

Gáspár Judit

A jövő alakítása a vállalati stratégiaalkotási gyakorlatban

Vállalatgazdaságtan Intézet

Döntéselmélet tanszék

Témavezető:

Dr. Czakó Erzsébet
egyetemi tanár

© Gáspár Judit

**Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástani Doktori Iskola**

A jövő alakítása a vállalati stratégiaalkotási gyakorlatban

Doktori értekezés

Gáspár Judit

Budapest, 2015. április

**Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástani Doktori Iskola
Vállalatgazdaságtan Intézet
Döntéelmélet tanszék**

Doktori értekezés

Gáspár Judit

A jövő alakítása a vállalati stratégiaalkotási gyakorlatban

Témavezető:

Dr. Czakó Erzsébet
egyetemi tanár

Budapest 2015. május

© Gáspár Judit

Tartalom

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....	7
ÁBRÁK JEGYZÉKE.....	8
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	9
I. BEVEZETÉS	11
II. A STRATÉGIAKUTATÁS ELMÉLETE ÉS GYAKORLATA.....	15
II.1. ELMÉLET ÉS GYAKORLAT KAPCSOLATA	15
II.2. A STRATÉGIA TARTALMÁRA, KIALAKULÁSÁNAK FOLYAMATÁRA ÉS GYAKORLAT ÁRA IRÁNYULÓ KUTATÁSOK	19
III. AZ IDŐ ÉS A JÖVŐ ÉRTELMEZÉSE A STRATÉGIAKUTATÁSBAN ÉS A GYAKORLATBAN.....	23
III.1. ALAPFELTEVÉSEK AZ IDŐRŐL ÉS A JÖVŐRŐL A STRATÉGIAKUTATÁSBAN	23
III.2. ALAPFELTEVÉSEK AZ IDŐRŐL ÉS A JÖVŐRŐL A VÁLLALATI STRATÉGIAI GYAKORLATBAN.....	30
III.3. A STRATÉGIAI ISKOLÁK JÖVŐ-ÉRTELMEZÉSE	37
IV. AZ ELŐRETEKINTÉS (FORESIGHT) – A JÖVŐ TUDATOS KEZELÉSE A JELENBEN	43
IV.1. A FORESIGHT ÉRTELMEZÉSE ÉS ALAPFELTEVÉSEI.....	43
IV.2. A FORESIGHT TEVÉKENYSÉGEK IRÁNYULT SÁG SZERINTI CSOPORTOSÍTÁSA	47
IV.2.1. Technológiai fókusz.....	48
IV.2.2. Társadalmi fókusz.....	49
IV.3. A FORESIGHT TEVÉKENYSÉGEK ALKALMAZÁSI SZINTEK SZERINTI CSOPORTOSÍTÁSA	51
IV.3.1. Nemzeti és regionális előretekintési programok	53
IV.3.2. A foresight tevékenységek az egyén szintjén	56
IV.3.3. Vállalati és szervezeti előretekintés.....	57
IV.4. A FORESIGHT ESZKÖZTÁRA A VÁLLALATI STRATÉGIAALKOTÁSBAN.....	62
IV.5. HAZAI VÁLLALATOK VISZONYA A JÖVŐHÖZ	66
V. CSOPORTOS DÖNTÉSHOZATAL ÉS PARTICIPÁCIÓ	69
V.1. AZ IDŐ HOGYAN KONSTRUÁLJA A CSOPORTOK MŰKÖDÉSÉT?.....	70
V.2. A CSOPORTMŰKÖDÉS HOGYAN KONSTRUÁLJA AZ IDŐT, A JÖVŐT?.....	71
V.2.1. Társas befolyás elméletei.....	72
V.2.2. A csoport vezetőjének szerepe.....	73
V.3. A PARTICIPÁCIÓ.....	74
V.3.1. Participáció a vállalatban belül – részvétel a döntéshozatalban.....	74
V.3.2. Társadalmi részvétel – vállalati szerepvállalás.....	75
V.3.3. Érzelmű és szervezeti elköteleződés	76
VI. A KUTATÁS ELMÉLETI ALAPJA ÉS MÓDSZERTANA	78
VI.1. AZ INTERPRETATÍV PARADIGMA.....	79
VI.2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA – ESETTANULMÁNY MÓDSZER.....	81
VI.2.1. Kutatási kérdések.....	86
VI.2.2. A kutatás menete és az eset kiválasztása.....	87
VI.3. ADATGYŰJTÉS.....	89
VI.3.1. Interjúzási technikák, életvilág interjúk	89
VI.3.2. Páros interjúk.....	90
VI.3.1. Interjútervezés	91
VI.3.2. Interjúátiratok minősége.....	94
VI.3.3. Helyek, terek, tárgyak szerepének megfigyelése.....	95
VI.4. ADATELEMZÉS ITERATÍV FOLYAMATA.....	96
VI.5. ÉRVÉNYESSÉG, MEGBÍZHATÓSÁG ÉS ÁLTALÁNOSÍTHATÓSÁG.....	98

VII.	STRATÉGIÁT ALKOTÓK IDŐSZEMLELETE ÉS A JÖVŐHÖZ VALÓ VISZONYA	100
VII.1.	AZ ALAPÍTÓ TULAJDONOSOK EGYÉNI, SZEMÉLYESTÖRTÉNETE.....	103
VII.2.	TÁRSADALMI, GAZDASÁGI, IPARÁGI KÖRNYEZETBE ÁGYAZOTTSÁG	105
VII.3.	A VÁLLALATI JÖVŐALKOTÁS METAFORÁJA	108
VII.4.	MÉRTÉKTARTÓ NÖVEKEDÉS – EGYÉNI ÉS SZERVEZETI SZINTEN.....	110
VII.5.	ÖSSZEFOGLALÁS: VÁLLALATI IDŐUTAZÁS – A STRATÉGIAALKOTÓK SZEMÉLYES IDŐUTAZÁSA.....	113
VIII.	A JÖVŐALKOTÁS A VÁLLALAT MINDENNAPI GYAKORLATÁBAN	118
VIII.1.	JÖVŐORIENTÁLT TERMÉKTERVEZÉS.....	119
VIII.2.	BESZÁLLÍTÓK KIVÁLASZTÁSA	120
VIII.3.	ALKALMAZOTTAK KIVÁLASZTÁSA	122
VIII.4.	EGYÜTTMŰKÖDÉS AZ ELLÁTÁSI LÁNCBAN.....	126
VIII.5.	ÖSSZEFOGLALÁS: TUDATOSULÓ JÖVŐALKOTÁS A JELEN GYAKORLATÁBAN.....	129
IX.	RÉSZVÉTEL A JÖVŐALKOTÁSBAN – BEVONÁS ÉS/VAGY MEGÉRINTŐDÉS	135
IX.1.	A VEZETŐI CSOPORT MŰKÖDÉSE	136
IX.2.	ÉRZELMI ÉS SZERVEZETI ELKÖTELEZŐDÉS.....	142
IX.3.	SZERVEZETI IDENTITÁS KIALAKULÁSA	145
IX.4.	ÖSSZEFOGLALÁS: A PARTICIPÁCIÓ ALAPJA A BIZALOM.....	148
X.	A JÖVŐ ALAKÍTÁSA A VÁLLALATI STRATÉGIAALKOTÁSI GYAKORLATBAN – REFLEXIÓ	151
X.1.	A VÁLLALATI JÖVŐALKOTÓ TEVÉKENYSÉGÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK	155
X.2.	A JÖVŐALKOTÁS A STRATÉGIAALKOTÓI GYAKORLATBAN	157
X.3.	TOVÁBBI KUTATÁSI LEHETŐSÉGEK, IRÁNYOK.....	162
X.4.	KUTATÓI SZEREPDEFINÍCIÓ – SZEMÉLYES REFLEXIÓK.....	163
FELHASZNÁLT IRODALOM.....		165
A TÉMAKÖRHÖZ KAPCSOLÓDÓ SAJÁT PUBLIKÁCIÓK		179
MELLÉKLET		182

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Stratégia mátrix	20
2. táblázat: Eltérő időészlelések a szervezetekben	25
3. táblázat: A stratégia menedzsment fejlődésének modelljei	30
4. táblázat: Vállalati időutazás	33
5. táblázat Egy adott nemzeti kultúra jellemző időorientációja	36
6. táblázat: A stratégiai iskolák központi logikája az idő és a jövőértelmezés szempontjából	38
7. táblázat: Lehetséges stratégiák gyorsan változó környezetben	40
8. táblázat: Foresight alkalmazásának eltérő szintjei, jellemzői	51
9. táblázat: Néhány, úttörő jelentőségű nemzeti előretekintési program összehasonlítása	54
10. táblázat: A szervezeti foresight eltérő megközelítése	58
11. táblázat: A stratégiai iskolák központi logikája és az eltérő vállalati foresight megközelítések	60
12. táblázat: A szervezeti foresight „megjelenési formái”	61
13. táblázat: A szubjektív irányultság értelmezése	78
14. táblázat: A pozitivist és az interpretatív paradigmák összehasonlítása	79
15. táblázat: Releváns kutatási stratégiák az eltérő kutatási célokhoz	81
16. táblázat: Mintaválasztási stratégiák a kvalitatív kutatásban	87
17. táblázat: Az interjú tervezés és megvalósításának folyamatában tisztázandó kérdések	91
18. táblázat: Az elkészített interjúk statisztikai adatai	92
19. táblázat Az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság értelmezése	98
20. táblázat: Az elemzés dimenziói - Hogyan kapcsolják össze saját és a vállalatuk jövőjét a vezetők?	99
21. táblázat: A piaci és stratégiai partnerkapcsolat jellemzői	113
22. táblázat (7. táblázat átdolgozása): Időütemezés vagy eseményütemezés?	127
23. táblázat (vö: 11. táblázat): A stratégiai iskolák központi logikája és az eltérő vállalati foresight megközelítések feltárása az esettanulmány vállalati gyakorlatban	129
24. táblázat (a 10. táblázat továbbgondolása) A szervezeti foresight eltérő megközelítéseinek együttélése az esettanulmányvállalati gyakorlatában	131
25. táblázat A vállalati jövőalkotást befolyásoló tényezők	137

Ábrák jegyzéke

1. ábra: Az elméleti háttér felépítése	14
2. ábra: Elmélet és gyakorlat viszonya	15
3. ábra: A stratégia elmélet „lebontása” a gyakorlatban	18
4. ábra: Foresight időértelmezése	45
5. ábra: A piaci tevékenység által uralt értelmezési keret	47
6. ábra: A kontextuális értékelési keret	49
7. ábra: Partecipációs program fogalmi kerete	74
8. ábra: Kutatási terv – gondolattérkép	83
9. ábra: A releváns elméleti háttér és a kutatási kérdés kapcsolata	150
10. ábra A vállalati jövőalkotást befolyásoló tényezők	152
11. ábra A jövőalkotás folyamata a jelenben	154
12. ábra Vállalati jövőalkotás tényezői és folyamata	157

„Mit ér, hogy itt vagyunk, ha nem tudjuk, hogy hol vagyunk?

*Annyit, hogy végül mégis itt vagyunk.
A célnál? Nem tudom. A cél, Szerápcion,
sokszor maga az út, de csak ha nem
céltalan; s minden célból, ha valóban
cél volt, mindig új út vezet tovább.
Úton vagyunk. Azt hiszem, épp elég,
ha ennyit tudsz. A többi csak lidérc
és délibáb, Szerápcion.”*
Rónay György (1913–1978):
Szerápcion legendák
(részlet)

Köszönetnyilvánítás

Hosszú, kitérőkkel teli út volt a disszertáció elkészítése, melyben sokan támogattak, emberi és szakmai segítséget nyújtva. Hosszúra nyúlt a téma-keresés, találás, a kutatás és az írás folyamata, és e változtatásokkal, felismerésekkel, megértésekkel teli időszakot saját személyes és szakmai fejlődésem, tanulásom kísérte. A dolgozat így önmagában sem mint végső cél értelmezendő, hanem az „úton lét” dokumentálása, betekintés a saját jövőalkotásom folyamatába. Ezen az úton számos kolléga, barát, családtag kísért el, az ő támogatásukat szeretném megköszönni a disszertációm első oldalain:

Köszönöm témavezetőmnek, Czákó Erzsébetnek, aki (intézetvezető minőségében is) egyengette a Ph. D.-hez vezető utamat, „szabadon vezetve” támogatta a saját témám megtalálását, és szinte a végsőkig biztosította a teret és az időt számomra. A Vállalatgazdaságtan Intézetben kollégáimnak szakmai és emberi támogatását, a bátorító mosolyok mellett, a lényeglátó megjegyzéseket, tartalmas beszélgetéseket.

Köszönöm a tanszékvezetőm, Zoltayné Paprika Zita támogatását, és a Döntéelmélet tanszék kollégáinak, barátainak az együttgondolkodást, a közös kereső és elmerengő találkozókat.

A munkahelyi vitán, a disszertációtervezethez fűzött alapos, előremutató és támogató írásos és szóbeli megjegyzéseit, tanácsait és a munkámra szánt időt külön köszönöm: Gelei Andrea, Wimmer Ágnes, Szántó Richárd, Tóth Ferenc, Könczöl Erzsébet, Kozma Miklós, és Bartek-Lesi Mária kollégáimnak. Az inspiráló beszélgetéseket, a szakmai egymásra hangolódást és közös gondolkodást, útmutatást köszönöm Esse Bálint, Matolay Réka, Topçu Katalin, Pataki György, Radácsi László, kollégáimnak.

A tervezet bírálói, Hideg Éva és Bakacsi Gyula alapos, részletes, témapontosító megjegyzései nagymértékben gazdagították és mélyítették a disszertáció készítését, köszönet érte.

Köszönöm az Intézet titkárságán dolgozók adminisztratív segítségét.

Köszönöm az esettanulmányban vizsgált Kiadó interjúalanyainak a bizalmat, az őszinteséget, sokat tanultam tőlük. Hálával tartozom a lehetőségért, hogy a jövőalkotás jelenségéről mélyebb megértés születhetett általuk.

Köszönöm Horváth Tünde szakmai fejlesztő (coach) támogatását a saját hang, erő és energia megtalálásában, a belső gátjaim, akadályok feltárásában, elfogadásában, elengedésében.

Köszönöm a családomnak és barátaimnak a támogatást, hogy megteremtették az időt és a teret a munkámhoz, és hogy hittek benne(m), hogy egyszer csak elkészül a disszertáció.

Gelei András, lelki és szakmai társam az írásban és a nem írásban is, aki a disszertáció minden mélységét és magasságát átélte velem, aki ha nem is egyértelműen tette könnyebbé az alkotási folyamatot, de aki nélkül talán el sem készült volna a mű... Köszönöm Neked!

Végül köszönöm gyermekeinknek, Julcsinak és Áronnak, hogy jelen voltak, vannak életemben, ők azok, akik kívülről és belülről is átérték, megtapasztalták a disszertáció írás és a kutatás folyamatát, s ők tanítottak, tanítanak meg a mindennapok jelenében élni és alkotni a jövőt.

I. Bevezetés

Az időhöz és különösen a jövőhöz való viszony régóta foglalkoztatja az emberiséget, a művészetet, a tudományt. A pre-modern társadalmakban a jövőt, mint külső, emberi tevékenységgel csak igen kis mértékben befolyásolható történések folyamatát tekintették, majd a modern társadalmakban a jövő befolyásolható, tervezhető és előre jelezhető tényezővé vált. (Giddens 1990 in: Tsoukas, Shepherd 2004: 1) A vállalati stratégiaalkotási folyamatokban és technikákban is tetten érhető ez a szemlélet. Számos filozófus, kutató (Popper 1988; Rorty in: Tsoukas, Shepherd 2004: 2) felveti azonban a jövő nyitottságának, előrejelezhetetlenségének tényét.

Az idő ellenőrzésének vágya évezredek óta az emberi tevékenységek és célok egyik központi kérdése, mindemellett jelen van a jövőtől, az elmúlástól, a haláltól való félelem. E kettősség vezethetett oda, hogy az emberiség „megalkotta” a mérhető időt. (Adam 2006) Az ókorban az igazán nagyhatalmú és befolyásos uralkodók saját kalendáriumot alkottak leváltva, elődeiket. A hatalom az idő feletti hatalmat is jelentette. A jövő, a szebb vagy éppen borúsabb jövő képe leginkább a transzcendens világához kapcsolódott, vallási, mitológiai hitrendszerekkel keresték és „biztosították” a jövőt itt a jelenben.

A gazdasági életben már a középkorban előtérbe került a jövő kizsákmányolhatósága. A kereskedők, különösen azok, akik áruikat például a tengerentúlról szállították, hosszabb időtávra becsülték lehetséges nyereségeiket és hasznaikat. Ők már nemcsak konkrétan a termékekkel, hanem a termékek ígéretével kereskedtek. Vagyis a jelenben realizálták nyereségüket egy későbbi tranzakcióért (Adam 2006). Másképp megfogalmazva: a jövő diszkontálásának folyamata már ebben az időszakban elkezdődött. A javak jövőbelisége mellett, a károk, az okozott káros hatások, a jövő generációkkal szemben elkövetett jelenbeli sérelmek (környezetszennyezés, kihaló fajok, stb.) is a távoli jövőbe kerültek. A jelen gazdasági döntéshozói nem „építették be” döntéseikbe ezt a „jövő iránti felelősséget”. De mit is jelenthet ez a jövő iránti felelősség? A vállalatok vezetői, tulajdonosai miért éreznek felelősséget? A tulajdonosi érték növelése, a vállalat fennmaradása, személyes karrierpályák megteremtése, a nyugodt élet, a természetes környezet fenntarthatósága, a jövő generációk érdekei vajon beépülnek a stratégiaalkotók gondolkodásába?

