatását vizsgálták (Adler 1995, Wolfe 1994). Ennek megfelelően nagyobb hangsúly került a racionális tervezési, valamint kommunikációs módszerekre (Brown-Eisenhardt 1995), a vezető szerepére (Day 1994, Clark-Wheelwright 1992) és a fejlesztési csapat tagjainak összeállítására (Brown-Eisenhardt 1995, Ancona-Caldwell 1997).

Az esettanulmány tanulságai ugyanakkor jól alátámasztják O'Reilly és Tushman, (1997) elméleti következtetéseit, akik a fejlesztési folyamat esetében az informális jellegű, normákon alapuló koordinációs eszközök működését valószínűsítik.

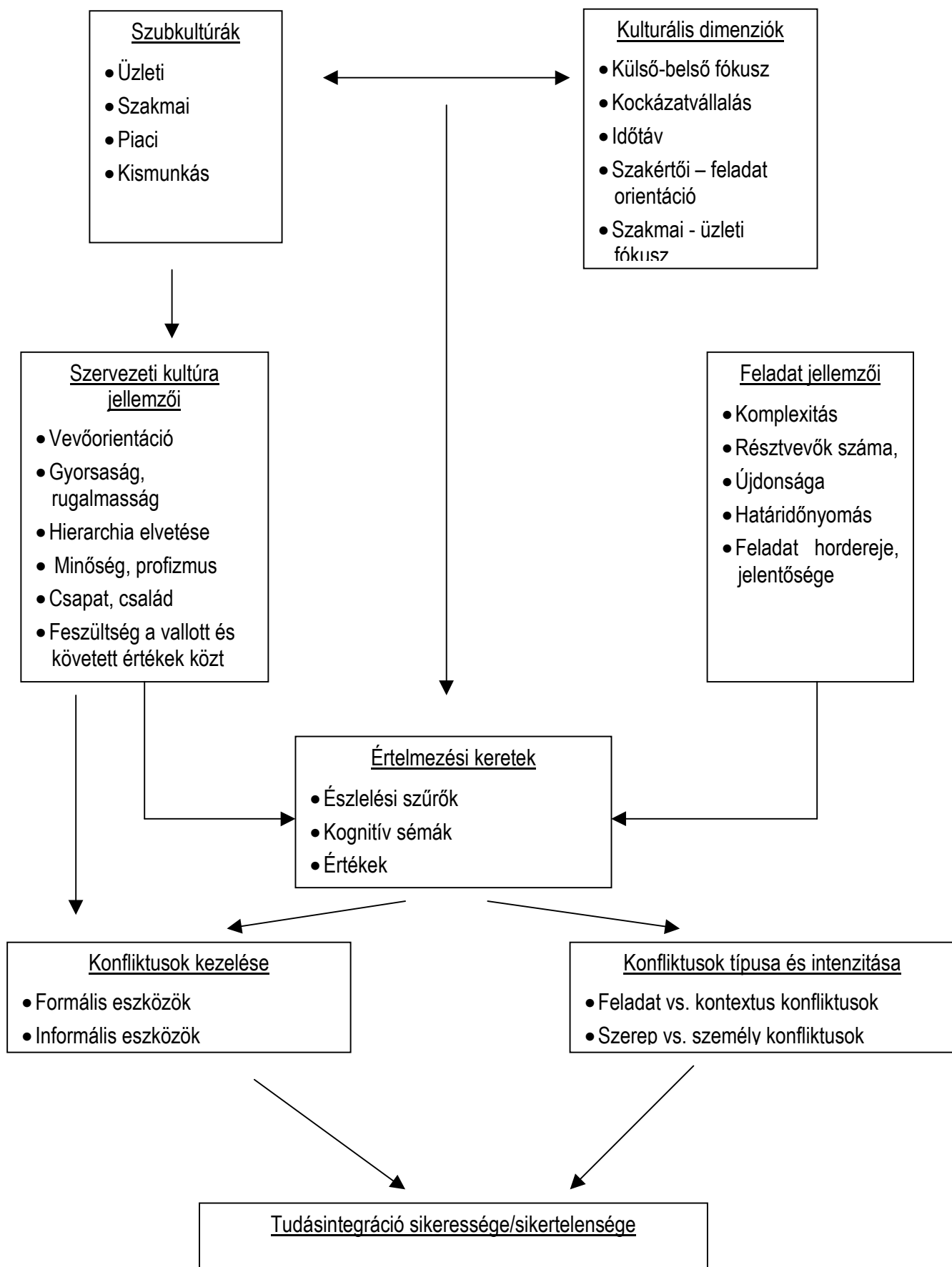
Az itt kapott eredmények általánosíthatóságát nehezíti a szervezet viszonylag fiatal életkora és kisebb mérete, amely tényezők az innovációs tevékenységtől függetlenül is az informálisabb működést valószínűsítik. Ma a Pantel működésében nem csak a termékfejlesztés

területén jut nagy szerephez a kulturális alapú koordináció. Azt azonban az interjúalanyok véleménye is alátámasztotta, hogy az egyes funkciókon belüli munkavégzést egyre jobban befolyásolják a formális, explicit tudásintegrációs mechanizmusok, szemben a különböző funkciók közötti együttműködés területével, ahol az informális elemek vannak túlsúlyban, és a termékfejlesztés is ehhez a területhez tartozik.

IX.6. A különböző szubkultúrák között fellépő konfliktusok értelmezési kerete

A kutatási kérdések adott szinten lehetséges megválaszolása után összefoglalásul a következő értelmezési keret rajzolódik ki a termékfejlesztésben részt vevő szubkultúrák, valamint a teljes szervezeti kultúra kapcsolatára.