Barbara Adam (2006) kortárs szociológus és filozófus írásaiban arra figyelmeztet, hogy „a mai ipari társadalmakban a jelen vált transzcendenssé és a jövő lett az a legvégső határ, ami még gyarmatosítható a maradandó dolgokkal, hitrendszerekkel és intézményekkel, kulturális és technológiai termékekkel, biztosítási és gazdasági gyakorlatokkal. A jövő üldözötté, esetlegessé, konstruálttá, szennyezetté vált, mintha két értelmezés között hánykolódna: az időutazástól a teljes tagadásig.” (Adam 2006: 125) Barbara Adam borús képet fest nemcsak a jövőről, hanem a jelen gazdasági tevékenységeiről is, melyekkel már itt a jelenben szétromboljuk a jövő generációk esélyeit. A jövőért érzett személyes felelősségem és az a kíváncsiság, hogy mi történik a vállalati stratégiaalkotás során – *valóban ennyire borús a kép?* – motiválta a disszertációm témaválasztását, mikor is azt a folyamatot és gyakorlatot kívánom feltárni, ahogy a stratégiai döntések során az idő „értelmeződik” és a jövő „születik”. A stratégiaalkotás elméletében és gyakorlatában az eltérő időértelmezések feltárását tűztem ki elsődleges feladatként, mely meglátásom szerint fontos alapja lehet a vállalati stratégiák jövőhöz való viszonyának feltérképezéséhez.

Disszertációmban vállalati stratégiát alkotók, stratégiai döntéseket hozók időhöz és jövőhöz való viszonyát kívántam feltárni. Kiinduló kérdésem az volt, hogy miképp válnak az eltérő, egyéni jövőértelmezések egy vállalati stratégiát alkotó csoport, szervezet számára elfogadottá, befogadottá, közössé, illetve, hogy az idő- és jövő-értelmezés hogyan érhető tetten a stratégiaalkotók mindennapi gyakorlatában? A folyamat elemzése mellett a jövőképek tartalmára is kíváncsi voltam, vagyis a „*hogyan?*” kérdés mellett a „*milyen jövő jön létre?*” kérdést is körbejártam. Itt, azt a kapcsolatot igyekeztem feltárni, hogy a stratégiaalkotásban résztvevők, a döntéshozatalba bevont érintettek körének tágítása, hogyan befolyásolja a kialakuló (értsd: folyamatosan létrejövő, alakuló, változó) közös jövő értelmezés tartalmát.

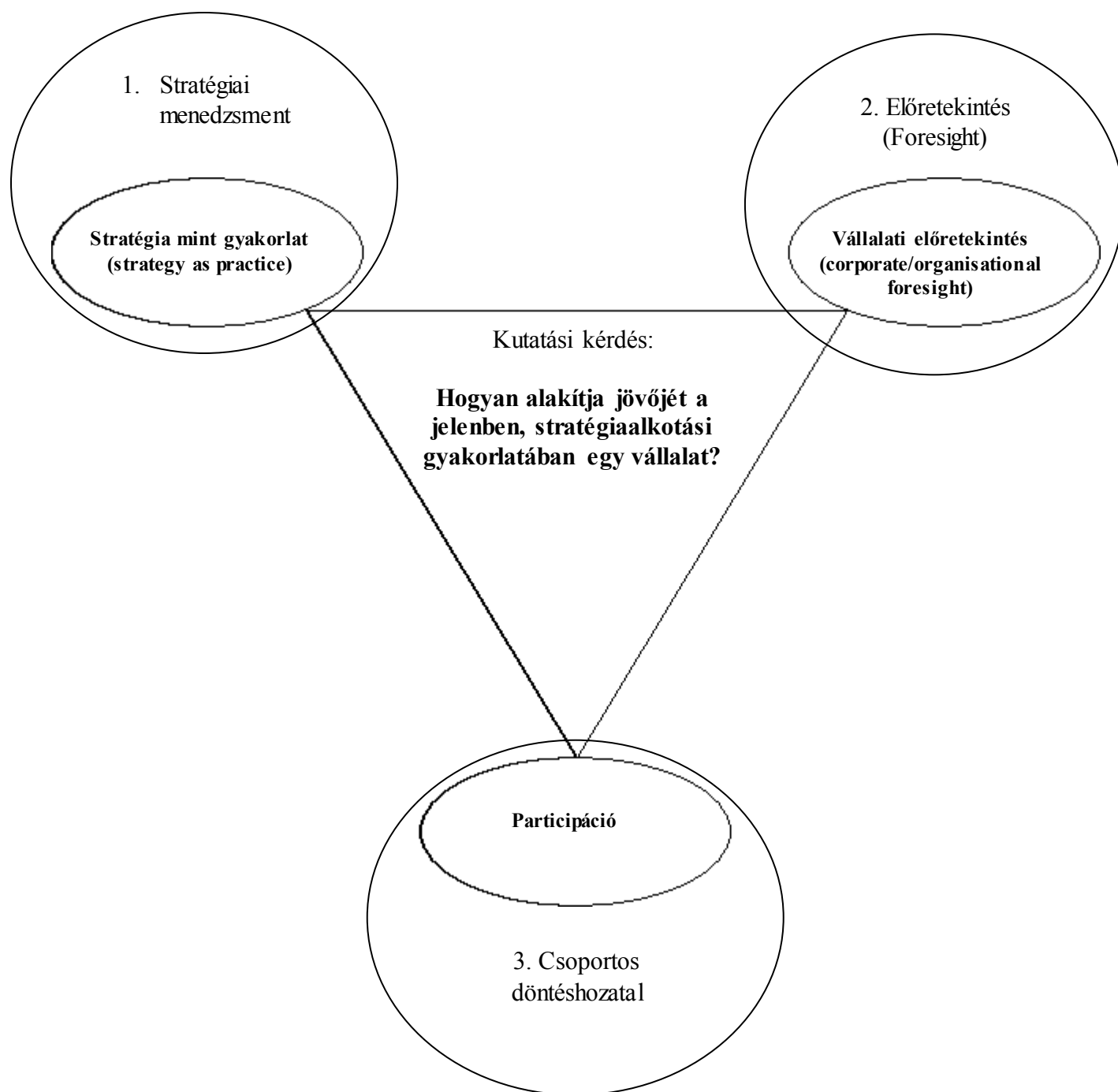
Berger és Luckmann (1966) tudásszociológiai értekezésükben a valóság társadalmi felépítésének elemzésével (social construction of reality) foglalkoznak. Követve ezt a tudományfilozófiai irányzatot, a disszertáció empirikus részében az esettanulmány-módszertan segítségével tettem kísérletet a jövő (ki)alakulás/alakítás folyamatának feltárására, s ehhez a társadalomtudományok ún. interpretatív és konstruktivista paradigmáinak szervezetelméleti irányzatait alkalmaztam (Wollnik 1995; Gelei 2002).

A stratégiaalkotást mint egy felsővezetői csoport közös jövőalkotási folyamatát értelmeztem a disszertációban. Az elméleti összefoglalóban célom volt, hogy képet adjak arról, hogy a stratégiakutatásban hogyan és milyen alapfeltevések mentén jelenik meg az idő és a jövő.

A disszertáció témájához, a vállalati jövőalakítás kérdésköréhez az indítást a jövő iránti felelősség és a jelenbeli tettek és gondolatok összekapcsolásának igénye jelentette.

A disszertáció központi kérdésének szánt problémát – ***Hogyan alakítja jövőjét a jelenben, stratégiaalkotási gyakorlatában egy vállalat?*** – három elméleti oldalról közelítettem meg (1. ábra), úgymint:

1. Stratégiai menedzsment szempontú megközelítés. A stratégiai menedzsment iskolák által megfogalmazott idő- és jövőértelmezések vázlatos összefoglalását és elemzését a stratégia mint gyakorlat (strategy-as-practice) megközelítés szemüvegén keresztül tettem, élve azzal a feltételezéssel, hogy a stratégiaalkotók jövőkonstruáló tevékenységét ebből az irányból, a gyakorlat oldaláról, lehet megközelíteni. A vállalati stratégiaalkotás folyamata mint csoportos döntések sorozata az az értelmezési keretet, amelyben a jövő alakulásának *folyamatát* és *tartalmát* vizsgáltam. (II. és III. fejezet)
2. Vállalati előtekintés. A vállalati előtekintés (corporate foresight) mint jövőorientált döntés-előkészítő eljárás a vállalati stratégiaalkotás jövőtudatos megközelítését hangsúlyozza, ebben a részben a tudatosult és intézményesült „jövő-konstrukciós” tevékenységek elemzését végeztem el. (IV. fejezet)
3. Csoportos döntések elmélete és a participáció, a részvétel és bevonás kérdése a harmadik elméleti háttér. A vállalati stratégiaalkotást mint csoportos döntéshozatali folyamatot vizsgáltam, ahol a tudatos, tudattalan, és nem szándékolt szinteken jön létre a „közös” jövő. A relevánsnak ítélt döntéseméleti, döntésszociológiai és szociálpszichológiai értelmezési háttér szelektálásánál, az egyéni döntések és a csoportos befolyásolás, megegyezés mint a szervezeti valóság (itt: kiemelten a szervezeti jövő) formálásának fontos folyamatait kutattam. Az elemzés során fontos szerepet kapott a jövőalkotásba bevontak körének feltárása, és a bevonás minőségének értelmezése. (V. fejezet)

1. ábra: Az elméleti háttér felépítése

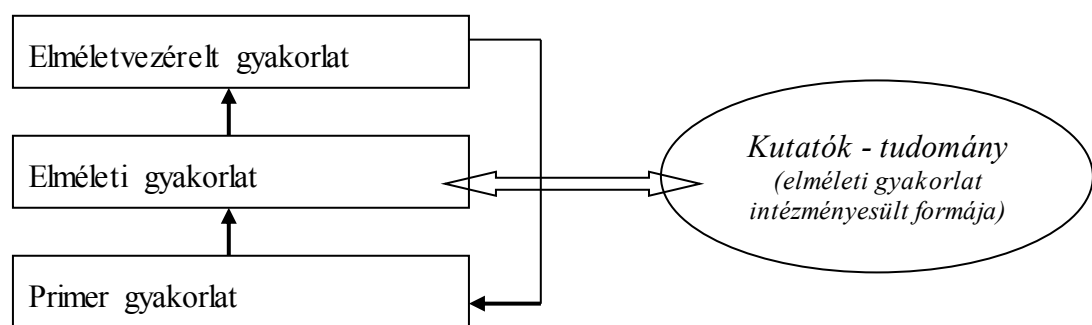
II. A stratégia kutatás elmélete és gyakorlata

A disszertáció központi kérdésének vizsgálatát az elmélet és gyakorlat kapcsolatának feltárásával kezdem. Célom, hogy válaszokat találjak arra a kérdésre, hogy a stratégiai iskolák elméleteiből hogyan lesz gyakorlat, illetve mi alapján születnek ezek az elméletek. Mivel az elemzésem tárgya a vállalati stratégiaalkotási gyakorlat, illetve ennek időértelmezése és jövőalkotó tevékenysége, fontos, hogy röviden értelmezzem az elmélet és gyakorlat kapcsolatát. Ezt az alponthoz egy általánosabb felvezetőnek szánom, mely megalapozza a következő alponthoz, ahol a stratégiai kutatások és a stratégiai gyakorlat oldaláról külön-külön vizsgálom majd a jövő- és időértelmezéseket.

II.1. Elmélet és gyakorlat kapcsolata

Melyik volt, van előbb: elmélet vagy gyakorlat? Különböző válaszok adhatóak erre a kérdésre: Scherer (2002) az elmélet és gyakorlat kapcsolatát elemezve (metodológiai) konstruktivista álláspontra helyezkedik, mely szerint „a beszéd és a cselekvés metodológiailag megelőzik az elméletet.” (Scherer, 2002: 41) Megkülönböztet: „elmélet előtti” (primer), „elméleti” és „elméletvezérelt gyakorlatot” (2. ábra).

2. ábra: Elmélet és gyakorlat viszonya



Forrás: Scherer (2002: 45) alapján – saját kiegészítés

Az „elmélet előtti” vagy „primer gyakorlat” esetében az emberek az elméletek tudatos és átgondolt alkalmazása nélkül élik életüket. A primer gyakorlattal szemben az „elméleti gyakorlat”-nál a cselekvők felismerik, hogy tetteik nem minden esetben sikeresek, ilyenkor vagy a cselekvés folyamatában vagy azt megelőzően elmélkednek a helyzetről, elemzik

lehetséges tetteiket és a következményeket. Míg a „primer gyakorlat” cselekvői a helyzetbe ágyazottan tevékenykednek, az „elméleti gyakorlat” szereplői távolságot tartanak a problémától, s így képesek reflektálni arra. Scherer (2002) értelmezésében az elméleti gyakorlat nem egyenlő a tudománnyal: „a tudomány (...) az elméleti gyakorlat egy különleges intézményesített formája, amely azért jött létre, hogy a kutatók mintegy cselekvési tehertől mentesítve elmélkedjenek problémákon, és ezáltal tanulságos és tanulható, ebben az értelemben általános tudást hozzanak létre.” (Scherer 2002: 43). Az így született *tudományos* tudás és elmélet is visszatérhet a gyakorlatba, s módosítva az eredeti modellt, a kutatók szerepét is integrálhatjuk az elméletvezérelt gyakorlat létrehozásába. (2. ábra)

Az „elméletvezérelt gyakorlat” szereplői már alkalmazzák, a problémamegoldásaik során felhasználják az elméleti gyakorlat eredményeit és modelljeit, melyek adott esetben rutinná válhatnak, és saját tapasztalatok útján módosulnak, mintegy újabb primer gyakorlatot, majd ezek tudatosításával elméleti gyakorlatot hozhatnak létre.

Scherer írásában – többek között – a „Hogyan lehetséges a tudomány?” kérdést járja körül. Számunkra a 2. ábra és a röviden bemutatott értelmezés azért fontos, hogy válaszokat találjunk a bevezetőben feltett, a „stratégiai iskolák elméletéből hogyan lesz gyakorlat?” kérdésre.

A válasz sem általános értelemben lesz érdekes számunkra, hanem azt a feltételezést kívánom ezzel körbejárni, hogy milyen kapcsolat áll fenn a stratégiai iskolák idő- és jövőértelmezése, illetve a stratégiai gyakorlat idő- és jövőértelmezése között. Követve a schereri, konstruktivista logikát, azt feltételezhetjük, hogy létezik a „primer gyakorlatban” alkalmazott viszonyrendszer az időhöz és a jövőhöz, melyek nem feltétlenül tudatosultak, de a mindennapi gyakorlatban tetten érhetők. Ennek elméleti gyakorlattá válásához kellenek olyan kritikus események (critical incidents), melyek a gyakorlat szereplőit az idő és a jövő dimenzió tudatosabb kezelésére ösztönzik. Például ilyen lehetett a japán Toyota vállalat esetében is, amikor bevezette a „just-in-time” elven működő termelési és készletezési rendszerét; vagy az Intel esetében, mikor Gordon Moore (Moore’s Law - 1965) törvényét alkalmazva „elhatározták”, hogy a microchip processzorok kapacitását 18 havonta megduplázzák. Ezzel nemcsak saját vállalatuk versenyelőnyét tartják fenn sikeresen, hanem iparági ciklust is „bevezettek”. Az „elméleti gyakorlat” ezekben az esetekben egy a tapasztalataikra reflektáló vállalatot feltételez. De mint tudjuk, az említett technikákat más

vállalatok is alkalmazni kezdték, így ezzel „elméletvezérelt gyakorlatot” ültettek be saját működésükbe, mely számukra a mindennapi tevékenység részévé vált, immár „primer gyakorlatként”. Sőt, a tapasztalatokat, sikereket és sikertelenségeket elemezve újabb elméleti gyakorlatot hozhatnak létre, melyből ismét elméletvezérelt gyakorlat lehet, és így tovább. Mintegy spirálként működik ez a folyamat, melybe külső szereplőként¹ lépnek a kutatók, akik kutatásaik során alkotják meg modelljeiket, melyek gyakran saját oktatói és tanácsadói munkájukon keresztül jutnak vissza a gyakorlatba.

Más megközelítések szerint (Chia, 2004; Jarzabkowski, 2003, 2005; Mintzberg, 1997) az elméletek megalkotása tudományos kutatás és elemzés eredménye, ahol a leíró vagy előíró kutatói szándék határozza meg az elméletek létrejöttét, az eltérő valóságmagyarázatokat.

Megszületnek tehát az elméletek – lásd a stratégiai iskolák csoportosítását a domináns logika szempontjából a 6. táblázatban –, melyekből leegyszerűsített modelleket alkotnak az elméletek kitalálói. A kutató felelőssége, hogy milyen elméletet bocsát – akár modellekbe bújtatottan – a gyakorlat elé, bár nem uralhatja teljesen a kidolgozott módszereit, hisz az alkalmazói szabadság határtalan². Ahogy már említettem, például az oktatásból, tanácsadásból szűrődhetnek be ezek a modellek a stratégiaalkotásba, melyek elméleti háttére, a megalkotásakor támogató stratégiai iskola gyakran elfelejtődik.³ Jarzabkowski (2003, 2005) vizsgálata alapján a modellek megmaradnak, de azok elméleti alapja háttérbe szorul, sőt a stratégiák a gyakorlat során módosítják, az adott alkalmazási terület igényei szerint formálják, formálódik az eszköztár.

Jarzabkowski (2003, 2005) szerint két törés történik az elméletalkotás és a gyakorlati alkalmazás között: az egyiket még maga az elmélet alkotója végzi el, mikor is közérthetővé, alkalmazhatóvá, kommunikálhatóvá egyszerűsíti elméletét, modelleket, értelmezési kereteket alkot; majd a gyakorlatba jutva az alkalmazó saját céljai, és képességei szerint alakítja, használja a modelleket, ezzel saját értelmezési keretei közé illeszti azt. (3. ábra)

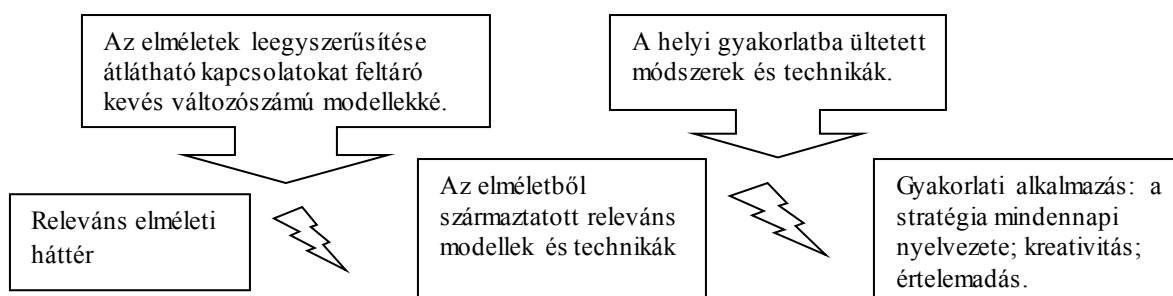
Így válhat például egy statikus környezetre megalkotott modell a dinamikus változó környezetben is időszerűvé, alkalmazhatóvá.

¹ A választott kutatási módszer, tudományfilozófiai alapállás és kutatói szerepfelfogás határozza meg, hogy az adott kutató külső szemlélőként, résztvevő megfigyelőként, esetleg akciókutatóként szemléli vagy tevékenységével tudatosan bele is avatkozik a vállalati folyamatokba.

² Az alkalmazói szabadság korlátozására számos modellalkotó kutató „levédi termékét”, előírja, hogy milyen esetekben, hogyan és milyen lépéseken keresztül használhatják módszerét.

³ Érdeemes lenne egy kutatást végezni arra, hogy megtudjuk, mi marad meg az oktatásban elmondottakból...

3. ábra: A stratégia elmélet „lebontása” a gyakorlatban



Forrás: Jarzabkowski (2003)

A 3. ábrát elemezve, ha balról jobbra haladunk, akkor azt a kérdés vizsgáljuk, hogy milyen módosulásokon keresztül, s hogyan jut el a stratégiai-elmélet a vállalati gyakorlatba. Ebben a megközelítésben részben azzal a feltevessel élünk, hogy létezik és releváns az a kapcsolat, amely az elméletalkotókat a gyakorlati alkalmazókkal összeköti. Ha ellentétes irányból (jobbról balra) vizsgáljuk a folyamatokat, akkor a gyakorlati alkalmazók visszajelzéseiből próbálunk elméleti kapcsolódásokat feltárni, illetve elméleteket alkotni. Ez a modell is felfogható egy spirálként – melynek alkalmazójaként újabb értelmezését adom –feltételezve, hogy az elmélet és a gyakorlat állandó kölcsönhatásban van: tudatos és tudattalan szinteken történik mindkét oldalon az alkalmazás és a rugalmas változtatás. Az elmélet és a gyakorlat közötti „együtt-gondolkodás” és „együtt-mozdulás” nem feltétlenül jellemzi az egyes megközelítéseket (lásd a stratégiai iskolákat és modelleket bemutató 6. táblázat a 34. oldalon). Számos esetben egy jól megalkotott modell relevanciáját és alapfeltevéseit sem az elméletalkotó, sem a gyakorlati alkalmazó nem kérdőjelezi meg (illetve nem is foglalkozik vele).

Mindkét bemutatott modell az elmélet és a gyakorlat kapcsolatára ad eltérő magyarázatot, míg az első inkább a gyakorlat vezette (konstruálta) elméletre helyezi a hangsúlyt, addig a második megközelítés az elméletvezérelt gyakorlatra kíván reflektálni. Az irodalomban fellelhető számos elmélet és gyakorlat kapcsolatát feltáró eszmefuttatás közül e kettőt választottam, mert a gyakorlat felé fordulás – értve ezalatt, a vállalati stratégiaalkotás mindennapi gyakorlatának vizsgálatát – jelenti a dolgozatom elemzési irányát, így az elmélet és a gyakorlat kapcsolata is ebből a szempontból jelenik meg.

II.2. A stratégia tartalmára, kialakulásának folyamatára és gyakorlatára irányuló kutatások

Disszertációm empirikus részében a *stratégia mint gyakorlat* megközelítést követem. Ez az alfejezet hivatott arra, hogy bemutassa az eltérő stratégia-elméleti megközelítéseket. Először röviden a *stratégia tartalmára* irányuló kutatások jellemzőit mutatom be, majd időrendben ezt követő, a *stratégiai folyamatokra* irányuló megközelítést tárgyalom, s végül visszatérek a *stratégia mint gyakorlat* szemlélethez.

Chakravarthy és Doz (1992) szerint a stratégia elméletében két irányzat tér el: a *stratégia tartalmára* irányuló megközelítés: a „vállalat milyen stratégiai pozíciója vezet optimális teljesítményre, különböző környezeti feltételek mellett, hogyan lehet sikeres egy vállalat?”-kérdésre keresi a választ; míg a *stratégiai folyamatra* irányuló megközelítés: a „hogyan befolyásolják a stratégiai pozíciót az adminisztratív rendszerek és a döntési folyamatok?” gondolkört járja körül.

A *stratégia tartalmára* irányuló megközelítések jelentek meg korábban. A sikeres vállalati példák leírására esettanulmányok készültek. A kutatások retrospektív módon bemutatják a sikerhez vezető utat, mintegy rekonstruálva s újra magyarázva korábbi feltételeket. Tudományos szempontból az ilyen kutatások, ahol az esetek végeredménye és a következmények a kutató számára már ismertek megkérdőjelezhetők, felmerül a befolyásoltság, érvényesség kérdésesége (Van de Ven 1992).

A *stratégiai folyamatokat* megfigyelő és elemző kutatók (pl.: Mintzberg, 1973, 1976; Pettigrew, 1977) az 1970-es évek vége felé jelentek meg (Johnson et al. 2003). Három területet emelnék ki a folyamatiskola újításai közül (követve Johnson et al. 2003):

- A folyamatiskola szakít a makro-személetű stratégiaértelmezéssel, mely figyelmen kívül hagyja a szervezetek belső dinamikáit, és a szervezeti környezetbe ágyazottan kezeli a stratégiát. A belső politikai folyamatok elemzése, az emberi tényező szerepe (Pettigrew, 1989, 1990) jelenik meg például a stratégiaalkotási folyamatokban, kinyitva ezzel a korábban fekete dobozként kezelt vállalatokat.
- A folyamatiskola integrálta az emberi tényezőt a stratégiai fejlesztési folyamatokba. Számára minden változtatási folyamat emberi tevékenységhez köthető, túllépve ezzel a korábban pusztán demográfiai jellemzőkkel bíró felsővezetői csoportok

bemutatásán. Az emberközeli vizsgálódások, a társas konstrukciók elemzése a mikro szintekhez vitték közelebb a stratégiai folyamatok leírót. (Pettigrew et al. 2002: 12)

- A stratégiakutatásban korábban a nagy elemszámú kvantitatív kutatások domináltak, a folyamatiskola képviselőinek köszönhetően legitimé váltak a kis-mintás mélyelemzések. Egy-egy esetre épülő esettanulmány-bemutatók (Pettigrew, 1989), vagy a menedzseri munka résztvevő-megfigyelése (Mintzberg, 1973), mind újabb és újabb betekintést nyújtottak a stratégiai folyamatokba, és teret engedtek a holisztikusabb, a folyamatok komplexitását feltáró kutatásokhoz.

A stratégiai tervezés folyamatát leíró kutatók közül Quinn (1980, 1985) is arra a felismerésre jutott, hogy a gyakorlatban ritkán születnek formális stratégiák, a mindennapi döntések, a felsővezetői csoportok „kis lépései” határozzák meg azt az irányt és működési kört, amerre a vállalat halad. Mindez azonban nem feltétlenül jelent egy „átevickélő”, spontán reakciókat felhalmozó folyamatot, hanem tudatos döntésekkel terelik a vállalatot, ahol mind a belső változásokat, mind a külső környezeti hatásokat igyekeznek figyelembe venni. Az innovációs folyamatok területén is ezt a logikai inkrementalizmus folyamatát hangsúlyozza, szembeállítva a nagy horderejű egyszeri radikális változásokat hozó döntésekkel. (Részleesebben lásd pl.: Mintzberg; Quinn 1991; Quinn 1980; Lindblom 1969)

1. táblázat: *Stratégia mátrix*

Stratégia	1. Folyamat	2. Tartalom
1. Konceptió	1. 1. Stratégiai tervezés (formalizáltságtól függetlenül)	1. 2. Szándékolt stratégia (ex ante stratégiai terv)
2. Cselekvés	2. 1. Stratégiaalkotás (stratégia, vezetés, szervezet)	2. 2. Realizált stratégia (ex post magatartásminta)

Forrás: Antal-Mokos (1990: 6)

Mintzberg (2002) logikáját követve szándékolt és megvalósult stratégiáról beszél Antal-Mokos (1990), amikor a koncepció és cselekvés dimenziók mentén tárgyalja az eltérő stratégia-megközelítéseket. (1. táblázat) Az ő csoportosítását arra használok, hogy összefoglaljam a stratégia tartalmára és folyamatára irányuló kutatások eltérő logikáját. A tartalomorientált megközelítések a stratégiaalkotás eredményét vizsgálják, míg a folyamatszempő az alkotási folyamatot (itt: cselekvést) kívánja feltárni mind a koncepcióalkotás (1.1.), mind a valódi megvalósulás (2.1.) területén. Ez a táblázat ugyanakkor – bár cselekvés és koncepcióalkotás dimenziók mentén mutatja be a stratégiakutatói irányokat – továbbra is makro-szemléletet tükröz, a vállalati stratégiaalkotás mindennapi gyakorlatának vizsgálatára nem utal. Döntően a folyamatok eredményét elemzi, s nem az egyidőben zajló folyamatokat, a gyakorlatokat kívánja feltárni. A „stratégia mint cselekvés”

megközelítése azt feltételezi, hogy a stratégia képes kilépni a folyamatokból, s reflektálni azokra (enactment, Weick 1979), míg a *stratégia mint gyakorlat* képviselői elvetik ennek a külső, reflektáló szemléletnek a lehetőségét, és belső megértést feltételeznek (dwelling engagement, Chia 2004), vagyis azt, hogy abban az adott világban értelmeződik a folyamat.⁴ Noha a folyamatjellegből adódó korábban felsorolt előnyöket ez az összefoglaló (1.) táblázat is tükrözi, a stratégia mint gyakorlat megközelítés továbbfejleszti ezeket.

Az elmúlt években a stratégia-kutatásban is teret nyert a „gyakorlat felé fordulás” („practice turn”) szemlélete⁵. Ebben a felfogásban a stratégia gyakorlati megközelítése elveti a kutatók és elméletalkotók „szokásos” lineáris logikáját, s az ok-okozati összefüggések keresését. A gyakorlat elválik a tudatos szándéktól és tervezéstől, a stratégia egy „szemléletmódban”, „hitben” s nem tudatos folyamatok szerint zajlik a vállalati működésben. A stratégiai gyakorlat alapos elemzésével és megfigyelésével juthatunk közelebb ennek a logikának, „szokás”-nak (habitus)⁶, „stílus”-nak (style)⁷ a megértéséhez, feltárásához (local logic of practice). (Részletesebben lásd.: Jazabkowski 2003; Whittington 2004) A valóság – ebben az értelmezésben – tehát nem írható le bonyolult összefüggésekkel, sokkal inkább a mindennapi tevékenykedés, cselekvés belső logikája, mikro-folyamatai és történetei azok, melyek a kutatói érdeklődés tárgyát képezik. Így például a stratégia kialakítását és követését sem a célok felől közelíti meg, hanem a napi gyakorlat tevékenységeinek összjátékaként (Hrotko 2006).

A *stratégia gyakorlat* alapú megközelítése kísérletet tesz arra, hogy feloldja a tartalom és a folyamat kutatások között meghúzott erős választóvonalat - azt feltételezve, hogy a tartalom elválaszthatatlan eleme a stratégiaalkotás folyamatának. A folyamatiskola kutatói (Pettigrew,

⁴ A vállalati jövőértelmezés vizsgálatakor szintén fontos kérdés, hogy kinél van az ismeret, honnan, hol történik a jövőről való gondolkodás. Kiléphetünk-e a szervezet adta korlátok közül, mennyire jellemző a kontextus függőség.

⁵ A European Management Review (2004) és a Journal of Management Studies (2003, 40:1) különszámot szentelt a „strategy as practice” – stratégia mint gyakorlat, illetve az „activity-based view” megközelítésnek. Internetes weboldal működik (strategy-as-practice.org) a stratégia mint gyakorlat megközelítés képviselőinek fórumaként. 2011-ben megjelent a megközelítés alapjait összefoglaló, a kutatási irányokat bemutató kézikönyv (Handbook of Strategy as Practice, Cambridge University Press, 2011).

⁶ A gyakorlat logikája (Logic of Practice) Bourdieu 1990-es munkájához vezethető vissza (idézi Chia, 2004; Hrotko 2006), melyben azt állítja, hogy a gyakorlat elméletének megértése a helyi valóság társas konstrukcióinak tudat alatt öröklődő szokásaiból vezethető le. S a tudás mint társas konstrukció segítségével a szereplők reagálnak a környezeti változásokra, mely improvizációs és nem szándékolt elemeivel együtt is bizonyos szabályszerűséget és konzisztens egységet mutat; ezt a jelenséget nevezi Bourdieu „habitus”-nak.

⁷ Dreyfus (1991, 2001 idézi Chia 2004) „style”, stílus-ként fogalmazza meg azt az összetett jelenséget, mely a tevékenységek halmaza mögött egységként megjelenik. Ő sem egy „kép”-ről, megjelenési formáról beszél, hanem egy testbe ágyazott kulturális jelenségről, mely a szocializációs folyamatok során beívódott az emberekbe.

Quinn) leginkább a komplex folyamatok leírásáig, az ellentmondások feltárásáig jutnak el, de elmarad az események kimenetelének, eredményének bemutatása, és a folyamatokhoz kapcsolás. A stratégia mint gyakorlat megközelítés szerves egységként kezeli a két irányzatot, továbbá mélyebbre kíván tekinteni a stratégiaalkotó folyamatokban. Eddig a kutatók a stratégiai változás és a stratégiai döntések leírásáig jutottak (Johnson et al. 2003), de elmaradt a menedzserek mindennapi tevékenységének a bemutatása, vagyis hogy mit csinálnak valóban a menedzserek, milyen technikákat alkalmaznak és hogyan. A menedzsment szerepének elemzése is több szinten értelmezhető, például gyakran eltúlzott jelentőséget tulajdonítunk a vállalati központban dolgozó felsővezetésnek, pedig a periférián működő menedzsment kritikus szerepet játszhat (Regnér 2003).

Összefoglalva tehát a stratégia gyakorlat alapú megközelítésének egyik legfontosabb célja, hogy a menedzseri gyakorlat mélyebb rétegeit, a mindennapi rutinokat és tetteket feltárva a tapasztalatokat, akár modellekbe bújtatottan, visszajuttassa a gyakorló menedzserek eszköztárába. Így nemcsak tartalom és folyamat, hanem elmélet és gyakorlat között is szorosabbra kívánja fűzni a kapcsolatot.

A vállalati stratégiát kutatók elméleteinek és a vállalati stratégiát alkotók gyakorlatának összekapcsolását a disszertációban egy relatíve szűkebb szegmensben kívánom megtenni. A választott fókusz e két csoport idő-, illetve jövőértelmezésének feltárása, az egymásra hatások elemzése. A következő alponthan a vállalati stratégiakutatók és a gyakorló stratégiák időhöz és jövőhöz kapcsolódó alapfeltevéseit mutatom be. Célom a disszertáció központi kérdésének – *hogyan értelmezik az időt és alakítják a jövőt a vállalati stratégiát alkotók* – mélyítése a relevánsnak ítélt stratégiai menedzsment irodalom segítségével; konkrétan, hogy az alábbiakban feltárt alapfeltevések az időről milyen jövőértelmezéseket feltételeznek.

III. Az idő és a jövő értelmezése a stratégiakutatásban és a gyakorlatban

A stratégiai irodalomban kissé elhanyagolt tényező az idő és a jövő, állítja Das (2004). Ezzel a kijelentéssel lehet vitatkozni, elég csak a rövid és a hosszú táv közötti átválthatóság problémájára vagy például a turbulensen változó környezetben működő vállalatokra gondolni (pl.: Brown és Eisenhardt 1997), melyet többen kutatnak, sőt tágabb értelemben a vállalati stratégiaalkotás már önmagában is a vállalati jövő alakításáról szól. Mégis disszertációmban az iménti kijelentés mentén szándékozom elindulni, vagyis céloom feltárni – mind a stratégiakutatók, mind a stratégiaalkotást gyakorlók oldaláról – azt a tevékenységet, ahogy írásaikban és a mindennapi gyakorlatban az idővel bánnak és alakítják a jövőt.

Először a kutatók, a stratégiai iskolák időértelmezését mutatom be, azokat az alapfeltevéseket, melyeket az időről és a jövőről megfogalmaznak, mikor elméletet alkotnak a vállalati stratégiáról. Majd a stratégiai gyakorlatról készült beszámolók alapján a stratégiák időhöz és jövőhöz való viszonyát elemzem. Az időhöz és a jövőhöz kapcsolódó kutatói alapfeltevések jelennek meg tehát az első részben, míg a stratégiák által vallott és követett időértelmezésről szólok a második részben.

Természetesen az elhatárolás a stratégiakutatás és a gyakorlat között nem könnyű, nem is egyértelmű, mégis nagyon fontos. Az előző alpontban felvillantott elmélet és gyakorlat kapcsolata is ezt a megkülönböztetést és a mögötte meghúzódó nehézségeket hívatott enyhíteni.