A rajz a kutatás során értelmezett tényezők közötti kapcsolatokat mutatja be. A nyilak az egymásra hatás irányát jelzik. Feltételezem, hogy a fejlesztés során más tényezők is befolyásolják a konfliktusok kialakulását és megoldását – strukturális tényezők, pénzügyi háttér, szereplők személyes jellemzői – ezek azonban nem képezték a jelen kutatás tárgyát, ezért a rajzon sem tüntetem fel őket.



IX.7. Nyitott kérdések az értelmezési keret kapcsán

Mint minden kutatás során, itt számos kérdés maradt nyitva, illetve merült fel újonnan. A dolgozat zárásaként ezek számbavétele következnek:

- Szubkultúrák közötti különbségeket okozó kulturális dimenziók kapcsán nyitott kérdés maradt azok súlyának és egymásra hatásának meghatározása. Az itt leírtak alapján feltételezhető, hogy ezek a dimenziók nem függetlenek egymástól (időhorizont és a kockázatvállalás esete például), fennáll annak a lehetősége is azonban, hogy valamely mélyebb, meghatározó tényezők állnak a háttérben.
- További kutatási kérdés lehet az, hogy mely dimenziók milyen típusú és mennyire intenzív konfliktusokat okoznak. Az esettanulmány alapján feltételezhető, hogy minél távolabb helyezkedik el két szubkultúra egymástól valamely dimenzió mentén, értelmezési kereteik között annál nagyobb konfliktus létezik. Ide tartozó kérdés, hogy mely dimenziókban jelentkező különbség kritikus a konfliktusok kialakulása szempontjából. Az eset alapján a szakmaiság és feladatorientáció, valamint a szakértőség és üzleti szemlélet dimenzióiból fakadó különbségek jelennek meg a legnagyobb intenzitással, és okozzák a legmélyebb konfliktusokat.
- A szervezet jellemzőit figyelembe véve hipotézisként fogalmazható meg az a feltételezés, hogy az iparági értékláncban elfoglalt hely is befolyásolja a szubkultúrák kapcsolatát. Az értéklánc első lépcsőiben ugyanis technológia intenzívebb szervezeteket találhatunk, a vége felé közeledve pedig egyre nagyobb hangsúly kerül az értékesítési, illetve marketing funkcióra.
- Különböző konfliktus típusok egymásra hatása, illetve befolyása a fejlesztési folyamat eredményességére. Feltehető, hogy a kontextuális és a személyes jellegű konfliktusok intenzívebbek és negatívabb hatással járnak, mint a feladat és szerep konfliktusok.
- A szervezetenél végzett megfigyeléseim és bizonyos mértékben az interjúk alapján is arra következtetek, hogy az egyes szereplők térbeli közelsége-távolsága is befolyással van a konfliktusok kialakulására és kezelésére. Ennek háttérében az áll, hogy ez a tényező jelentősen befolyásolja a személyes kapcsolatteremtés lehetőségét, ami az informális kultúra miatt jelentősen hat az együttműködésre.

IX.8. Zárás

A dolgozatban elvégzett munkámmal a következő szempontok szerint jelentenek hozzájárulást a választott témakör elméleti megértéséhez:

Szakirodalom feldolgozása révén:

- A szervezeti kultúra kutatásának szerteágazó elméleti és módszertani problémáinak összefoglalása és értelmezése.
- A szervezeti kultúra elméletek és a vállalatvezetői gyakorlat kapcsolódási pontjainak bemutatása, a gyakorlati relevanciák tárgyalása.
- A szervezeti kultúra elméletét az erőforrás-, illetve tudásalapú szervezetelméletek keretei között kapcsolni a versenyképesség témaköréhez.
- Bemutatni a szervezeti kultúra tudásintegrációban betöltött szerepét.
- A tudásintegráció kérdésének megragadása a termékfejlesztés gyakorlati problémáján keresztül.

Empirikus kutatás a „grounded theory” módszertanára alapozva

- Termékfejlesztésben résztvevő szubkultúrák és azok jellemzőinek azonosítása.
- A szubkultúrákat megkülönböztető dimenziók megragadása és leírása.
- A termékfejlesztés folyamatában megjelenő konfliktusok leírása és összehasonlítása, egy újszerű konfliktus tipológia kialakítása.
- Bemutatni, hogy a fejlesztési folyamat mely jellemzői befolyásolják leginkább a konfliktusok kialakulását és megoldását.
- Bemutatni, hogy a szervezeti kultúra miként befolyásolja a konfliktusok kialakulását és kezelését, és ennek eredményeként a tudásintegrációt a szervezet számára stratégiai fontossággal bíró tevékenység, a termékfejlesztés esetében.

X. HIVATKOZÁSOK

A hivatkozásokban rövidítéssel megadott folyóiratok teljes megnevezése:

AME: Academy of Management Executive

AMJ: Academy of Management Journal

AMR: Academy of Management Review

ASQ: Administrative Science Quarterly

JOMS: Journal of Management Studies

SMJ: Strategic Management Journal

Abrahamson, E. - C. J. Fombrun (1992): Macrocultures: Determinants and Consequences, JOMS, 29/2: 175-194

Adler, N. J. (1993): Negotiating with foreigners, in: T. D. Weinshall (ed.): Societal culture and Management, Walter de Gruyter, Berlin, 501-536

Adler, N. J. – D. N. Izraeli (1994): Where in the world are the women executives?, Business Quarterly, Autumn: 89-94

Adler, P. (1995): Interdepartmental Interdependence and co-ordination: the case of the Design/Manufacturing Interface (Organization Science, 6, 2, 147-167)

Alasuutari, P. (1995): Researching culture – Qualitative method and cultural studies, Sage, London,