III.1. Alapfeltevések az időről és a jövőről a stratégiakutatásban

Mivel magyarázható, hogy az idődimenzió s a tudatos jövőkezelés háttérbe szorult a kutatásokban? Das (2004) a jövő fogalmának tisztázatlanságát jelöli meg e hiány egyik legfontosabb okaként: „Úgy tűnik, mintha a jövődimenzió szerepe a stratégiaalkotási folyamatokban változatlan és egyértelmű lenne, ebből adódóan tudományos kutatásra érdektelen. Mindezek mögött az a feltételezés húzódik, hogy a stratégiaalkotók ugyanolyan módon észlelik a jövőt. Más szavakkal a jövő egy állandó, és nem változó tényezője a stratégiaalkotó folyamatoknak.” (Das 2004: 59)

Mosakowsky és Earley (2000) írásukban a stratégiakutatók időhöz kapcsolódó alapfeltevéseit tárják fel. Arra figyelmeztetnek, hogy „kutatóknak és menedzsereknek egyaránt szembe kell nézniük saját, implicit időértelmezésükkel, hogy táguló világukat eltérő időbeli szemüvegeiken keresztül szemléljék.” (Mosakowsky és Earley 2000: 808) Elméleti írásukban néhány dimenzió mentén tárgyalják a kutatói alapfeltevéseket. A továbbiakban a szempontrendszer jelenti a kiindulási pontot, melyet kiegészítem a társadalmi-, biológiai- és az ökológiai-idő különbségét bemutató megközelítéssel.

1. Az idő természete: valódi (alapkategória) vagy epifenomenális (csak események, történések, tér és tárgyak tükrében létezik) – egy szervezeten belül az idő a mindennapos tevékenység integrált része (valódi); vagy keretet jelent a vállalati tevékenységeknek. A tapasztalati vagy a tanulási görbe ismételten a termékek, iparágak életciklusát elemző megközelítések az idő epifenomenális jellegét hangsúlyozzák; az adott időszakban előállított termékekhez kötik a vállalatban ismétlődő tevékenységeket és a tanulási folyamatot.

Továbbgondolva ezt a logikai szálát a *jövőhöz* való viszony is értelmezhető a dimenzió mentén, a természettudományokból kölcsönzött idő (valódi, visszafordítható, mérhető) fogalom a jövőt is egy változatlan külső adottságként kezeli, míg az epifenomenális megközelítés, eseményekhez, történésekhez, szervezeti rutinokhoz kapcsolódóan értelmezi.

A jövő ilyen irányú értelmezései két szélsőséges álláspontot tükröznek, az előbbi szerint a jövő, mint elemzési egység akár figyelmen kívül is hagyható, pusztán változóként kezelhető a gazdasági folyamatokban. Ebben az esetben már a kutató kizárja a jövőértelmezés egyéb alternatív formáit (lásd később) mivel külső adottságként kezeli azt.

A másik megközelítés is problémákat okozhat, mikor is kutatóként azt feltételezzük, hogy a vállalat az iparági életciklusokon, szervezeti rutinjain keresztül érzékeli az időt, s így mintegy a jövő irányíthatóságának illúzióját kelti a működésében. Ez a sugallt dominancia is szűkíti az elemzési fókust és saját világába zárja a vállalatot.

2. A megtapasztalt idő: objektív vagy szubjektív – ez a dimenzió az idő társadalmi beágyazottságának természetét jelöli. Egyfelől beszélhetünk az időről – s ezáltal a jövőről is – mint mérhető, homogén, objektív tényezőről, amely állandóan, egyenletesen és folytonosan halad előre, eseményektől és tárgyaktól függetlenül. A longitudinális kutatások (pl.: Pettigrew

1989, 1990) ezt a szemléletet követik⁸, bár kissé leegyszerűsítő ez a kijelentés, hisz az idő újraértelmezése is megjelenik a vállalati folyamatok feltárását célzó longitudinális kutatásokban. Amellett, hogy a kutatás tervezett időszakának meghatározásakor, a vizsgálandó változás (Pettigrew 1990) megfigyelésekor komoly dilemmát jelent a kezdet és a befejezés meghatározása; annak feltárása, hogy a jelenben zajló folyamatokra hogyan vetül a múlt árnyéka és a lehetséges jövő alakítása, mindez felhívja a folyamatokat kutatók figyelmét az idő-reflexióra. Pettigrew (1989) az idő duális személtét alkalmazza, mely szerint az idő nemcsak *kívül*, a szervezettől függetlenül, semleges, kronologikus formájában működik, hanem *belül* is, a szervezetben zajló társas konstrukciók eredményeképp.

Az idő másik felfogása a társadalmi vagy szubjektív megközelítés, mely az idő eltérő értelmezéseit adja egyénektől, szervezetektől és társadalmaktól függően (Adam és társai 1997).

2. táblázat: *Eltérő időészlelések a szervezetekben*

	Objektív	Szubjektív	Gyakorlatorientált
Időszemlélet	Az emberi tevékenységektől függetlenül létezik	Emberi tevékenységek által társadalmilag konstruált; kulturálisan relatív.	Emberi cselekvés során létrehozott és állandóan alakuló.
Időtapasztalat	Standardizált időmérő rendszereken – órák, naptárak – keresztül az idő meghatározza, és határozottan korlátozza az emberi cselekvést.	Interpretatív folyamatokon keresztül, események, rutinok és szokások tükrében tapasztalják meg az idő múlását.	Az ismétlődő vállalati gyakorlat határozza meg újra és újra az idő szerkezetét (mint például projekt határidők, hivatali idők), melyek tárgyai és egyben eredményei is e gyakorlatnak.
Részvevők szerepe az idő változtatásában	A részvevők nem tudják megváltoztatni az időt; pusztán alkalmazkodhatnak, eltérő válaszokat adhatnak a jövő/idő látszólagos kiszámíthatatlansága és előre jelezhetősége szerint, pl.: tevékenységek gyorsításával, lassításával, vagy átsúlyozásával.	A szereplők képesek megváltoztatni kulturálisan beágyazott idő-értelmezésüket, s ezáltal az eseményekhez, szokásokhoz, rutinokhoz kapcsolódó tapasztalataikat is, pl.: esőnap; gyorsan haladók és lemaradók eltérő időészlelése.	Tudatos folyamatokban felülvizsgálják tetteiket, melyek során explicit vagy implicit módon az időhöz való viszonyukat, rendszereiket is módosítják, pl.: új pénzügyi évet kezdenek, bevezetik a péntekenként kevésbé elegáns viseletű - farmer napot.

Forrás: Orlikowski és Yates (2002: 689)

Orlikowski és Yates (2002) továbbviszi ezt a dichotómiát, és az idő objektív – szubjektív megközelítését kiegészíti a gyakorlatorientált megközelítéssel. Szerintük (lásd 2. táblázat) az idő gyakorlat alapú megközelítése azt jelenti, hogy a szereplők a korábbi időélményeiket és berögzült rutinjaikat felismerve avatkoznak be (enact) mindennapi gyakorlataikba. E kutatói

⁸ Pettigrew (1989: 9-12) írásában az időt, mint az igazság szülőanyját elemzi („truth is the daughter of time”), és nemcsak objektív és szubjektív dimenziók mentén tárgyalja, hanem felveti a szervezet saját idő-alkotó és idő-értelmező szerepét, mely az emberek tetteit is meghatározza.

szemlélet szerint az idő nemcsak alakítja az emberi tevékenységeket, hanem az emberi tevékenységek is visszahatnak az idő formálására, így mintegy hidat építenek az ellentétesnek tűnő objektív és szubjektív megközelítések közé. A szervezetek és vállalatok idő-perspektíváját tekintve az objektíválódás és szubjektív befolyásolhatóság kettősségét hangsúlyozza a gyakorlatorientált megközelítés.

A *jövő* ebben az értelmezési keretbe is beilleszthető: a jövő objektív értelmezését adja az a kutatói szemlélet, mely azt feltételezi, hogy a jövő külső adottság, a résztvevők nem tudnak hatással lenni annak alakulására, pusztán alkalmazkodhatnak a változásokhoz. A szubjektív jövő-felfogás egy sokkal rugalmasabb alkalmazkodást feltételez a vállalatok részéről. A kutató itt már a jövő értelmezésének kulturális vetületeit is elemzi, és fontosnak tekinti annak feltárását is. Mindez közelebb viheti a kutatót a vállalati stratégiaalkotási folyamatok mélyebb megértéséhez, továbbá tudatos jövőértelmezést és -befolyásolást feltételező tevékenységeket is eredményezhet. Orlikowski és Yates (2002) gyakorlatorientált megközelítése az objektív és szubjektív jövő-értelmezések együttélését feltételezi, s a látszatra egymást kizáró szemléletek összekapcsolását a gyakorlat indukálta (lásd következő alpont). Azt sugallja, hogy a vállalatok mintegy „feldarabolják” egyes tevékenységeiket, és némely esetben szubjektív, némelyekben pedig objektív elemként kezelik a jövőt. Stratégiai felülvizsgálat során például a stratégiai tervek és célok elemzésekor, a stratégiák a jövőhöz való viszonyukat is újraértelmezhetik.

3. Az idő folyamata: lineáris, újszerű; ciklikusan vagy szakaszosan ismétlődő – ennél a tényezőnél a vállalatok fejlődésének útvonalfüggősége és a jövő felé irányuló bizonytalanság jelenti a központi dilemmát. Az idő újszerűségét, lineáris folyamatát hangsúlyozó megközelítést követve a stratégiai tervezés és gondolkodás során az egyének a múlt hatásaitól meglehetősen függetlenül tevékenykednek, és azt feltételezik, hogy minden nap valami újat jelent, a jövő bizonytalan és előre jelezhetetlen, ezért például kísérletezéssel, forgatókönyv elemzéssel (Das 2004) lehet megközelíteni.

A stratégiai menedzsment irodalmában ennek a megközelítésnek az előtérbe kerülése mintegy válasz lehetett a korábban uralkodó, hagyományos kutatási modellekre, szakasz- és életciklus-elméletekre. Az említett modellekről azt feltételezték, hogy vállalatról vállalatra, iparágakon belül vagy esetleg iparágaktól függetlenül ismétlődhetnek: egy múltbeli esemény más vállalatok életében is bekövetkezhethet, visszatérhet. A stratégiai tervezéssel foglalkozó

iskolákban tervezési ciklusok létét írták elő a kutatók, melyek tovagyűrűző hatásait egy vállalatban belül eltérő szinteken – vállalati, üzletági – is megfigyelték.

A gyakorlat alapú megközelítés (Orlikowski és Yates 2002) szerint a vizsgált vállalati gyakorlatban nem kizárólagos, és nem válik el egyértelműen az idő ciklikus és lineáris szemlélete. A kutatói perspektívától, a vizsgált időtávtól függ, hogy a megfigyelést végző kutató milyen időszerkezetben vonja le következtetéseit: pl.: eltölt-e kellő időt a vizsgált helyszínen, hogy az esetleges ismétlődéseket, ciklikusságot felismerje. A választott időtáv és gondolkodási/időkeret jelentősen befolyásolja a születendő elméleteket.

A kiszámítható vagy a bizonytalan *jövő* kérdését tárgyalja ez a kutatói alapfeltevés. A ciklikus vagy a szakaszos ismétlődést feltételező megközelítéseknel a jövő kiszámítható, tervezhető események sorozata, melyekre már itt a jelenben készülhet a vállalat. Míg az újszerűséget, vagy akár a lineáris egymásutániséget feltételező szemlélet egy bizonytalanabb, kockázatokkal terheltebb, kiszámíthatatlanabb jövőt feltételez. A múlt eseményei kiindulási alapot jelenthetnek, melyekből az egyik feltételezés szerint matematikai és statisztikai műveletek segítségével, pl.: extrapolálással következtetni lehet bizonyos eseményekre; míg a másik szerint ez a fajta előrejelzés teljességgel lehetetlennek tekinthető. A különböző jövőértelmezések nemcsak eredményeikben, hanem jelenidejű üzeneteikben is eltérnek, a kutatók más és más feltételezésekre alapozva tárgyalják a vállalati felsővezetők stratégiaalkotó tevékenységet.

4. Az idő szerkezete: diszkrét (kronometrikus); folytonos vagy eseményekhez, korszakokhoz kötött – ez a vállalati stratégiaalkotást elemző megközelítés az idő eseményekhez, helyszínekhez, szituációkhoz kötött természetét hangsúlyozza. Az idő múlását diszkrét adatokkal, azonos egységnyi elemekkel mérhetőnek tekintő empirikus kutatók például meghatározhatónak tekintik, hogy évente hány újabb vállalat léphet be egy iparágba. Az évszámokkal mért idő (pl.: az 1990-es rendszerváltás óta a villamos energia szektorban megjelenő vállalatok száma; az első piacra belépő előnyeinek elemzése) is kötődhet eseményekhez, melyek hatása szintén években mérhető. Anthony Giddens (1993) noha nem stratégiakutatóként, hanem szociológusként lejegyzett megállapításai az én olvasatomban szorosan kapcsolódhatnak ehhez a logikához. Giddens szerint a kronometrikus idő, az órák és tevékenységek pontos időzítése nélkül az iparosodott társadalmak nem léteznének. Az idő

mérése ma az egész földön egységes⁹, amely lehetővé teszi azon bonyolult nemzetközi közlekedési és kommunikációs rendszerek működését, melyektől manapság az életünk függ (Giddens 1993: 128-131). A modernkor egyik legfőbb jellemzője, hogy az idő standardizálásával az időt elválasztották a tértől, illetve, hogy a tevékenységek térbeni és időbeni elosztását az „idő gyarmatosítása” (colonization of time) mozgatja: „Az emberi bevándorlás utolsó nagy árama az időben történik, ez nem más, mint az éber tevékenységeknek kiterjesztése a napnak mind a huszonnégy órájára. Több lett a váltott műszakos gyári munka, több a rendőr az utcán [...]. Több éjszaka is működő kórház, gyógyszerár, repülőjárat, szálloda, étterem, autókölcsönző, benzinkút és szervizállomás, tekepálya és rádióállomás van, mint azelőtt. Több különleges szolgáltatás áll rendelkezésünkre folyamatosan: autómentő, lakatos, pénzügyi tanácsadó vagy az azonnal igénybe vehető telefonszolgáltatások kábítószerrel, mérgezéssel, öngyilkossággal, szerencsejátékkal kapcsolatban.” (Melbint, 1987.; idézi Giddens 1993: 131). Ezzel a kicsit talán távolinak tűnő példával azt az állítást kívánom alátámasztani, hogy az idő diszkrété (mérhetővé, matematikailag és statisztikailag kezelhetővé) tételével az idő a gazdasági, s így a stratégiaalkotási folyamatok eszközévé vált. Ez az eszköz alapú megközelítés számos esetben a kutatók alapfeltevését is meghatározza, mikor arról döntenek, hogy diszkrét egységekként, folyamatokként, vagy akár eseményekhez kötötten kezelik az idő múlását, s e választás komoly következménnyel jár a kutatási eredmények elemzésekor.

Az idő diszkrét vagy folytonos, vagy épp eseményekhez kötött értelmezése szintén szoros összefüggésben van a *jövőről* megfogalmazott alapfeltevésekkel. A jövőbeli események jelenbeli diszkontálásának lehetősége, az elméletekkel alátámasztott képletek alkalmazása, ahol a jövő diszkrét tényezőként, egy változóként jelenik meg, más kutatói alapállást feltételez, mint az, ha a kutató az eseményekből, a jövőidejű kijelentésekből, a lehetséges forgatókönyvekből vezeti le az adott vállalat jövőértelmezését.

5. Természeti és társadalmi idő - A társadalomtudósok sokáig kizárólag az idő társadalmi jellegével foglalkoztak, és a természettudósokra bízta az idő természeti aspektusait (Adam 1994). Az elmúlt évtizedben a természeti idő két dimenziója, a biológiai és az ökológiai, egyre inkább megjelenik a szervezetkutatók írásaiban. A kor, mint a biológiai idő egyik

⁹ A szabványosított világidőt csak 1884-ben vezették be egy washingtoni nemzetközi konferencián. Ekkor osztották fel a földet huszonnégy időzónára – a nap huszonnégy órájának megfelelően –, és meghatározták az univerzális nap pontos kezdetét. (Zerubavelt, 1982 idézi Giddens 1993: 129)

eleme, például a karrierutak tervezésében, a munkavállalói szerepek korhoz kötött elemzésében (pl.: a gyermekvállalás kitolódása és a munkaerő-piaci igények megjelenése közötti összefüggésekről Magyarországon lásd: Szegő, Vass 2005; Gáspár, Balázs 2006/2007) vagy a több műszakban dolgozók éjszakai és nappali eltérő életritmusa, a részmunkaidős foglalkoztatás hatásait (stb.) feltáró kutatásokban jelenik meg.

Az ökológiai idő egyre inkább előtérbe kerül a fenntarthatóság, a környezetvédelem, az ipari termelés környezeti hatásai, a gazdasági terjeszkedés és növekedés elemzésekor, illetve az idővel kapcsolatos használati alternatívák bemutatásakor (O' Hara 1995).

Az ökológiai és a társadalmi idő, a fenntarthatóság, a jövő iránti felelősség kérdésköre a stratégiai elméletek főáramába nehezen szivárog be. A *jövő* ilyen irányú értelmezése, a vállalatok társadalmi felelősségét (CSR) és a vállalati fenntarthatóságot (corporate sustainability – CS) tárgyaló cikkek és kutatók száma az elmúlt években jelentősen megnőtt: például McWilliams, Siegel, Wright (2006) cikkében a CSR alapelvek vállalati stratégiaalkotás szemléletébe illesztésének lehetőségéről ír. A CS és fenntarthatóság egyre bővülő irodalma viszi tovább ezt a gondolatot, hogy a jövő – a társadalom, a természeti környezet – iránti felelős gondolkodás miképp integrálható a vállalatok alapvetői céljai, a jövedelmezőség alapkritériumai közé. (lásd. pl.: Benn, Dunphy, Griffiths, 2014). Mégis követve a fent idézett forrásokat ez az a dimenzió, melynek a stratégiakutatás főárama jelenleg is adósa.

A stratégiakutatásban az imént tárgyalt idődimenziók és jövőértelmezések implicit módon helyenként explicite is megjelennek. A kutatók a stratégia tartalmát, a stratégiaalkotási folyamatot vagy a stratégiát mint a mindennapi gyakorlatot vizsgálva eltérő alapállásból tekintenek az időre, a jövőre. Ha a stratégiai menedzsment fejlődését tekintem Volberda (1992) összefoglalása alapján, akkor az eddig bemutatott alapfeltevéseket három stratégiai tervezés modell mögé sorolhatom. (3. táblázat) Volberda (1992) ezekkel a fejlődési modellekkel a szervezeti rugalmasság változási szakaszait kívánta illusztrálni, de értelmezésem szerint ehhez a tipizáláshoz eltérő idő és jövőszemlélet is illeszthető:

- A lineáris modell megközelítése szerint lehetőség van hosszú távú tervezésre, hisz az idő lineáris változója a stratégiaalkotási folyamatnak. A menedzsment feladata ebben a megközelítésben, hogy különféle fejlesztési terveket dolgozzon ki, víziókat fogalmazzon meg.

- Az adaptív modell a környezeti változásokhoz alkalmazkodó stratégiát feltételezi, ahol az idősíkok egymásrahatása, akár egyidejűsége is megfigyelhető. A „spontán felbukkanó” külső és belső lehetőségek kezelése áll a középpontban, mely egy folytonos, adott esetben ciklikusan ismétlődő vagy akár eseményekhez kötődő időszemléletet feltételez.
- Az interpretatív¹⁰ modell szerint a stratégia alkotásakor megjelenhetnek a külső és belső érintettek szempontjai – ilyen értelemben az ökológiai és társadalmi idő is –, és a szervezeti keretek megalkotói is biztosíthatják ezen többszempontú időszemlélet létjogosultságát.

3. táblázat: *A stratégia menedzsment fejlődésének modelljei*

	Lineáris modell	Adaptív modell	Interpretatív modell
Stratégia jellege	Tervezési stratégiák	Felkészültségi, alkalmazkodó stratégia	Környezet függő stratégiák
Központi kérdés	Melyik irányba módosítsuk a vállalat pozícióját a környezetben?	Hogyan alakítsuk a vállalat erőforrásait úgy, hogy hatékony válaszokat adhassunk a váratlan változásokra?	Hogyan értelmezzük tevékenységünket a résztvevők és érintetteink számára?
Stratégiaalkotás és megvalósítás folyamata	A stratégiaalkotást követi a stratégia megvalósítása.	Egy időben zajlik a stratégiaalkotás és megvalósítás.	Egy időben zajlik a stratégiaalkotás és megvalósítás.
Problématerület	Hosszú távú tervek alkotása.	Szervezeti képességek fejlesztése.	A közös jelentés- és értelemdadás folyamatának kialakítása, fenntartása.
Módszerek	Hosszú távú tervezés, SWOT analízis.	Technológiai, strukturális és kulturális változókat is figyelembe vevő szerveszervezés.	Szervezeti kultúra „menedzselése”, fókuszban az értékek, szimbólumok és a nyelv szerepe.
Szervezeti rugalmasság	a menedzsment azon képessége, hogy gyors fejlesztési terveket dolgozzon ki.	a szervezet képessége arra, hogy a spontán módon felbukkanó stratégiákat kezelje.	a szervezet képzelőereje, mely a stratégiai kezdeményezéseknek tág teret ad.

Forrás: Volberda 1992: 50 alapján

Eddig az időhöz és a jövőhöz kapcsolódó elméleti-kutatói alapfeltevéseket foglaltam össze. A következő alfejezetben a vállalati stratégiaalkotás gyakorlatában kimutatható idő- és jövőértelmezéseket tárgyalom; majd az egyes stratégiai iskolák domináns logikája alapján keresem az iskolák mögött meghúzódó idő- és jövőértelmezéseket.

III.2. Alapfeltevések az időről és a jövőről a vállalati stratégiai gyakorlatban

¹⁰ Volberda (1992) megnevezése nem teljesen követi a tudományfilozófiában és a szervezetelméletekben elfogadott interpretatív fogalmának jelentését, értelmezésem szerint, nála ez inkább „környezetfüggő”, „értelmező” és a szociális – kulturális – antropológiai tényezőket is figyelembe vevő konstruktivista modellt jelent.

Mindenki számára egyértelmű lehet, hogy a stratégiaalkotás szükségszerűen a jövővel foglalkozik, és hogy a stratégia természetéből adódóan tartalmazza az idő dimenziót, mégis a felsővezetők, a stratégiaalkotók jövőteremtő tevékenységét ez idáig kevesen elemezték (Kaplan, Orlikowski 2005).

A stratégiai gyakorlatot feltáró írásokban az idő kérdése legtöbbször a rövid és hosszútáv dilemmája; hatékony időfelhasználás; a sebesség szerepe – idő, míg a termék a piacra jut –, vagy az alkalmazottak szakmai és magán idejük menedzselésének kérdéskörében jelenik meg. Továbbá kiemelt helyen szerepelnek a stratégiaalkotók szerepét elemző kutatások, bár ebben a megközelítésben a döntéshozók időhöz és jövőhöz való viszonyát kevesen elemezték, ezt az elméleti és gyakorlati hiányt igyekszem pótolni disszertációmmal.

Ez az alfejezet hivatott arra, hogy bemutassa milyen alapfeltevéseket követnek a stratégiák és a döntéshozó csoportok (az idézett kutatók kutatási eredményei szerint) a gyakorlatban az időről és a jövőről.

Néhány kérdést előrevetítenék, melyek többségére az empirikus kutatás is adhat bizonyos válaszokat. Milyen időtávban gondolkodnak a stratégiaalkotók (rövid és hosszú táv megkülönböztetése megvalósul-e)? Általában 1-3-5 éves stratégiai tervezési ciklusokról beszél az irodalom, de ismerünk éves gördülő stratégiát alkalmazó vállalatokat is. A hazai olajipari nagyvállalatról például megtudtam¹¹, hogy 3 évente történik stratégiai felülvizsgálat és újabb tervezés, de minden évben újabb premisszákat (előrejelzéseket) fogalmaznak meg, felkészülve például a kőolaj árának változásaira, a széndioxid kibocsátás szabályozására, esetleges háborúkra, politikai változásokra.

A jövő számos vállalat esetében a kockázati tényező, a bizonytalanság forrása. Eltérő iskolák (lásd később) különféle válaszokat fogalmaznak meg, úgymint a külső környezet elemzésével; saját erőforrásaink fejlesztésével menedzselik a kockázatot; illetve uralhatják is az időt, mely stratégia az ellenőrzés (kontroll) illúzióját keltheti a stratégiákban.

Brown és Eisenhardt (1998) kutatásaikban a vállalatok eltérő „ritmus” érzékelését említik. Noha nem térnek ki arra, hogy vajon ezek az eltérések vállalaton belüli kollektív, kulturális tényezőkből erednek-e vagy a külső környezetből származtathatóak, mégis felhívják a figyelmet a vállalatok eltérő idő-észlelésére.

¹¹ Személyes interjúk a stratégia osztály egyik vezetőjével.

A továbbiakban néhány választott dimenzió mentén mutatom be a gyakorló stratégiák feltárt alapfeltevéseit időről és jövőről. Ebben a részben ismét feltűnik néhány a kutatók alapfeltevéseikor már tárgyalt értelmezés, de megjelennek újabb szempontok is. A módosulásokra is választ adhat a felsejtető fejezetben tárgyalt, az elmélet és a gyakorlat kapcsolatát elemző általános rész: stratégiakutatók és gyakorló stratégiaalkotók egymásra hatása, az elméletvezérelt gyakorlat és gyakorlat szülte elmélet összjátéka.

1. Objektív – szubjektív - gyakorlatorientált

A vállalati gyakorlatban megfigyelhetjük, hogy a kötött időrend, a szigorú határidők, a negyedéves beszámolók, éves jelentések körforgása miképp helyezi az időt egy külső, objektív tényezővé, s a határidők változtatásával, az egyes projektekre szánt idő módosításával, a munkahét átalakításával, miképp válik szubjektívvé, alakíthatóvá az idő. Társadalmi rendszerek, egyetemek is kialakítják saját időrendjüket – órarendekkel, tanévekkel – melyek egy idő után külső adottsággá válhatnak, de a résztvevők saját kereteik között – és belső szabadságuktól függően – alakíthatják ezeket a kereteket.

Néhány vállalat saját „időkereteket” alakít ki, például az autógyártó cégek egy gépkocsi tervezéséhez és előállításához szükséges időciklusokban számolnak vagy a gyógyszeriparban egy gyógyszer kifejlesztésének, a laboratóriumból a piacra kerülésének idejét tekintik meghatározónak. A kutatónak az eltérő elemzési szintek összekapcsolásakor figyelemmel kell lenni az egyes területek (szervezeti szintek, iparágak) eltérő időszemléletére is, figyelmeztet Pettigrew (1990).

2. Az idő szerkezete: diszkrét; folytonos vagy eseményekhez, korszakokhoz kötött

Az idő eseményekhez, helyszínekhez, szituációkhoz kötött természetét hangsúlyozza ez a vállalatok stratégiai gyakorlatát elemző megközelítés. Fontos eseményekhez kötjük az idő múlását: például egy vállalat életében a naptári évek szerint emlékszik a múltra vagy tervez a jövőre a felsővezetés, vagy/és bizonyos korszakokat, eseményeket határoz meg, például a tulajdonosi struktúra változása szerint (magyar vagy angol irányítás alatt; a privatizáció előtt vagy után történt események).

A jelenkor technológiai vívmányaival, az internet világméretűvé válásával már „hálózatos társadalom”-ról (network society) beszélhetünk, ahol a nemzetközi tőkepiacok valós idejű (real time) működést követnek, míg a munkavállalóktól és a beszállítóktól azonnali, éppen időbeni (just-in-time) munkavégzést vár el a felsővezetés. (Orlikowski, Yates 2002)

A szubjektív idő tagadása megnehezíti az idő korszakos – vezetői ciklusokhoz kötött kezelését. Az útvonalfüggőséget kutatók pedig egyes múltbeli események kiemelt szerepét és ennek a vállalati „időszámításra” gyakorolt hatását elemzik.

A lezárt vagy nyitott végű időorientáció, a szakaszos vagy folyamatos időszemlélet eltérőségét hangsúlyozza Dubinskas (1988 idézi Orlikowski, Yates 2002), aki a kutatók nyitott végű kérdéseit állítja szembe a gyakorló stratégiaalkotók projektszerű, lezárt folyamatokban való gondolkodásával. A gyakorlat alapú megközelítés e kettősség együttélését hangsúlyozza, s rámutat a kettő közötti átválthatóságra: hogyan élnek tovább lezártnak hitt vállalati gyakorlatok, illetve egy „végtelennek” tűnő csoportmunkát hogyan zár le egy hirtelen szembesülés a kiadott határidővel (Gersick 1988, 1989).

3. Az időreferencia pontja: múlt – jelen – jövő

A stratégia irodalma megkülönbözteti a rövid vagy hosszú távra fókuszáló tervezési folyamatokat. Cunha (2004) írásában a vállalatok „időutazásáról” ír. A 4. táblázat¹² és az azt követő rövid értelmezés az idősíkok egymásra hatásának dualista szemléletét mutatja be néhány példa segítségével. E gondolat kísérlet azonban még mindig csak egy leegyszerűsített váza az idősíkok egymásra hatását feltételező megközelítéseknek.

4. táblázat: Vállalati időutazás

Merre „tekint” a vállalat?				
Hol „áll” a vállalat?		múltba	jelenbe	jövőbe
	múltból	Múltból múltba (pl.: korábbi gyakorlat)	Múltból jelenbe (pl.: a szervezet emlékezete)	Múltból jövőbe (pl.: szervezeti „visszakeresés”, tudásmenedzsment)
	jelenből	Jelenből a múltba (pl.: szervezeti nosztalgia)	Jelenből a jelenbe (pl.: real-time, just-in-time stratégia, improvizáció)	Jelenből a jövőbe (pl.: stratégiai tervezés)
	jövőből	Jövőből a múltba (pl.: intuíció, tacit tudás, <i>déjà vu</i>)	Jövőből a jelenbe (pl.: forgatókönyvek; „stimulation marketing”)	Jövőből a jövőbe (pl.: kutatásfejlesztés)

Forrás: Cunha 2004: 141-145, saját értelmezés

Megelőlegezett következtetés a 4. táblázat elemzése kapcsán az, hogy a vázolt kilenc idősík-kombináció együttesen van jelen a vállalati működésben, s e folyamatok megértése és tudatos alkalmazása (esetleges meghaladása) a stratégiaalkotás során fontos erőssége lehet egy

¹² Eric Janusch amerikai jövőkutató az 1970-es években az evolúciós jövőkutatás, a komplex, önszerveződő rendszerek kapcsán már foglalkozott ezekkel az idősíkokkal, s egymásra hatásukkal. (megj.: Hideg 2007)

vállalatnak, gondoljunk például egy múltban elfogadott gyakorlat miképp béklyózatja meg a vállalat fejlődését egy dinamikusan változó környezetben.

Nézzük, milyen módon utazhat egy vállalat az egyes idősíkok között:

- *Múltból a múltba* utazik például, ha egy régen elfelejtett, egyszer alkalmazott megoldást vagy technikát az idő múlásával többé már nem használ. Elképzelhető, hogy bizonyos vállalati vagy iparági változások hatására egyes folyamatok használaton kívül helyeződnek, elfelejtődnek, így mintegy „örökre meghalnak” a vállalat működését tekintve. Külső (iparági, környezet) és belső (alkalmazott távozása, elévült technológiai) hatások következtében is elveszhet, eltűnhet, akár tudatos folyamatokban kiiktatódnak eljárások, s válhatnak ezzel a vállalati működés múltjának lezárt, elmúlt részeivé. (Hogy valóban lezártaknak tekinthetőek-e egyes folyamatok, s nem élnek-e tovább a szervezetek tudattalan folyamataiban, erről lásd részletesen pl. Sievers 1994; 2004.)
- *Múltból a jelenbe* utazik, mikor a múltban jól bevált gyakorlat él tovább a szervezet emlékezetében. Szervezeti tudásként tárolódik, adatbázisokban rögzítetten, melyet szükség esetén „aktivál” a rendszer. Elemzési sémák, keretek, melyek akár egy bizonyos probléma megoldása során sikeresnek bizonyultak, s most az új feltételek mellett is alkalmazni kívánjuk őket, pusztán a múltbeli tapasztalatainkra alapozva. Túlzott magabiztosság csapdájába eshet a vállalat és vezetője, ha túlértékeli a múlt tapasztalatait, s pusztán ezekből kiindulva alkalmazza a már bevált gyakorlatot.
- *Múltból jövőbe* készül a vállalat, mikor valamely ismeret, megoldási módszer tudatos elraktározása történik, abban a hitben (remény vagy félelem), hogy valamikor a jövőben szükség lehet rá. A tudásmenedzsment folyamatok fontos része és alapja ez a megközelítés. MacKay és McKiernan (2004) írásukban stratégiaalkotók viselkedését elemezve különböző észlelési torzításokat, heurisztikák alkalmazását mutatják be, mint például a visszatekintő torzítás, a túlzott magabiztosság, a rögzítés és kiigazítás, a horgonyhatás jelenségét, melyekkel a vezetők a múltbeli tapasztalataikra építve, igyekeznek előretekinteni, és alakítani a jövőt.
- *Jelenből a múltba* tart a szervezet, mikor a már kipróbált és bevált működési folyamatokat alkalmazza, kritika, reflexió, felülvizsgálat hiányában, szinte gondolkodás nélküli, mechanikus munkavégzés folyik. Noha a jelenben működik a vállalat, a döntések úgy születnek, mintha a múltban élne. A vállalatvezetők az elmúlt „aranykor” nosztalgiájában élve a külső, környezeti változásokat figyelmen kívül hagyva vezetik a vállalatukat a statikus és jelenidejűvé váló múltban. Gyakori

magyarázata lehet ennek a stratégiai időszemléletnek az elégedetlenség a jelen helyzettel és a múltból felidézett elégedettség. A döntéssz pszichológiából ismert visszatekintő torzítás heurisztikához is köthető ez a jelenség (MacKay és McKiernan 2004).

- *Jelenből a jelenbe* dimenzió a folyamatosan improvizáló vállalati működésre és stratégiaalkotásra utal. Nincsenek bevált sémák, a sürgős megoldásra váró kérdéseket azonnal megoldják, kezelik a vállalatok, itt nem a tanulás a cél, hanem elsősorban a felmerülő problémák mielőbbi megoldása. A megoldott esetek és az alkalmazott módszerek „elfelejtődnek”, s megkezdik „utazásukat” a múltba. Néhány gyakorlatorientált kutató valós idejű, azonnali (real-time strategy) stratégiaalkotásnak vagy „éppen időben” (just-in-time strategy) stratégiának nevezi ezt az időszemléletet és probléma-kezelést. Eisenhardt és Brown (1999) „foltozás”-nak (patching) hívják az üzleti portfóliók azonnali átszabását a dinamikus piacokon. Ezek a gyors szervezeti improvizációt és rugalmasságot feltételező változtatások is a jelen-időbeliségét erősítik a vállalati stratégiaalkotási folyamatoknak.
- *Jelenből a jövőbe* utazás a klasszikus előrejelzési folyamatok leggyakrabban alkalmazott idő-szemléletére utal: miképp képes egy szervezet a jelenben készülni a jövőre? Ez a stratégiai tervezés folyamata.
- *Jövőből a múltba* utazva a lehetséges jövőbeli alternatívák elemzésekor *déja vu* érzés fogja el a résztvevőket: olyan mintákat vélnek felismerni, melyek már a múltban is megjelentek. Szervezeti ciklusok ismétlődésére utal ez az utazás a jövőből a múltba. Ilyen esetekben az intuíciónak, a tacit, rejtett tudás kiemelt fontosságú a szervezeti előrettekintési folyamatokban.
- *Jövőből a jelenbe* a „klasszikus” időutazás folyamata például mikor egy vállalatvezető elképzel egy vágyott, jövőbeli célt, s innen kezd el visszafelé tervezni (backcasting). A forgatókönyvekkel történő tervezési folyamat ilyen logika alapján zajlik. A fogyasztást ösztönző (stimulation marketing) stratégia is például ide kapcsolható, amikor egy olyan termék iránt zajlik a fogyasztói igény felkeltésének folyamata, amely még nem is létezik.
- *Jövőből a jövőbe* tart általában a vállalatok kutatás-fejlesztési részlege. Itt a jövő lehetőségeit, termékeit készítik elő a vállalatok, s egy esetleges megoldás sem lezárja, hanem újraindítja a keresést, s az időutazást.