Alvesson, M. (1992): Leadership as social integrative action. A study of a computer consultancy company, Organization Studies, 13/2: 185-209

Alvesson, M. - L. Lindkvist (1993): Transaction costs and corporate culture, JOMS 1993, May 427-452

Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazeby, M. Herron (1996): Assessing the work environment for creativity, AMJ, Vol. 39. No.5. , 1154-1184

Ancona, D. G. and D. F. Caldwell (1997): Making teamwork work: boundary management in product development teams (433-442) in: M.L. Tushman and P. Anderson (ed.): Managing strategic innovation and change, Oxford University Press, New York – Oxford,

Antal-Mokos Z. – Balaton K. – Drótos Gy. – Tari E. (1997): Stratégia és szervezet, KJK, Budapest

Argyris, C. – D. A. Schön (1978): Organizational learning, Addison-Wesley, Reading

Bailey, K. D. (1978): Methods of social research, The Free press, London

Bakacsi Gy. (1993): Kísérlet a 80-as évek vezetői magatartási modelljének megfogalmazására, Kandidátusi értekezés, MTA, Budapest

Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, KJK, Budapest

- Bakacsi Gy. - Takács S. (1998): Honnan - hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon, *Vezetéstudomány*, 2.
- Balaton K. - Dobák M. (1983): Mennyiségi és minőségi módszerek az empirikus szervezetkutatásban, *Egyetemi Szemle*, 1-2 sz.
- Barley, S. R. (1983): Semiotics and the study of occupational and organizational cultures, *ASQ* 28/3: 393-413
- Barley, S. R. (1990): Images of imaging: notes on doing longitudinal field work, *Organization Science*, 1/3: 220-247
- Barney, J. B. (1986): Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?, *AMR*, 11/3: 656-665
- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17: 99-120
- Barney J. B. (1996): *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley, Reading
- Bartunek, J. M. (1984): Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order, *ASQ*, 29: 355-372
- Bem, D.J. (1970): *Beliefs, attitudes, and human affairs*, Belmont CA.: Brooks/Cole Publishing Co.
- Bencze V. (1997): Stratégia, vállalati kultúra, teljesítmény, *Vezetéstudomány*, 7-8: 13-20
- Berger, P. L. – Luckmann, T. (1966): *The social construction of reality*, Garden City, NY, Doubleday (magyarul: 1998, József, Budapest)
- Black, J. A. – K. B. Boal (1994): Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage, *SMJ*, 15: 131-148
- Boisot, M. (1995): *Information space: A framework for learning in organizations, institutions and culture*, Routledge, London
- Boje, D. M. (1995): Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as "Tamara-land", *AMJ*, 38/4: 997-1035
- Bokor A. (1993): *Posztmodern a menedzsmenttudományban*, KJK, 12:
- Bögel Gy. (1998): A vagyon esténként hazamegy, *Vezetéstudomány*, 29/1: 22-27
- Branyiczki Imre (1993): *Szervezeti tanulás – szervezeti kultúra – szervezeti változás, Kandidátusi értekezés*, Budapest,
- Brown, S. L. – K. M. Eisenhardt (1995): Product development: Past research, present findings, and future directions, *AMR*, 20: 343-378
- Browner, C.H. és C. Kubarski (1991): *The Paradoxical Control of American Clerks*, *Organization Studies*, 2: 233-250
- Burrell, G. – G. Morgan (1979): *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinemann Educational Books, London
- Burns, T. – G. M. Stalker (1966): *The management of innovation*, London, Tavistock
- Calás, M. B. – L. Smircich (1991): Voicing seduction to silence leadership, *Organization Studies*, 12/4: 567-601
- Carmines, E. G. - R. A. Zeller (1979): *Reliability and validity assessment*, Sage: Beverly Hills, CA

- Chatman, J. A. – K. A. Jehn (1994): Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?, *AMJ*, 37/3: 522-553
- Clark, K. B. and S. C. Wheelwright (1992): *Revolutionizing product development: quantum leaps to speed*, The Free Press,
- Clark, K. – T. Fujimoto (1991): *Product development performance*, Boston: Harvard Business School Press
- Coff, R.W. (1997): Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource-based theory, *AMR*, 22/ 2, 374-402
- Cohen, W. M. – D. A. Levinthal (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *ASQ*, 35: 128-152
- Collis, D. J. (1994): Research note: how valuable are organizational capabilities?, *SMJ*, 15: 143-152
- Cook, S. D. N. – D. Yanow (1996): Culture and organizational learning, in: Clegg, S.R. et al.: *Handbook of organization studies*, Sage 430-459
- Cox, T. H. – S. Blake (1991): managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness, *AME*, 5/3: 45-56
- Crawford, C. M. (1983): *New Products Management*, Homewood, IL: Richard D. Irwin
- Daft, R. – K. Weick (1984): Toward a model of organizations as interpretive systems, *AMR*, 9, 43-66
- Damanpour, F. (1991): Organizational innovation: a meta analysis of effects of determinants and moderators, *AMJ*, 34: 555-590
- Davenport, T.H. – D. W. De Long – M .C. Beers (1998): Successful knowledge management projects, *Sloan Management Review*, Winter,43-57
- Day, D. L. (1994): Raising radicals: different processes for championing innovative corporate ventures, *Organizational Science*, Vol.5. No.2.: 148-171
- Dey, I. (1993): *Qualitative data analysis – A user-friendly guide for social scientists*, Routledge, London
- Deal, T. – A. Kennedy (1982): *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, Addison-Wesley, Reading
- Dean, J.W. – G. I. Susman (1989): Organizing for manufacturable design, *HBR*, January-February, 28-38
- Demsetz, H. (1991): The theory of the firm revisited, in: O. E. Williamson - S. Winter (eds.): *The nature of the firm*, New York, Oxford University Press, 159-178
- Denison, D. R. (1990): *Corporate culture and organizational effectiveness*, Wiley, New York
- Denison, R. D. (1995): Toward a theory of organizational culture and effectiveness, *Organization Science*, 6/2: 204-223
- Denison, R. D. – A. K. Mishra (1995): Toward a theory of organizational culture and effectiveness, *Organization Science*, 6/2: 204-223
- DiBella, A. J. (1992): Planned Change in an Organized Anarchy, *Journal of Organizational Change Management* No.3 55-65.