4. Az idő és a jövő kulturális beágyazottsága

A múlt – jelen – jövő érzékelésének kulturális beágyazottságával számos kutató foglalkozik, akik a kultúráközi (cross-cultural) kutatásaik során az idő dimenziójának kiemelt szerepet tulajdonítanak. Az elsők között Edward T. Hall amerikai antropológus 1959-es munkájában (Silent language) jellemezte „titkos nyelv”-ként az időt, mely az egyik legalapvetőbb kommunikációs forma egy adott kulturális közeg, szervezet tagjai között. (Schein 1992, Trompenaars 1996)¹³

Az eredetileg négy kultúra-dimenziót megkülönböztető Hofstede (1998, idézi Bakacsi 2002) is kiegészítette korábbi munkáit egy ötödik, a rövid és hosszú távú orientációt is magába foglaló elemmel. (A kultúradimenziókról részletesebben lásd magyarul: Bakacsi 2002, Topçu 2005.)

Trompenaars megkülönböztet szinkronikus és szekvenciális időfelfogásokat (1996: 107-124), melyek főbb jellemzőit az 5. táblázat szerint foglalja össze. (Ez részben átfed Schein (1992) monokronikus - monochronic és polikronikus – polichronic idő fogalmával), ahol a múlt – jelen - jövő egymásutániségába vetett hit és gyakorlat jelenik meg az egyik oldalon, míg az idősíkok együttes megjelenését hangsúlyozza a mások oldalon.

5. táblázat Egy adott nemzeti kultúra jellemző időorientációja

Szekvenciális	Szinkronikus
Csak egy tevékenységet folytat egyszerre.	Több mint egy tevékenységet folytat egy időben.
Az idő megragadható és mérhető.	Szubjektív időszemlélet.
Szigorúan betartja a megbeszélt határidőket, nem késik.	Rugalmasan kezeli a határidőket, s „időt szán” az emberi kapcsolatokra.
Az időrend elsőbbsége a kapcsolatokkal szemben.	A kapcsolatokat az időbeosztás felé helyezi.
A kezdetekkor kialakított tervek követését részesíti előnyben.	A kapcsolatok menet közben formálják a probléma megoldást, a megvalósulási folyamatokat.

Forrás: Trompenaars 1996: 123 alapján

Kluckhohn és Strodbeck (1961 idézi Schein 1992: 106) szerint az időorientáció kulturális értéke abban jelenik meg, hogy a múlt, jelen és jövő hármából melyik jelentősége kiemelkedő az adott népcsoport, szervezet számára.¹⁴ Például egy japán vállalat esetében a tervezés egyszerre jelenti a múlt és a jövő felé fordulást: a stratégia tervezés tükrözi azt a

¹³Schein és az idézett szerzők többsége az integratív kulturális iskola megközelítést képviselik, mely azt feltételezi, hogy egy vállalatnak létezik egy homogén kultúrája (míg más megközelítések szerint például léteznek ellenkultúrák; van domináns és kiszolgáltatott kultúra egy szervezeten belül).

¹⁴ Az Egyesült Államok etnikai csoportjait vizsgálva az időbeli tagozódás eltérő formáit regisztrálták, attól függően, hogy milyen rangsort állapítanak meg jövő, jelen és múlt között. Így a spanyol származású amerikaiak alapvetően a jelenre irányultak (a rangsor: jelen-jövő-múlt), ugyanúgy, mint a navajo és a zuni indiánok, az utóbbiaknál azonban a múlt a második a rangsorban, míg a kínai népcsoport döntően a múltra orientált. A fehér észak-amerikaiaknál a jövőre irányultság a meghatározó, de náluk az angolokkal ellentétben, a hagyományokhoz való igazodás csak kisebb szerepet játszik (Kluckhohn és Strodbeck, 1961 in: Lőrincz 2002: 17; Schein 1992: 106)

közel egy évszázados folyamatot, mely során a vállalat vezetése a jövő felé irányította a céget (Mosakowski, Earley 2000).

Edgar H. Schein szervezetpszichológus számos, vállalati gyakorlatából vett példával illusztrálja a szervezetek időorientációját (1992: 105-115): „egy csúcstechnológiával foglalkozó vállalatnál dolgozva, arra a felismerésre jutott, hogy ennél a cégnél csak a jelen számít. A munkavállalók óriási leterheltséggel teljesítették a mindennapi feladatokat, de nem érzékelték semmit a vállalat múltjából, és nem foglalkoztak annak jövőjével sem. A tervezési osztályról is többen panaszkodtak, hogy a tervek a napi rutin szerint készültek, s bár a megvalósítandó feladatok listája hosszú volt, a tervektől egyik sem jutott el az alkalmazásig.”

Schein (1992) szerint megkülönböztethetünk szervezeteket, melyek elsősorban a múltban élnek, és arról elmélkednek, hogy milyenek voltak a dolgok; a jelenre fókuszáló vállalatok a feladatok mielőbbi befejezését sürgetik; míg a közeljövőért aggodalmaskodók a negyedéves jelentésekkel törődnek; a távolabbi jövőbe tekintők pedig nagy összegeket fektetnek a kutatásfejlesztésbe, a piaci részesedés növelésébe, akár az azonnali nyereség csökkentésével is.

III.3. A stratégiai iskolák jövő-értelmezése

Hogyan jut el a vállalati stratégia elmélete a vállalatok gyakorlatába? Paula Jarzabkowski (2003, 2005) válasza alapján ennek a folyamatnak a kutatók által megalkotott és publikált modellek és eszköztárak a közvetítői, illetve a modelleket megalkotó és népszerűsíteni igyekvő szerzők, tanácsadók, menedzsment guruk és egyetemi / főiskolai oktatók, kurzusok. A stratégia tartalmát, folyamatát és gyakorlatát kutatók vizsgálódásaik eredményeképp elméleti modelleket alkotnak, a modellek operacionalizálásával technikákat készítenek, melyek ismét visszajuthatnak a gyakorlatba. Az egyes modellek elméleti hátterét jelentő stratégiaelméleteket, iskolákat, Jarzabkowski (2003, 2005), Elfring és Volberda (1997), illetve Mintzberg et. al. (1998) csoportosítási dimenzióira támaszkodva, egy-egy központi logika köré illesztve vizsgálom. Kiemelve a disszertáció céljaként megfogalmazott kutatási fókusz: az egyes stratégia iskolák esetében az *idő* értelmezését és a *jövő* kezelésének módját. (6. táblázat, 34. old.) (Vö.: Durcker, 1992; Salamonné Huszty Anna 2000: 36-49.)

A bizonytalanság csökkentése, a kockázat kezelése, a hosszú- vagy rövid távra tervezés csak néhány azon dilemmák közül, amelyek a stratégiaalkotás során felmerülnek, és melyekben az

idő dimenzióinak és a jövőről kialakított alapfeltevéseknek különösen fontos szerepük van. Természetesen a kutatók sem hagyták ezeket a szempontokat figyelmen kívül, s igyekeztek elméleteikkel valamely „biztos” pontot találni és magyarázatokat adni a stratégiai tervezés folyamatáról, tartalmáról és gyakorlatáról. Az egyes stratégiai iskolák más és más magyarázatot adnak az olyan kulcskérdésekre, mint „Mi jelenti a versenyelőnyt a vállalatok számára?” Mit értünk stratégia, stratégiai tervezés és stratégiaalkotás alatt? Milyen modelleket alkalmazhatunk ennek leírására? A 6. táblázat ezeket az eltérő értelmezéseket villantja fel. Az iskolák négyes csoportosítása mögött megfigyelhető az eltérő viszony az időhöz, illetve a jövőhöz.

6. táblázat: A stratégiai iskolák központi logikája az idő és a jövőértelmezés szempontjából

Központi logika	Jellemzők – stratégiaértelmezések	Eszköztár, technikák, módszerek, modellek ¹⁵ (pl.)	Háttérelméletek	Mintzbergi iskolák	Időértelmezés	Jövő-szemlélet
Pozicionálás (Positioning logic)	Egy stabil, védhető piaci pozíció keresése, ahol átlag feletti járadék realizálható. Belépési korlátok állítása. Deduktív, analitikus.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Porter 5 erő modell (Porter, 1980) ➤ Porter alapstratégiák (Porter, 1980) ➤ BCG portfólió mátrix ➤ Értéklánc ➤ Játékelmélet 	Megbízó – ügynök, Tranzakciós költségek, Iparági szerkezetek	Pozicionáló Tervezési, Kognitív	Statikus környezetben végtelen (időtlen) idő.	Tervezhető, kiszámítható, stabil piaci pozíció megteremtésével és megvédésével a jelenben megteremthető a jövő.
Képességek kialakítása / fejlesztése (Capability building logic)	Egyedi erőforrások biztosítják a fenntartható versenyelőnyt. Relatív stabil verseny, mely az erőforrás-kombinációk hosszú-távú jövedelmezőségét biztosítja. Az képességek fejlesztésének „útvonalfüggősége”.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lényegi képességek (core competence) (Prahalad, Hamel 1990) ➤ Dinamikus képességek ➤ Tudásmenedzsment ➤ VRIO elemzés ➤ Értéklánc ➤ Erőforrások, képességek (Grant, 2002) 	Erőforrás alapú vállalatelmélet, Tanulási elméletek	Tervezési Vállalkozási Tanulási Környezeti	Múlt dominanciája és a múlt idő állandó jelenléte.	A jövőt kitalálni, megteremteni a múltban: olyan képességek létrehozása, fejlesztése, melyek a jövőben versenyelőnyt biztosítanak.
Gyorsan változó környezet (High velocity / Hyper-competition logic)	Időszakos előnyök szerezhetőek. Az állandó megszakítások jelentik a versenyelőnyt. A képességek és termékek fejlesztése, állandó megújítása létkérdés.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Átállási idő csökkenése ➤ Foltozásos stratégiák – rugalmas és moduláris szervezet a gyors piacra be- és kilépések támogatására (Eisenhardt, Brown 1999) ➤ Idő-ütemezés (Eisenhardt, Brown 1998) 	Társadalom-tudományok, Egyensúlyi modellek, Katasztrófa elméletek	Politikai /hatalmi, Környezeti Tanulási, Kognitív, Vállalkozási	A jelen megfoghatatlan, gyorsan változó; a jövő irányítható.	Reális időtávú tervezés, a rövidtávú tervezés veszélyes; a jövő kitalálása, megteremtése és irányítása a siker titka; az innovációs folyamatoknak kulcsszerepe van.
Komplex rendszerek (Complexity logic)	Bizonytalan stratégia a pozitív és negatív visszajelzésekkel komplex rendszerben. Kölcsönös egymásrautaltság, szimbiózis, együttes fejlődés és kellő diverzifikáció, az egészséges rendszer és együttélés alapja. Az egészséges ökoszisztéma (rendszer) kulcsfontosságú a versenyelőny szempontjából egy bizonytalan, instabil világban.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ellátási láncok integrációja ➤ Porter gyémánt modell ➤ Tudásmenedzsment eszközök 	Evolúciós elméletek, Neme gyensúlyi modellek, Káosz elméletek	Konfigurációs, Környezeti, Kulturális Hatalmi	Csak a jelen létezik, a jövő ebben a komplex világban kiszámíthatatlan, a múlt az evolucionalista logika révén van jelen.	Hosszú távú jövő előrejelzése ebben a nem lineárisan változó és komplex környezetben lehetetlen, kis lépésekben rövidtávú alkalmazkodás, fokozatos és folyamatos fejlődés szükséges a fennmaradáshoz.

Forrás: Jarzabkowski (2003), Jarzabkowski, Wilson (2006), Elfring és Volberda (1997); Mintzberg et. al. (1998) alapján, dőltbetűs saját kiegészítésekkel

¹⁵ Az idézett modellekről részletesen magyarul: Bartek-Lesi ; Bartók; Czakó; Gáspár; Könczöl; Pecze (2007) releváns fejezeteiben található leírás.

Pozicionálás (Positioning logic)

A körütekintő és alapos iparág-elemzés, a biztos piaci pozíció megteremtése és megvédése jelenti a vállalatok hosszú távú fennmaradását. A statikus modellek statikus időszemléletet is tükröznek. Matematikai és statisztikai eszközökkel, közgazdasági modellekkel (ahol az idő egy külső tényező, lineáris változó) megtervezhető és kiszámítható a vállalati stratégia. Az időtáv ilyen értelemben nem releváns, illetve a jelenidő kap kiemelt szerepet, hisz a jelenben jól pozicionált (sikeres iparágban tevékenykedő) és védett (magas belépési korlátokkal támogatott) pozíció hosszú távon is biztosítja a vállalat fennmaradását.

Képességek kialakítása / fejlesztése (Capability building logic)

A képességek fejlesztését központjába állító megközelítés háttérelméletei között az egyik legjelentősebb az erőforrás alapú megközelítés (resource based view, RBV), melynek időértelmezésében keveredik a múlt- és a jövőorientáltság, míg a jelen háttérbe szorul. E megközelítés kapcsán egyfajta visszánéző logikával szembesülünk, mely azt feltételezi, hogy a vállalat értéke a múltban szerzett és kifejlesztett erőforrásoktól és képességektől függ, ezt a múltorientációt jellemzi a képességek fejlesztésének útvonalfüggősége is.

A jövőorientáció két kritikus elemében jelenik meg az erőforrás alapú megközelítéseknek: egyik a gazdasági jövedelmezőség *fenntarthatóságának* kérdésköre, a másik a *dinamikus képességek* területe.

Gyorsan változó környezet (High velocity / Hyper-competition logic)

A meglévő stratégiák képtelenek voltak megmagyarázni a vállalatok stratégiáját a gyorsan változó környezetben, ezért született ez az újabb irányzat. Az innovációs ciklusok felgyorsulása, a komplex csoportok szerepe (Quinn 1985) felértékelődött: az innováció akadályai között említi Quinn (1985) a rövidtávú gondolkodást (gyors piaci megtérülés, költségcsökkentő megoldások), a felsővezető elszigetelődését, a vállalkozó szellemű emberekkel szembeni intoleranciát, a számviteli gyakorlatot, a túlzott racionalizmust, a túlzott bürokráciát, illetve a nem megfelelő ösztönzést. Míg az innovatív nagyvállalatok elemzésekor kiemeli a szervezeti kultúra és a felsővezetői előrelátás képességének fontosságát. Itt számos nagyvállalati vezető idéz (Akio Morita – Sony; Gordon Moore – Intel), akik ”iparáguk legsikeresebb vállalatai” kívántak lenni, s a nagyívű tervek mögött konkrét gyakorlatot is működtettek, melyek reális időhorizontba helyezték az innovációt (piaci realitások figyelembevétele, kisméretű szervezetek, projekt teamek működtetése, szakmai és hierarchia

szintek szerint is komplex csoportok, kölcsönös tanulási folyamat). Nagyívű koncepciók, víziók, melyek eléréséhez a kis lépések politikája a járható út. Új felismerés, hogy a tudás már nemcsak a vállalaton belül létezik, ezért szakértői csoportokat vonnak be a stratégiaalkotásba és kapcsolatot építenek fogyasztókkal, egyetemekkel, kutatóközpontokkal.

7. táblázat: Lehetséges stratégiák gyorsan változó környezetben

	Időütemezés (megelőző)	Eseményütemezés (reagáló)
Jellemzői	Szabályos, ritmusos és proaktív stratégia, előre kiszámítható, tervezett változások. ¹⁶	Eseményekre (pl: technológiai változás, gazdasági mutatók módosulása, új fogyasztói igények megjelenése) reagálva születnek a stratégiai döntések.
Előnyök	Előre kiszámítható, tervezhető, összpontosított figyelem proaktív	Stabil piacokon a változás kezelésének módja.
Hátrányok	Másra nem is jut idő Szinte gondolkodni sem kell	Gyakran kapkodáshoz vezethet.

Forrás: Eisenhardt, Brown 1998. alapján

A reaktív vagy proaktív stratégiaalkotás dilemmája is köthető ehhez a megközelítéshez. A változásokra reagáló vállalat nehezen képes fennmaradni ebben a gyorsan változó környezetben, ezért a változások előrejelzésével vagy befolyásolásával irányítja, megelőzi a gyorsan változó környezetet. E két lehetséges stratégiát mutatja a 7. táblázat.

Komplex rendszerek (Complexity logic)

A komplex rendszereket feltételező stratégiakutatások szerint a vállalatok versenyelőnye a természeti környezetben, a társadalmi és a gazdasági rendszerben elfoglalt pozíciójukból vezethető le. Ez a helyzet nem nevezhető stabil, kiszámítható és előre tervezhető állapotnak, s a rendszer komplexitásából adódóan a jövő előrejelzése is lehetetlen. Az alkalmazkodó stratégia vezethet sikerre, ahol a társadalmi, ökológiai időszemlélet is megjelenik.

A bemutatott megközelítések többek között abban is különböznek, hogy némelyik azt feltételezi, hogy a stratégia alkotja/alakítja az időt; míg mások szerint az idő alakítja a stratégiát. Tari (2006) a *tudatos előrelátáson alapuló* stratégiai elemzés fejlődésében öt periódust különböztet meg, melyek a következők (Tari 2006: 5):

1. „a stratégiai modellalkotás elméleti kezdetei (közelítően 1965-1970);

¹⁶ A 3M például előírja, hogy a bevétel 30%-a minden évben új termékekből kell, hogy befolyjon, a Netscape havonta új termékkel jelenik meg, a British Airways ötévente megújítja szolgáltatáscsomagjait. (Eisenhardt, Brown 1998)

2. a klasszikus portfóliómodellek időszaka (kb. 1970-1980);
3. az iparági szerkezet elemzésének jellemző periódusa (közelítően 1980-1990);
4. az erőforrásalapú megközelítések térnyerése (kb. 1990-2000);
5. a szervezatközi kapcsolatok, vállalati hálózatok időszaka (közelítően 1995-2005)."

A jelenkor meghatározó irányzataihoz néhány fontos szempontot emelek ki, melyek a tudatos előrelátáson alapuló stratégiai gondolkodást napjainkban nagyban befolyásolják:

6. a stratégiaalkotási gyakorlat felé fordulás (practice turn) (Golsorkhi, Rouleau, Seidl, Vaara, (eds.) 2011);
7. a szűkülő piacok és a fenntarthatóság kérdésköre erősödött fel ismét, tudatosítva a régóta zajló folyamatokat: úgymint, a gazdasági, ökológiai válságok, háborúk, a teljesen leszakadó, elszegényedő régiók kétét, hatását. Így kerül fokozatosan előtérbe a vállalati fenntarthatóság (CS) kérdésköre (Benn, Dunphy, Griffiths, 2014), és a gyakorlatban megjelennek új koncepciók pl.: a 'Bottom of the Pyramid' (Prahalad, 2004), Blue Ocean' (Kim és Mauborgne 2005).

A stratégiaértelmezések és az alkalmazott modellek mögött meghúzódó elméleti és gyakorlati domináns logikákat (6. táblázat) ehhez a csoportosításhoz illeszttem a kronológiai rendszerezés érdekében. A *pozicionálást*, a tervezést központba állító megközelítés az 1980-1990-es évekre teljesedett ki (1-3 pont); míg a *képességek fejlesztésére* fókuszáló logika a XX. század végére tér vissza (4.); s a *gyorsan változó külső és belső környezetet, illetve komplex rendszereket* kiemelő és elsődlegességét feltételező és megtapasztaló irányzatok és dilemmák a XXI. századra jelentek meg. (5.)

Az idő állandóan mozgásban van: a jelen, a jövő, a múlt nem állandósult jelentésű fogalmak, de jelen vannak mindennapi életünkben tudatos és tudattalan szinteken. A vállalatok életében, a stratégiaalkotásban kívánom tetten érni az időhöz és a jövőhöz való és formálódó viszonyt, mely szintén megjelenhet kevésbé reflektált módon: alapfeltevések mentén (erről volt szó ebben a fejezetben); illetve tudatosabb formában, úgymint például az előretétekintés (foresight) módszertanának segítségével, melyről a következő fejezet szól.

IV. Az előretekintés (foresight) – a jövő *tudatos* kezelése a jelenben

A vállalati stratégiaalkotás elméletében és gyakorlatában bemutatott idő- és jövőértelmezések tárgyalása után egy olyan megközelítést, eljárást mutatok be, mely egy, a jövő kezelésnek tudatos, olykor intézményesült módszereivel foglalkozik, egyéni, szervezeti és nemzeti szinteken. A kutatási témám szempontjából azért fontos ez a terület, mert a stratégiaalkotás és a jövő kérdéskörének összekapcsolását elméleti és gyakorlati szinten is megkísérli.

Az aktív előretekintést, előrelátást ösztönző (foresightful) megközelítések a jövőt a jelenbeli tevékenységek tükrében értelmezik: a jövő kialakításának jelenbeli „lenyomatait”, a jelen cselekvések jövőbeli hatásainak elemzését; és a lehetséges – vágyott és félt – jövőalternatívák jelenbeli hatásait igyekeznek feltérképezni, s a fókuszban a rendszerek, szervezetek (vállalatok, városok, országok és egyének) időtudatos „navigálása” áll. Mindez azonban nem elsősorban és kizárólagosan egy tervezési program részeként jelenik meg, hanem az előretekintés szerepet kap a mindennapi gyakorlat kialakításában, mely akár egy tudatosabb, felelősebb jövő és jelen orientált működést eredményezhet.

Ennek a fejezetnek célja, hogy feltárja, mit jelenthet ez a jövőalkotó, előretekintő, előrelátó tevékenység – először röviden – egy ország, egy régió „életében”, – majd részletesebben – a szervezeti, vállalati működésében.

IV.1. A foresight értelmezése és alapfeltevései

Előretekintés, betekintés, megtekintés, kitekintés; *előrelátás*, meglátás, kilátás, csak néhány asszociáció a magyar nyelvből, melyek a foresight angol kifejezés, módszer és szemlélet kapcsán eszembe jutottak. A spanyol nyelv a „prospectiva” szót használja a fogalom megnevezésére¹⁷. A hazai gyakorlatban az előretekintés és az előrelátás látszik meghonosodni, az angol foresight átvétele mellett¹⁸. De mit is takar ez az elnevezés? A

¹⁷ Az angol Webster's szótár értelmezése szerint a foresight jelentése: 'providence by virtue of planning prudently for the future', magyar fordításban ez valahogy így hangzana: előrelátás, körültekintő tervezés a jövőre. A Magyar értelmező kéziszótár (1985: 300) az „előrelátás” szót következőképp magyarázza: „Valaminek kikövetkeztetése, megérzése, a várható következményekkel való számolás. Az erre való képesség.”. A magyar nyelvben, érzésem szerint, a „kilátás” főnév, és jelentése is gazdagíthatja az angol foresight szó és módszer tartalmának megértését: „Eshetőség, lehetőség. Valaminek a lehetőségét előre jelzi; föltételesen ígéri. Kedvező eshetőség, remény.”(ibid. 712)

¹⁸ Az Európai Unióban egyre népszerűbbé és kiemelten támogatottá váló regionális foresight programok a magyar nyelvben a „regionális előretekintés program” (lásd Miles, Keenan (szerk) 2002), és a Magyarországon

fogalom egységes definiálása nem egyszerű feladat, csak néhány az értelmezések széles skálájából: lehet a döntéseket előkészítő „eszköz”, a kormányzati politikát legitimáló program, regionális problémákat feltáró nagycsoportos módszer, vagy akár önálló tudományterület.

Következzen két példa a fogalom gyakorlati alkalmazásának illusztrálására:

- Magyarországon 1997-ben indítottak Technológiai Előrettekintési Programot azzal a céllal, hogy feltárják: miképp lehetne az ország versenyképességét és a lakosság jólétét javítani. Akadémikusokat, vállalatvezetőket, politikusokat ültettek egymás mellé és tematizált (mint például egészségügy, oktatás) szemináriumokon vitatták meg az ország aktuális helyzetét. A cél például az volt, hogy lehetséges és vágyott jövőképeket fogalmazzanak meg, valamint hálózatokat építsenek egymás között a hosszabb távú együttműködés reményében. A program során néhány javaslat beépült egyes minisztériumi rendeletekbe, illetve az itt született kapcsolatok mentén egyetemek és vállalatok között jött létre hosszabb távú együttműködés (további részletek: Havas 2003a). Ezt a közel 4 éves folyamatot nevezték előrettekintési programnak.
- Vállalatokban is működnek előrejelzési programok, ahol az érintettek bevonásával formálódik a jövőkép, illetve váratlan és előre nem jelezhető eseményekre készülnek fel. Például a DaimlerChrysler A.G. légiközlekedési divíziója már az 1990-es évek elejétől egy foresight program keretében „készült” arra, hogy „mi lenne, ha” például terrortámadás érné a légi közlekedést (részletek: Mendonça és szerzőtársai 2004). Továbbá a vállalati foresight számos szálon kapcsolódik a szervezeti tanulás és a felelős vállalat koncepciójához.

A foresight definíciók összegyűjtése a „Király új ruhája” című történetet juttatta eszembe, ahol a szabómesterek hosszas és aprólékos munkával varrták meg a király új ruháját, s mint ismeretes, a díszfelvonuláson a dicsőítő tömegből egy kisfiú felkiáltott: „A királyon nincsen ruha!” A foresight módszerek újdonságértékét ugyanis sokan vitatják. A foresight kitalálói – legyenek akár az angliai Manchesterben, vagy ausztrál jövőkutatók – számos szervezet és intézet közreműködésével napjainkban is fejlesztik és terjesztik a módszert. Mindmáig nem született megegyezés azonban az egységes definícióról, illetve az eredmények láthatósága sem széles körben elfogadott és elismert.

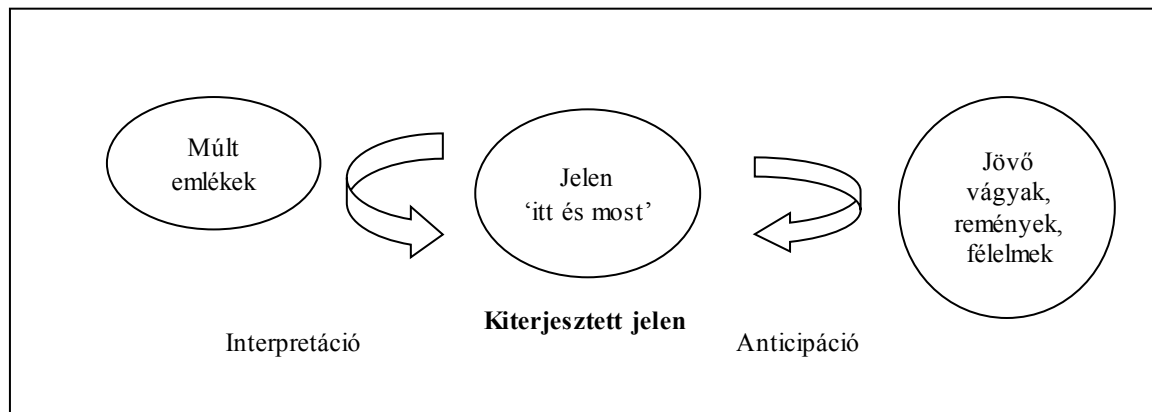
lefolytatott – nemzetközi viszonylatban is úttörő jelentőségű – Technológiai Előrettekintési Program szintén az „előrettekintés” nevet kapták.

A jövőkutatás irodalma szerint az imént „király új ruhája”-ként aposztrofált foresight, az emberi előrelátást a középpontjába helyező kritikai jövőkutatást (critical future studies) jelentő fogalom (Hideg 1998: 163): „Az emberi előrelátást középpontba állító jövőkutatás szakít a jövőkutatásnak azzal a kialakult és elterjedt felfogásával, hogy előre jelezvén a jövőt annak előzetes ismeretét képes nyújtani. A kritikai jövőkutatás ezt lehetetlennek tartja, és arra vállalkozik, hogy a jelenben létező jövőtartalmakat feltárja, azokat kritikailag elemezze, és segítséget nyújtson az egyének és a társadalmi intézmények előrelátási képességének fejlesztéséhez. Az emberi előrelátáshoz való kapcsolódása és kritikai hozzáállása miatt ez a jövőkutatás foresight-nak vagy critical future studies-nek nevezi magát.” (Hideg 1998: 163)

Ahhoz hogy láthatóvá váljék „a király új ruhája”, néhány további mozaik az alapfeltevésekről és az értelmezési keretről:

- A foresight egyik alapfeltevése tehát, hogy elveti egy „előre meghatározott jövő” létezését, és azt, hogy ennek feltárása lenne egy előretekintési program célja. Inkább a jelenben meglévő lehetőségek felismerése, a felelősség felébresztése, a társas kommunikáció elősegítése, hálózatok kialakítása, s egy hosszabb távú gondolkodásra késztetés az általánosságokban megfogalmazható céljai.
- Másik fontos alapfeltevése, hogy az egyén is részt vesz a jövő formálásában – nemcsak „elszenvedí” a történeteket. Nem passzív szemlélő, hanem aktív résztvevő. Ezzel a felismeréssel párhuzamosan megjelenik az egymás felé fordulás, a sorsközösség felismerése és vállalása a jövő alakításáért. Egy foresight program ideális esetben ezt segíti, és ehhez biztosít keretet.
- A foresight feltételezi továbbá az eltérő idősíkok létezését a kiterjesztett jelenben, mely képes a múltat, a jelent és a jövőt egyidejűleg magába sűríteni és aktualizálni. A múlt emlékei, a jövő vágyai és az „itt és most” élményei együtt formálják a foresight folyamatban résztvevők „kiterjesztett jelenét”, egyéni és rendszer szinten, tudatos és tudattalan folyamatokon keresztül egyaránt. (4. ábra)
- A foresight természetéről Denis Loveridge (2003: 11) a módszer (egyik) atyja azt állítja: „Az előrelátás nem tudomány, de az intuíció és a tudomány házasságából született, érték- és normaváltozásokat inspirál, melyek változásokat generálnak az egyéni várakozásokban és érzékenységet fejlesztenek a társadalmi folyamatok iránt.”

4. ábra: Foresight időértelmezése



Forrás: László (1991) idézi Hideg (1998) alapján

Ha összefoglalóan kellene megfogalmaznom egy kérdést, melyre a foresight programok a választ keresik, ez így hangzana: „A jelenben „álló” egyén, szervezet vagy nemzet miképp *„tekint előre”*?”; illetve: „Az egyes (félelmetes és vágyott) jövőképek milyen változásokat indukálnak az „itt és most”-ban?”. Kutatói szempontból természetesen ennek a „változást indukáló” folyamatnak a megértése lehet különösen izgalmas, míg a résztvevők számára a változás minősége és eredményessége a központi kérdés.

A disszertációban az imént vázolt alapfeltevések mentén az előrettekintési folyamatokat az idő-kezelés és a részvétel témakörei szerint vizsgálom. Nem célom tehát egy teljes és átfogó képet adni az értelmezésekről, s ezek elágazásairól, hanem megtartva e két, számomra kiemelt jelentőségű vizsgálódási fókusz, melyek már az elmélet vázolását is vezetik, vagyis, hogy „A foresight folyamatokban – a vállalati stratégiaalkotási gyakorlatban – hogyan valósul meg (mit jelent) a jövőorientáció és a participáció (illetve hogyan/mit nem)”

Az előrettekintés alapfeltevéseiről és általánosságokban megfogalmazott jellemzők bemutatása után – abban a reményben, hogy már halványan ugyan, de látható a király új ruhája – a foresight tevékenységeket tartalmi, majd alkalmazási szintek szerinti csoportosításban mutatom be.

IV.2. A foresight tevékenységek irányultság szerinti csoportosítása

A korábban népszerű, kizárólagosan technológia orientált előrejelzések mellett egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a társadalmi és gazdasági szempontokat is figyelembe vevő programok. (bővebben lásd: Havas 2003b)

Az 1970-es években a technológia előrettekintési programok dominálták a foresight tevékenységeket, különös hangsúllyal a technikai szempontokra. A 'jóslatok' időtávja 20-25, sőt akár 50 évet is átvett, hiszen az ilyen programok azzal a szándékkal jöttek létre, hogy nagy hatású eseményeket, például technológiai fejlesztéseket, találmányokat jelezzenek előre.

Az 1980-as évekre a foresight folyamatok már szélesebb területét ölelték fel a technológiai változásoknak, illetve ezek hatásainak. Előtérbe került a gazdasági és piaci hatások elemzése, és noha csak érintőlegesen, de már társadalmi tényezőket is említettek. Az 'előrejelzések' időtávja 10-15 év volt.

Az 1990-es évekre megjelent az úgynevezett 'harmadik generációs foresight', ahol a korábban elhanyagolt társadalmi és gazdasági tényezőkre is nagyobb hangsúly helyeződik. A technológiai szempontok továbbra is fontos szerepet kapnak, de a korábbiaknál integráltabb megközelítésben. Az időtáv meghatározása az egyes társadalmi, gazdasági tényezők szerint történik.

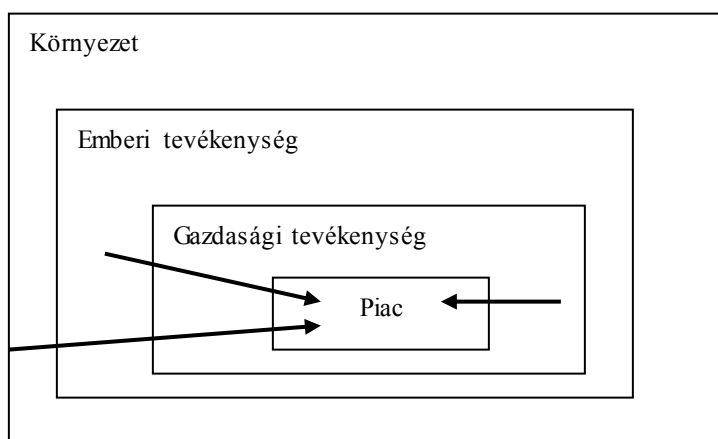
A nemzeti, regionális foresight programok esetében kerül egyre inkább előtérbe a társadalmi részvétel kérdése, de ahogy azt később látni fogjuk, a vállalati, szervezeti szinten is megjelenik ez a szemlélet. Fontos azonban megjegyezni, hogy a technológia központú, illetve a társadalmi kérdéseket is érintő előrettekintő programok nem zárják ki kölcsönösen egymást, hanem a résztvevők és az elemzési szempontok bővítésével mintegy kiegészítik egymást. Ezt állítja Denis Loveridge (2003) is, aki kibővítette a foresight tevékenységekben érintett témaköröket, az előrelátást hat terület metszéspontjában helyezi el: társadalmi (Social); technológia/tudomány (Technology/science); gazdasági (Economic); ökológia (Ecology); politika (Politics) és az értékek/normák (Values, norms). A modellt, az angol szavak kezdőbetűi alapján STEEPV-nek nevezte el. A foresight tehát egy interaktív folyamat, mely hatást gyakorol, és melyre hatással vannak e hat terület kölcsönös összekapcsolódásai.

Ha mégis külön szeretnénk megvizsgálni a két (technológiai és társadalmi) területet, megfigyelhetjük, hogy eltérő filozófia, gondolkodási logika mozgatta a különböző fókuszú programok elindítóit. A következő két alponban erre a különbségre világítok rá, s itt kitekintek a szűken vett foresight irodalmából, s - értelemszerűen – a témához egyéb kapcsolódási területeket is felvilantok (pl.: ökológiai közgazdaságtan).