- Dobák M. (1981): Az innováció és a nagyvállalati szervezet, Doktori disszertáció, BKE Könyvtár, kézirat
- Dougherty, D.(1992): Interpretative barriers to successful product innovation in large firms, *Organization Science*, 3: 179-202
- Dougherty, D. (1996): Organizing for innovation, in: S. R. Clegg - C. Hardy - W. R. Nord (eds): *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, 424-439
- Dougherty, D. and Heller, T. (1994): The illegitimacy of successful product innovation in established firms, *Organization Science*, 5/ 2: 200-218
- Dougherty, D. and C. Hardy (1996): Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems, *AMJ* 39/5: 1120-1153
- Downs, G. – L. Mohr (1976): Conceptual issues in innovation, *ASQ*, Vol. 21. 700-714
- Drucker (1992): *The Age of Discontinuity : Guidelines to Our Changing Society*, Transaction Pub.
- Dubinskas, F. (1992): Culture and conflict, the cultural roots of discord, in: D. M. Kolb – J. M. Bartunek (eds.): *Hidden conflicts in organizations*, Sage Focus Edition, Newbury Park, CA
- Edgren, L. D. (1990): The “commando” model: a way to gather and interpret cultural data, in: B. A. Turner: *Organizational symbolism*, Walter de Gruyter, Berlin-New York
- Eisenhardt, K. M. (1989): Building theories from case study research, *AMR*, 14: 532-550)
- Eisenhardt, K. M. (1989b): Agency theory: An assessment and review, *AMR*, 14/1
- Enz, C. (1988): The role of value congruity in intraorganizational power, *ASQ*, 33: 284-304
- Feldman, D. C. (1980): A socialization process that helps new recruits succeed, *Personnel*, 57/március-április
- Filby, I – H. Wilmott (1988): Ideologies and Contradictions in a public relations department: the seduction and impotence of living myth, *Organization Studies*, 9/3
- Fiol, C. M. (1996): Squeezing harder doesn't always work: continuing the search for consistency in innovation research, *AMR*, 21/4: 1012-1021
- Fletcher, J.K.(1992): A poststructuralist perspective on the third dimension of power, *JOCM*, 1: 31-38
- Ford, C. M. (1996): A theory of individual creative action in multiple social domains, *AMR*, 21/4: 1112-1142
- Foucault, M. (1990): *Fegyelem és büntetés*, Gondolat, Budapest
- Gagliardi, P. (1986): The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework, *Organization Studies*, 7: 117-134
- Gagliardi, P. (ed.) (1990): *Symbols and artifacts: views of the corporate landscape*, Aldine de Gruyter, New York
- Galbraith, J. R. (1982): Designing the innovating organization, *Organizational Dynamics*, Winter, 5-25
- Geertz, C. (1973): *The interpretation of culture*, Basic Books, New York (magyarul: *Az értelmezés hatalma* 1994, Századvég, Budapest)

- Gelei A. (1995): Szervezeti keret és szervezeti vátozás: egy értelmezési kísérlet, in: Bakacsi Gy. - Tari E. (eds.): MáriásKönyv - tisztelgő kiadvány Máriás Antal 70. Születésnapjára, Kézirat, Budapest
- Gioia, D. A. – P. P. Poole (1984): Scripts in organizational behavior, *AMR*, 9/3: 449-459
- Glaser, B. G. and A. L. Strauss (1967): *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Aldine de Gruyter, New York
- Glynn, M. A. (1996): innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences for innovation, *AMR*, Vol.21. No. 4. 1081-1111
- Goffman, E. (1967): *Interaction ritual*, Anchor Books, Garden City
- Gomez-Mejia, L. R. (1984): Effect of occupation on task related, contextual, and job involvement orientation: a cross-cultural perspective, *AMJ*, 27/4: 706-720
- Goodall, H. L. Jr. (1992): Empowerment, culture, and postmodern organizing: deconstructing the Nordstrom Employee Handbook, *JOCM*, 5/2: 25-30
- Gordon, G. G. – N. DiTomaso (1992): Predicting corporate performance from organizational culture, *JOMS*, 29:6, 783-798
- Graham, J. L. – R. A. Herberger (1983): Negotiators abroad – don't shoot from the hip, *HBR*, July-August, 160-168
- Grant, R. M.(1996a): *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell
- Grant R. M. (1996b): Toward a knowledge-based theory of the firm, *SMJ*, Vol. 17. (Winter Special Issue): 109-122
- Grant, R. M. (1996c): Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge creation, *Organization Science*, 7: 375-387
- Greenwood, R. – C. R. Hinings (1996): Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism, *AMR*, Vol.21. 1022-1054
- Gregory, K. (1983): Native-view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations, *ASQ*, 28: 359-376
- Hackmann, J. R. (1991): *Groups that work (and those that don't)*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Hajdú P. (1999): *PanTel: Managing Strategy for a Start Up Telecommunications Company in Hungary*, esettanulmány, kéziratban, Budapest
- Hall, R. H. (1977): *Organizations: Structure and process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Hargaddon, A. – R. I. Sutton (1997): Technology brokering and innovation in a product development firm, *ASQ*, Vol. 42. 716-749
- Hatch, M. J. (1990): The symbols of office design: An empirical exploration, in: P. Gagliardi (ed.): *Symbols and artifacts: views of the corporate landscape*, New York: Aldine de Gruyter, 129-146
- Hatch, M. J. (1993): The dynamics of organizational culture, *AMR*, Vol.18. 657-663
- Hatch, M. J. (1997): *Organization Theory*, Oxford University Press
- Hawes, L.C. (1992): Postmodernism and Power/Control, *JOCM*, 1: 39-47
- Hazen, M. A. (1993): Towards polyphonic organization, *JOCM*, 6/5: 15-26

- Heidrich B. (1998): A szervezeti kultúra változtatásáról és vezetési kérdéseiről, *Vezetéstudomány*, 26/1: 1-9
- Henderson, R. – K. Clark (1990): Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, *ASQ*, 35: 9-30
- Hitt, M. A. – R. D. Ireland – R. E. Hoskisson (1995): *Strategic management*, West Publishing, Minneapolis
- Hodder, I. (1982): *Symbols in action: Ethno-archeological studies of material culture*, Cambridge University Press, Cambridge
- Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences*, Sage, London
- Hofstede, G, - B. Neuijen, - D. D Ohayv - G. Sanders (1990): Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases, *ASQ*, 30, 286-316
- House, R. J. - R. N Adytia, - N. S. Wright (1997): Cross-cultural research on organizational leadership. A critical analysis and proposed theory, in: P.C. Early - M. Erez (eds): *New perspectives on international industrial/organizational psychology*, San Francisco: The New Lexington Press
- House, R. J. – P. J. Hanges – S. A. Ruiz-Quintanilla – P. W. Dorfman – M. Javidan – M. Dickson (1998): Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE, in: W. Mobley (ed) (in press): *Advances in Global leadership*, lead article, JAI Press
- Huber, G.P. (1991): Organizational learning: the contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 2: 88-115
- Hunt, S. D. (1997): Resource-advantage theory: an evolutionary theory of competitive firm behavior?, *Journal of Economic Issues*, 31/1: 59-77
- Inzelt, A. (1998): A tudáson alapuló gazdaság, *Vezetéstudomány*, 29/6: 1-11
- Inzelt, A. (szerk.) (1998): *Bevezetés az innovációmenedzsmentbe*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Ishikawa, A. (1994): A vállalati kultúra fogalma Japánban, *Vezetéstudomány*, 4: 46-48
- Jelinek, M. – C. Schoonhoven (1990): *The innovation maathon: lessons from high technology firms*, Oxford: Basil Blackwell
- Jemison, D. B. – S. B. Sitkin (1986): Corporate acquisitions: the process can be a problem, *HBR*, March-April: 145-163.
- Jermier, J. M. (1991): Critical epistemology and the study of organizational culture: reflections on street corner society, in: P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, J. Martin (eds): *Reframing organizational culture*, Sage, Newbury Park
- Jermier, J. M. – J. W. Slocum – L. W. Fry – J. Gaines (1991): Organizational subcultures in a soft bureaucracy: resistance behind the myth and facade of an official culture, *Organizational Science*, 2/2: 170-194
- Józsa L. – Kiss L. (1993): A vállalati K+F és az értékesítés/marketing kapcsolata a termékinnovációs folyamatban, *Vezetéstudomány*, 10., 51-58
- Kanter, R. M. (1983): *The Changemasters*, New York, Simon and Schuster
- Katz, R. (ed.) (1997): *The human side of managing technological innovation*, New York: Oxford University Press
- Kieser (1994): *Szervezetelméletek*, AULA, Budapest

- Kimberly, J. R. – M. J. Evinasko (1981): Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations, *AMJ*, 24: 689-713
- Kindler J. (1980): A pozitívista módszertan válsága, *Világosság* 1980/8-9
- Kiss J. - Pandurics A. - Lapid K. (1997): Innováció és versenyképesség, OMFB kézirat, Budapest
- Kocsi É. – Szabó K. (1997): Technológiai korszakhatáron, OMFB tanulmány
- Kogut, B. – U. Zander (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, 3: 383-397
- Kotter, J. P. – J. L. Heskett (1992): Corporate culture and performance, Maxwell Macmillan International, New York
- Kovács S. (1991): Az innováció vezetése, in: Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. – Máriás A. eds.: *Vezetés és Szervezés 2.*, Aula Kiadó, Budapest 223-232.o.
- Kreiner, K. – M. Schultz (1993): Informal collaboration in R+D: the formation of networks across organizations, *Organization Studies*, 14: 189-209
- Kroeber, C. G. – C. Kluckhohn (1963): *Culture: A critical review of concepts and definitions*, New York, Vintage Books
- Kuhn, T.S. (1970): *The structure of scientific revolutions*, University of Chicago Press, Chicago (magyarul: *A tudományos forradalmak szerkezete*, Gondolat, Budapest 1984)
- Kunda, G. (1992): *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation*, Temple university press, Philadelphia
- Kvale, S. (1996): *InterViews – An introduction to qualitative research interviewing*, Sage, London,
- Lado, A. A. – M. C. Wilson (1994): Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective, *AMR* 19: 699-727
- Larsson, R. (1993): Barriers to acculturation in mergers and acquisitions: strategic human resource implications, *Journal of European Business Education*, 2/2: 1-18
- Lawrence, P. R. – J. W. Lorsch (1967): Differentiation and integration in complex organizations, *ASQ*, 12: 1-47
- Lawrence, P. R. – J. W. Lorsch (1969): *Developing Organizations: Diagnosis and Action*, Addison-Wesley Publishing, Reading, Massachusetts
- Leonard-Barton, D. (1992): Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development, *SMJ*, 13: 111-125
- Leonard- Barton (1995): *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*, Boston, Harvard Business School Press
- Leviatan, U. (1984): Research note: the kibbutz as a situation for cross-cultural research, *Organization Studies*, 5/1: 67-75
- Levi-Strauss, C. (1997): Asdival története, in: P. Bohannon – M. Glazer (eds.): *Mérföldkövek a kulturális antropológiában*, McGraw-Hill Book – Panem Kft., Budapest, 623-672
- Lewin, A. – J. W. Minton (1986): Determining organizational effectiveness: another look, and an agenda for research, *Management Science*, 32/5: 514-538

- Levitt, B. – J. G. March(1988): Organizational learning, *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340
- Lincoln, Y. S. (1990): The making of a constructivist, in: E. G. Guba (ed.): *The paradigm dialog*, Newbury Park, CA: Sage, 67-87
- Lincoln, Y. S. –Guba (1985): Judging the quality of case study reports, *Qualitative Studies in education*, 3/1: 53-59
- Linston, S. – R. Grafton-Small (1992): On reading organizational culture, *Organization Studies*, 13: 331-355
- Lockett, M. (1988): Culture and the problems of Chinese management, *Organization Studies*, 9/4: 475-496
- Lövey I. (1996): Cross-cultural teambuilding in Central-Europe: Experiences in Hungary, in: M. Berger (ed.): *Cross-cultural teambuilding*, McGraw Hill
- Lukes, S. (1974): *Power: a radical view*, Macmillan, London
- Mahoney, J. T. – J. R. Pandrian (1992): The resource-based view within the conversation of strategic management, *SMJ*, 13/5: 363-380
- Maister, D. H. (1985): The one-firm firm: What makes it successful, *Sloan Management Review*, 27/1. 3-13
- Makó Cs. (1997): Transferring managerial competence and organization from Western to Eastern Europe, *Research Output*, Center for Social Conflict Research Hungarian Academy of Sciences, Budapest
- Máriás A. (1989): A vezetői emberkép és a vezetési stílus, *Közgazdasági Szemle*, 1. szám
- Marino, K. E. (1996): Developing consensus on firm competencies and capabilities, *AME*, 10/3: 40-51
- Markides, C. C. – P. J. Williamson (1996): Corporate diversification and organizational structure: a resource-based view, *AMJ*, 2.
- Martin, J – M. S. Feldman – M. J. Hatch – S. B. Sitkin (1983): The uniqueness paradox in organizational stories, *ASQ*, 28: 438-453
- Martin, J. and C. Siehl (1983): Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis, *Organizational Dynamics*, Autumn, 52-64
- Martin, J. – D. Meyerson (1988): Organizational culture and the denial, channeling, and acknowledgment of ambiguity, In Pondy et al. (eds) *Management of ambiguity and change*, New York
- Martin, J. - Anterasian, C. – Siehl, C. (1988): Externally espoused values and the legitimation of financial performance (working paper), Stanford University, Graduate School of Business, Palo Alto
- Martin, J. – P. Frost (1996): The Organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance, In Clegg, S.R. et all.: *Handbook of organization studies*, Sage 599-621
- Meek, V. L. (1988): Organizational culture: origins and weaknesses, *Organization Studies*, 9/4, 453-473
- Meyer, A. D. (1991): Visual data in organizational research, *Organization Science*, 2/2: 218-236
- Meyerson, D. – J. Martin (1987): Cultural change. An integration of three different views, *JOMS*, 6.

- Miles, M. B. – A. M. Huberman (1994): *Qualitative data analysis*, Sage, London
- Mirvis, P. H. – A. L. Sales (1990): feeling the elephant: culture consequences of a corporate acquisition and buy-back, in: B. Schneider (ed): *Organizational climate and culture*, Jossey-Bass, San Francisco, 345-382
- Morgan, G. (1986): *Images of organization*, Sage, London
- Morgan, G. (1993): *Imaginization – the art of creative management*, Sage, London
- Mosoniné Fried Judit (2000): A K+F eredmények és a high-tech hasznosítása a szolgáltató szektorban, MTA kutatásszervezési Intézet tanulmány
- Nahapiet, J. – S. Ghoshal (1998): Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *AMR*, Vol.23. No. 2. 242-266
- Navahandi, A – A. R. Malekzahed (1988): Acculturation in mergers and acquisitions, *AMR*, 13/1: 59-80
- Neef, D. (ed.) (1998): *The Economic Impact of Knowledge*, Butterworth-Heinemann
- Nelson, R. R. – S. G. Winter (1982): *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, MA: Harvard University Press
- Nicholson, N. – A. Rees – A. Brooks-Rooney (1990): Strategy, innovation, performance, *JOMS*, Vol.27. 511-543, magyarul: *Vezetéstudomány* 1993, 12.sz. 56-71
- Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5: 14-37
- Noon, M. – R. Delbridge (1993): News from behind my hand: gossip in organizations, *Organization Studies*, 14/1: 23-36
- Nunnally, J. C. (1978): *Psychometric theory*, New York: McGraw-Hill
- Oldham, G.R. and A. Cummings (1996): Employee creativity: personal and Contextual factors at work (*AMJ* 1996, 39: 607-634)
- Oliver, C. (1997): Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views, *SMJ*, Vol. 18/ 9, 697-713
- O'Reilly, C.A. and M.L. Tushman (1997): Using culture for strategic advantage: promoting innovation through social control (in: M.L. Tushman and P. Anderson (ed.): *Managing strategic innovation and change*, Oxford University Press, New York – Oxford 1997)
- Ott, J. S. (1989): *The Organizational culture perspective*, The Dorsey Press, Chicago
- Ouchi, W. G. (1980): Markets, bureaucracies, and clans, *ASQ*, 25, 129-141
- Ouchi, W. G. (1981): *Theory Z*, Reading, Addison-Wesley
- Papanek G. – Borsi B. (1999): Az innovatív vállalatok, illetve a K+F intézetek, egyetemek és a hídképező intézmények együttműködése, OMFB tanulmány
- Pelled, L. H. – K. M. Eisenhardt – K. R. Xin (1999): Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance, *ASQ*, March, 1-25
- Penrose, E. T. (1959): *The theory of the growth of the firm*, New York, Wiley
- Peteraf, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *SMJ*, 14:179-191

- Peters, T. (1983): A skunkworks tale, in: Katz, R. ed. (1997): *The Human Side of Managing Technological Innovation – A collection of readings*, Oxford University Press, New York, 347-366
- Peters, T. – R. Waterman (1982): *In search of excellence*, Harper and Row, New York (magyarul: *A siker nyomában* 1996, Kossuth, Budapest)
- Pettigrew, A. M. (1979): On studying organizational cultures, *ASQ*, 24: 570-581
- Pettigrew, A. M. (1990): Longitudinal field research on change: theory and practice, *Organization Science*, 1/3: 267-292
- Pisano, G.P. (1994): Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development, *SMJ*, Vol.15. 85-100
- Polányi M. (1994): *Személyes tudás*, Atlantisz, Budapest
- Popper, K. R. (1997): *A tudományos kutatás logikája*, Európa Könyvkiadó, Budapest
- Popper, K. R. (1998): *Szüntelen keresés – intellektuális önéletrajz*, Áron Kiadó, Budapest
- Porter, M. E. (1993): *Versenysztratégia*, Akadémiai, Budapest (English: *Competitive strategy* 1980, The Free Press, New York)
- Pralahad, C.K. and Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation, *HBR*, May-June, 79-91
- Pratt, M. G. – A. Rafaeli (1997): Organizational dress as a symbol of multilayered social identities, *AMJ*, 40/4: 862-898
- Pringle, C. D. – M. J. Kroll (1997): Why Trafalgar was won before it was fought: lessons from resource-based theory, *AME*, 11/4: 73-89
- Quinn, R. E. (1991): *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, Jossey-Bass Management Series,
- Quinn, J.B. - P. Anderson - S. Finkelstein (1997): *Managing intellect*, in: M.L. Tushman and P. Anderson (ed.): *Managing strategic innovation and change*, Oxford University Press, New York – Oxford, 506-523
- Rafaeli, A. – M. G. Pratt (1993): Tailored meanings: on the meaning and impact of organizational dress, *AMR*, 18/1: 32-55
- Redding, G. S. – Y. Y. Wong (1993): The psychology of Chinese organizational behaviour, in: T. D. Weinshall (ed.): *Societal culture and Management*, Walter de Gruyter, Berlin, 243-270
- Reichers, A. E. – B. Schneider (1990): Climate and culture: an evolution of constructs, in: B. Schneider (ed.): *Organizational climate and culture*, Jossey-Bass, San Francisco, 5-39
- Risber, A. (1998): *Ambiguities thereafter – An interpretive approach to acquisitions*, Ph.D. thesis, in print: Lund university, Department of Business Administration
- Rousseau, D. M. (1990): Assessing organizational culture: the case for multiple methods, in: B. Schneider (ed.): *Organizational climate and culture*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 153-192
- Saffold, G. S. (1988): Culture traits, strength, and organizational performance: moving beyond “strong” culture, *AMR*, 13: 546-558
- Sandelands L.E. – V. Srivatsan (1993): The Problem of Experience in the Study of Organizations, *Organization Studies*, 1: 1-22.

- Schein, E.H. (1985): Organizational culture and leadership, Jossey-Bass, San Francisco
- Schein, E. H. (1996): Culture: the missing concept in organization studies, ASQ, 41: 229-240
- Schriesheim, F. J. – M. A. Von Glinow – S. Kerrs (1977): Professionals in bureaucracies: a structural alternative, in: P. C. Nystrom – W. H. Starbuck (eds): Prescriptive models of organizations (53-69), North-Holland, Amsterdam
- Schultz, M. (1995): On studying organizational cultures, Walter de Gruyter, Berlin-New York
- Schultz, M. – M. J. Hatch (1996): Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies, AMR, 21/2: 529-557
- Schumpeter, J. A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete, KJK 1980
- Scott, W. R. (1987): The adolescence of institutional theory, ASQ, 32: 493-511
- Siehl, C. – J. Martin (1984): The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture? In: J. G. Hunt et al: Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership (227-269), Pergamon Press, New York
- Siehl, C. – J. Martin (1990): Organizational culture: a key to financial performance?, in: B. Schneider (ed): Organizational climate and culture, Jossey-Bass, San Francisco, 241-281
- Simon, H. (1947): Administrative behavior, New York: Macmillan
- Simon, H. (1991): Bounded rationality and organizational learning, Organization Science, 2: 125-134
- Simon L. (1998): Interkulturális menedzsment, Külkereskedelmi Főiskola, Budapest
- Smircich, L. (1983): Concepts of culture and organizational analysis, ASQ, 28, 339-358
- Smircich, L. – B. M. Calás (1987): Organizational culture: a critical assessment, in: F.M at all (eds): Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective, Sage, Beverly Hills
- Smith, K. K. – V. M. Simmons (1983): A Rumpelstiltskin organization: metaphors on metaphors in field research, ASQ, 28: 377-392
- Song, X.M. – M.E. Parry (1997): Teamwork barriers in Japanese high-technology firms: the sociocultural differences between R+D and marketing managers, Journal of Product Innovation Management, Vol.14. 356-367
- Souder, W. E. (1988): Managing relations between R+D and marketing in new product development projects, in: R. Katz (ed.) (1997): The human side of managing technological innovation, Oxford University Press, New York
- Spender, J. C. (1996): Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, SMJ, 17 (Winter Special Issue): 45-62
- Spender – Grant (1996): Knowledge of the firm: overview, SMJ, 17 (Winter Special Issue): 5-9
- Stake, R. E. (1995): The art of case study research, Sage, London,
- Starbuck, W. (1982): Congeling oil: inventing ideologies to justify acting ideologies out, JOMS 19/1: 4-27
- Starbuck W. H. (1992) Learning by knowledge-intensive firms, JOMS Vol.29. No.6. (484-513)
- Strauss, A. – J. Corbin (1990): Basics of qualitative research, London: Sage

- Thomas, D. C. – E. C. Ravlin (1994): Responses of employees to cultural adaptation by foreign manager, (work in paper)
- Tichy, N. (1983): *Managing strategic change. Technical, political, and cultural dynamics*, Wiley, New York)
- Thomas, K.W. - Velthouse, B.A. (1990): Cognitive Elements of Empowerment, *AMJ*, 4: 666-681. o
- Thompson, J. D. (1967): *Organization in action*, New York, McGraw-Hill
- Trice, H. M. – J. M. Beyer (1984): Studying organizational cultures through rites and ceremonials, *AMR*, 9/4: 653-669
- Trompenaars, F. (1995): *Riding the waves of culture*, Brealey, London
- Tryce, H. M. – J. M. Beyer (1991): Cultural leadership in organizations, *Organization Science*, 2/2: 149-169
- M.L. Tushman and P. Anderson (ed.) (1997): *Managing strategic innovation and change*, Oxford University Press, New York – Oxford,
- Tushman, M. L. – P. C. Anderson – C. O'Reilly (1997): Technology cycles, innovation streams, and ambidextrous organization: organization renewal through innovation streams and strategic change, in: M.L. Tushman and P. Anderson (ed.): *Managing strategic innovation and change*, Oxford University Press, New York – Oxford, 3-23
- Vajda, B. (2000): *A fizikai környezet szerepe a szervezeti kultúrában*, Diplomadolgozat, kéziratban, BKÁE, Vezetési és Szervezési Tanszék
- Van Buskirk, W. – D. McGrath (1992): Organizational stories as a window on affect in organizations, *JOCM*, 5/2: 9-24
- Van de Ven, A. H. – G. P. Huber (1990): Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change, *Organization Science*, 1/3: 213-219
- Van Maanen, J. (1979): The self, the situation, and the rules of interpersonal relations, in: W. G. Bennis et al. (eds.): *Essays in interpersonal dynamics*, The Dorsey Press, Homewood
- Van Maanen, J. (1988): *Tales of the field*, The university of Chicago Press, Chicago
- Van Maanen, J. – S. Barley (1984): Occupational communities: culture and control in organizations, in: B. M. Staw – L. L. Cummings (eds.): *Research in organizational behavior*, JAI Press, Greenwich
- Van Maanen, J. – G. Kunda (1989): Real feelings: emotional expression and organizational culture, *Research in Organizational Behavior*, 11, 43-103
- Van Maanen, J. – E. H. Schein (1979): Toward a theory of organizational socialization, *Research in Organizational Behavior*, 1: 209-264
- Verona, G. (1999): A resource-based view of product development, *AMR*, Vol. 24. No.1. 132-142
- Weick, K. E. (1991): The vulnerable system: an analysis of the Tenerife air disaster, in: P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, J. Martin (eds): *Reframing organizational culture*, Sage, Newbury Park
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weinshall, T. D. (ed.) (1993): *Societal culture and management*, Walterde Gruyter, Berlin-New York

- Weinshall, T. D. – Y. A. Raveh (1993): The training of multinational managers, in: Weinshall, T. D. (ed.): Societal culture and management, Walterde Gruyter, Berlin-New York
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm (SMJ,
- Wernerfelt, B. (1995): The resource-based view of the firm: ten years after, SMJ, 16: 171-174
- Williamson (1975): Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications, New York, Free Press
- Wilmott, H.(1992): Postmodernism and Excellence: The De-differentiation of Economy and Culture. Journal of Organizational Change Management 5: 58-68
- Wolfe, R. A. (1994): Organizational innovation: review, critique, and suggested research directions, JOMS, 31:3
- Worf, B. L. (1997): A szokványos gondolkodás és viselkedés viszonya a nyelvhez, in: P. Bohannon – M. Glazer (eds.): Mérföldkövek a kulturális antropológiában, McGraw-Hill Book – Panem Kft., Budapest, (221-249)
- Workman, J. P. Jr. (1995): Engineering's interactions with marketing groups in an engineering-driven organization, in: Katz, R. ed. (1997): The Human Side of Managing Technological Innovation – A collection of readings, Oxford University Press, New York, 535-549
- Yin, R. K. (1994): Case Study research: Design and Methods, Thousand Oaks: Sage
- Young, E. (1989): On the naming of the rose: interests and multiple meanings as elements of organizational culture, Organization Studies, 10: 187-206
- Zien, K. A. and S. A. Buckler (1997): Dreams to market: crafting culture of innovation, JPIM, 14:274-287
- Zucker, L. G. (1977): The role of institutionalization in cultural persistence, American Sociological Review, Vol. 42, 726-743