IV.2.1. Technológiai fókusz

A technológia fókuszú megközelítések (technology foresight) célja között elsősorban a tudományos és technológiai prioritások meghatározása; az innovációs rendszerek kapcsolódásának és hatékonyságának fejlesztése; a jövő technológiáiról kialakított közös tudat (Barré idézi Salo et al. 2004: 73) kialakítása volt. A nemzeti, regionális, iparági és vállalati versenyképesség növelése jelentette a fő motivációs erőt az előretekintési programok elindításakor. A gazdasági folyamatokban a hatékonyság és a versenyképesség motorjaként az innovációs kezdeményezéseket, a kutatás-fejlesztést tekintették. Eredetileg technológiai, majd innovációs stratégiák tervezésére alkalmazták, később azonban megjelentek regionális szinten is az átfogó fejlesztési koncepciók eszköztárában. (Havas, Nyiri 2002) Ezt a szemléletet követte az alkalmazott technikák tárháza is, kiemelt szerepet kaptak a szakértők, kiknek véleményét számos eszközzel kívánták becsatornázni. A Delphi módszert például a japán nemzeti előrejelzési program sikerének hatására is az 1970-es évek óta, számos területen alkalmazzák.

5. ábra: A piaci tevékenység által uralt értelmezési keret



Forrás: O'Hara, 1995: 78.

A vázolt célok és szempontrendszer mögött egy „a piac által uralt értelmezési keret” logikát fedezhetünk fel. Az 5. ábra illusztrálja ezt a szemléletet. A nyilak azt fejezik ki, hogy minden gazdasági, emberi tevékenység a piaci folyamatok alárendeltjeként értelmeződik, és azt szolgálja. A nemzetek, régiók, iparágak és vállalatok tevékenységének, jövőbeli sikerességének egyetlen értékmérője a piac, s a hatások, melyeket vizsgál is csak ebbe az irányba hatnak (5. ábra). Tovább lépést a technológiai-hatáselemzés (technology impact analysis) jelent, mely nemcsak ezeket az egyirányú folyamatokat tekinti, hanem érintettek bevonásával továbbgondolja a lehetséges pozitív és negatív hatásokat például környezeti konfliktusok és kockázatok vagy társadalmi legitimitáció témakörben¹⁹. (további részletek magyarul: Hronszy és Várkonyi 2006.)

A foresight programok célja szerint: „a közös gondolkodási folyamat közben megerősödhetnek a korábbi – viszonylag gyenge és esetleges – kapcsolatok, illetve újak jönnek létre a kutatók, a gazdaság és az államigazgatás szakemberei között, és egy új, az együttműködésen és stratégiai gondolkodáson alapuló kultúra bontakozik ki és terjed el.” (Havas, Nyíri 2002). Ahogy az idézett hazai technológiai foresight leírásból is látszik, az érintettek közé a tudományos, gazdasági szereplők és politikai döntéshozók kerültek. A szélesebb társadalmi részvétel megjelenik ugyan, de továbbra sem a főáramában az ilyen típusú foresight tevékenységeknek.

IV.2.2. Társadalmi fókusz

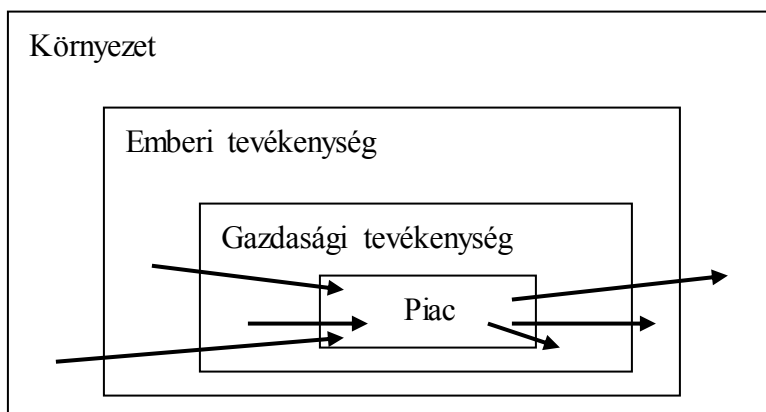
A tudomány és technológia területeinek „összefonódását” egy harmadik szereplővel egészítették ki a foresight folyamatokban. Elvetették a korábban vallott nézeteket, mely szerint pusztán kevesek kiváltsága lehet a jövővel való foglalkozás; továbbá az ismeretek, a tudás komplexitását felismerve előtérbe került a társadalom szélesebb rétegeiknek bevonása a döntés-előkészítésbe és a döntésekbe. Ekkor már a tudomány - technológia – társadalom összekapcsolását kívánták segíteni a foresight folyamatok. Korábban a már említett technológia hatáselemzés továbbgondolása jelenik meg ezekben a folyamatokban, de nem beszélünk társadalmi, környezeti hatáselemzésről.

¹⁹ Környezeti konfliktusok és kockázat témakörben lásd.: Vári (2006), Szántó (2007); legitimitáció témakörben Matolay (2006).

Mind a technológiai (5. ábra), mind a társadalmi (6. ábra) fókusz illusztrálásához Sabine U. O'Hara egy-egy ábráját hívtam segítségül. O'Hara nem foglalkozik foresight folyamatok elemzésével, írásában a fennálló gazdasági, társadalmi, ökológiai rendszer kritikáját fogalmazza meg. Értelmezésem szerint azonban 'A társadalmi sokféleség tisztelete' című cikkében megfogalmazott gondolatai a részvételtől a jövőorientációs tevékenységek tárgyalásakor is relevánsak. A kizárólag, gazdasági, piaci érdekeket szolgáló előretekintési folyamatok egy a gazdasági tevékenységek által uralt világrendet feltételeznek (5. ábra), s a kizárólag technológiai és piaci típusú foresight programok is ezt a szemléletet erősítik.

Az elmúlt időszakban azonban megjelent a *social foresight*, az *open innováció* gondolata, ahol a társadalmi érdekek, környezeti hatások, oda és visszacsatolások is bekerülnek a jövőalkotási folyamatba. A 6. ábrában már nemcsak a piac felé, hanem a piaci folyamatok felől is húzódnak nyilak, vagyis a piaci szereplők döntéseik, cselekvéseik során a környezeti, emberi tényezőket is figyelembe veszik, bevonják az egyes érintetteket a döntés-előkészítő és a döntéshozatali (itt foresight) folyamatokba.

6. ábra: A kontextuális értékelési keret



Forrás: O'Hara, 1995: 79.

Nemzeti, regionális, iparági és vállalati szinten is zajlanak foresight folyamatok és a technológiai fókusz mellett egyre inkább a társadalmi, ökológiai szempontok is megjelennek.

A foresight programok a jelen gyakorlatban mint tudásgazdaságot építő nemzeti fejlesztési program, vagy jövőtudatos, társadalmi és ökológiai problémákra érzékeny vállalatvezetési eszköz, modell, értelmezési keret is megjelenik²⁰.

²⁰ Azt hangsúlyozzák (Havas, Nyíri 2002), hogy az előretekintés célja nem csak kiadványok készítése, hanem az "5 C" elérése. Azaz párbeszéd (Communication) katalizálása, a stratégiai gondolkodás erősítése (Concentration on longer term), a jövőt befolyásoló döntések összehangolása (Coordination), a közös gondolkodáson alapuló együttműködés kialakítása (Consensus) és a mindezek alapján elhatározott döntések iránti elkötelezettség megteremtése (Commitment)." A hangzatos elvek megvalósulásáról relatíve kevés hatástanulmány készül.

A következő alponban az eltérő alkalmazási szintek szerint mutatom be, hogy a hangzatos elvek és célok milyen eszközökkel és hogyan valósulnak meg.

IV.3. A foresight tevékenységek alkalmazási szintek szerinti csoportosítása

Különbféle szerepeinkben másképp gondolkodunk saját és környezetünk jövőjéről. Vállalati alkalmazottként, egy város lakójaként, egy nemzet állampolgáraként vagy „csak” saját sorsunkért felelősen másképp tekintünk előre. A foresight tevékenységekben, mikor részt veszünk egy olyan programban, ahol például a régióink fenntartható fejlődése, a vállalati innovációs politika vagy az iparágunk fennmaradásának kérdései állnak a központban, más feltételek biztosíthatják a résztvevőket inspiráló együttműködési kereteket. Ebből a feltételezésből kiindulva csoportosítottam a foresight tevékenységeket aszerint, hogy milyen területen kívánják alkalmazni: egyéni szinten; vállalatokban; regionális vagy akár egy nemzetet érintő kérdésben (8. táblázat). Az egyes alkalmazási szintek eltérő foresight definíciókat alkalmaznak, de megfigyelhető számos „áthallás” az alkalmazott módszerek között.

A disszertációm témájának szempontjából a vállalati előretekintési programok (corporate vagy organisational foresight) jelentik a fő vizsgáldási irányt, de amikor a stratégiaalkotók jövőalkotó tevékenységéről és időszemléletéről beszélünk, megkerülhetetlen az egyéni előretekintés témaköre. A makro szintű – globális, nemzeti, regionális vagy iparági – foresight területét is érdemes becsatornázni, ahol nem kizárólag a vállalat jövője a „tét”, hanem annak környezete, legyen szó akár földrajzi, kulturális, társadalmi, gazdasági közegéről. Itt a stratégiaalkotók, más érintettekkel közösen vesznek részt például egy ország fejlesztési stratégiájának kidolgozásában²¹; vagy olyan vállalatokat is érintő kérdésekben, mint a regionális szakmai vizsgaközpont hálózat létrehozása Magyarországon²². Ilyen értelemben

²¹ A „Magyarország, mint logisztikai központ” koncepció kidolgozását regionális „roadshow”-k keretében az akadémiai és az állami szféra (Ipari kamara) képviselői Chikán Attila vezetésével közösen „járták az országot”, hogy a szervezett fórumokon vállalatvezetőkkel vitassák meg a koncepció lehetséges előnyeit és hátrányait. A közel két hónapos program foresight szempontú elemzéséről részletesebben: Balogh – Zimonyi (2006) tanulmányában.

²² Hideg Éva vezette foresight folyamat 2006-ban a szakmai vizsgarendszer megújítása és átláthatósága érdekében folyt. „A program célja egy olyan regionális szakmai vizsgaközpont hálózat koncepciójának és lehetséges megvalósítási-megvalósulási, valamint működési formáinak kidolgozása volt, amely a hazai körülmények és a jövő szempontjából szakszerűen indokolt, társadalmilag elfogadható és/vagy támogatható a 2007 – 2013 közötti időszakra előretekintve.” (további részletek Bartus, Hideg 2007).

beszélhetünk belső és külső foresightról: belső: egyéni és vállalati, iparági; (mikro és mezo szint); illetve külső regionális, iparági, nemzeti, nemzetközi, globális (makro szint).

8. táblázat: Foresight alkalmazásának eltérő szintjei, jellemzői

	Mikro-szint (III.3.2.)	Mezo-szint (III.3.3.)	Makro-szint (III.3.1.)
Alkalmazás	Egyén	Szervezet, vállalat	Nemzet, régió, iparág, nemzetek közötti, globális
Értelmezés	Egyéni képesség, viselkedés, tulajdonság.	Stratégiaalkotást, hosszútávú tervezést segítő, bizonytalanságot csökkentő participatív eljárás, folyamat.	Participatív, jövőorientált döntés-előkészítő és döntést támogató eljárás, folyamat.
Megnevezés	Felsővezetői előretekintés (Executive foresight) Vállalkozói előretekintés (Entrepreneurial foresight) Stratégiai előretekintés (Strategic foresight)	Szervezeti előretekintés (Organisational foresight) Vállalati előretekintés (Corporate foresight) Stratégiai előretekintés (Strategic foresight)	Technológiai előretekintés (Technology foresight) Társadalmi előretekintés (Social foresight)
Jellemző technikák (pl.)	Egyéni életpálya tervezés Coaching, Egyéni jövőkép megfogalmazása, felvállalása (Senge et. al. 1994; Senge 1998)	'Wild card' menedzsment Technológiai úttervezés (Technology roadmapping) QUEST technika	Kritikus technológiák ²³ (Critical technologies) Ötlebörze (brainstorming) Delphi, forgatókönyv elemző workshopok (stb.) ²⁴
Szakmai szempontból mérvadó szerzők ²⁵	Slaughter, R., Hayward, P. Senge P.	Tsoukas, H.; Shepherd, J., Courtney, H., Fuller, T., Cunha, M. P., Kaivo-Oja, J. Slaughter, R., Hayward, P.	Hideg Éva, Havas Attila, Loveridge, D., Keenan, M., Miles, I., Salo, A..
Gyakorlati alkalmazás (pl.)		DaimlerChrysler A.G. Légiközlekedési divízió, ING csoport befektetési osztály ²⁶ Siemens A.G.; Nokia	Nemzeti foresight programok: Japán, UK, Cseho. (stb.) ²⁷ , Magyarország: TEP, NFT (I. II.) Millenium Project

Forrás: saját értelmezés

A 8. táblázat elkülönült egységként kezeli az egyes szinteket, de érdemes rávilágítani az átjárhatóság lehetőségére. Az egyéni előretekintő magatartás értelemszerűen minden foresight

²³ Az előretekintési programokkal párhuzamosan létrejöttek inkább a tartalmi, „termék” eredményre fókuszáló tevékenységek. A kritikus technológiák (Critical technologies) a foresight programoknál esetleg rövidebb, a folyamat-orientációt háttérbe szorító eseménysorozat. Ahol a foresight programokhoz hasonló résztvevői körrel – gazdasági, politikai döntéshozók és az akadémiai szféra képviselőivel – konkrét javaslatokat, kritikus kérdéseket fogalmaznak meg, melyek a folyamat lezárulásával a döntéshozók elé kerülnek, akik elkötelezettek a megfogalmazott javaslatok elfogadásában és alkalmazásában. Csehországban például 2001-ben alkalmazták a kritikus technológiák módszerét (Klusacek 2003), mellyel a 2004-es cseh Nemzeti Kutatási Terv prioritásait kívánták meghatározni.

²⁴ További részletek a módszerekről és alkalmazásukról pl. regionális foresight programok esetében: Miles, Keenan szerk. 2002: 154-181.

²⁵ Foresight módszerek gyakorlati alkalmazásának elterjedését számos tanácsadó vállalat és szervezet segíti, ösztönzi. A módszerek „tudományos” legitimációja a gyakorlati alkalmazásokkal párhuzamosan, illetve azokat követve történik, ezzel (is) magyarázható a kutató csoportok és a tanácsadók szinte elválaszthatatlan összefonódása, a kutatói – tanácsadói szerepek és megjelenés összekapcsolódása.

²⁶ Részletek: Mendonça és szerzőtársai 2004

²⁷ Bővebben lásd (pl.) Journal of Forecasting 2003 április –május, Volume 22. 2-3 szám. Tanulmányok: a német, az egyesült államokbeli, a brit, a francia, magyar és a holland foresight programokról.

folyamatban jelen van. (részletek III.3.2. alpontban) A vizsgálódásom szempontjából a vállalat jelenti a kritikus pontot, mely külső érintettként másképp viselkedhet, mint belső, saját jövőjét alakító egység. Nem találtam kutatást arra vonatkozóan, hogy a nemzeti vagy regionális foresight folyamatban résztvevő vállalatvezetők, stratégiaalkotók később akár saját vállalatuk jövőjéről gondolkodva is kezdeményezzenek foresight programot, illetve arról is relatíve kevés az adat, hogy a nemzeti foresight programokban kialakult formális és informális hálózatokat, vállalati szinten sikerül-e (cél-e) továbbműködtetni. Ez a közös jövőért való felelősség gondolata – illetve annak megszületése – regionális szinten, és annak esetleges tovagyűrűző hatása egy későbbi kutatás tárgya lehet.

Magyarországon, ha nem is foresight programként, de vannak kezdeményezések arra, hogy az egyes régiókban tevékenykedő vállalkozások és az ott élő közösségek közösen tegyenek valamit a vidékük jövőjéért, fejlesztve ezáltal az ott élők életkörülményeit, munkalehetőségeket biztosítva a helyieknek. A gödöllői Szent István Egyetem kutatócsoportja számos ilyen akciókutatásban vett, vesz részt, (Órség, Mezőcsát²⁸) ahol kutatókként tevékeny részt vállaltak a közösség és a régió lakosainak, önkormányzati és gazdasági szereplőinek együttműködésének fejlesztésében, közös jövőkép megvitatásában, kialakításában és megvalósításában. (további részletek: Balázs; Bela; Bodorkós; Milánkovics; Pataki, 2005, illetve a kutatóközpont honlapján: <http://essrg.hu/>)

IV.3.1. Nemzeti és regionális előretekintési programok

Nemzeti előrejelzési (forecasting) programok már az 1970-es években elindultak (és azóta is évente ismétlik őket) Japánban, itt a technológiai fejlődés, az innovációs folyamatok erősítésére, támogatására hozták létre a szakértői véleményekre épülő döntés-előkészítő folyamatokat. Ezt a mintát követte az Amerikai Egyesült Államok is, mivel ezt a tevékenységet képzelték a japán gazdaság előretörésének egyik fontos elemének. Később az Európai Unió is átvette ezt a megközelítést, kutatócsoportok alakultak Angliában, Finnországban, Franciaországban stb. s mind módszertanilag, mind szemléletében

²⁸ „A Szent István Egyetemen működő Környezeti Társadalomkutató Csoport (ESSRG) 2006 januárjától segíti a mezőcsáti kistérségi vidékfejlesztési tervezési folyamatot a társadalmi részvétel szélesítését szolgáló, a közösségfejlesztés eszköztárát is felhasználó részvételi akciókutatási módszertanával. A társadalmi tervezési folyamat célja az volt, hogy a kistérség egy jól megszervezett, lépéseiben szorosan egymásra épülő, külső intézmény által facilitált tanulási folyamatban találja meg a környezeti, társadalmi és gazdasági fenntarthatóság irányába egyaránt mutató vidékfejlesztési programját.” (Bodorkós – Kelemen 2007: 9)

„frissítették” (foresight) és saját társadalmi, kulturális normáikhoz illesztették az előretekintési programokat. A folyamatok formalizálása az Európai Unióban létrejött kutatócsoportoknak is köszönhető. Az Európai Unió Bizottsága, felismerve részben az alkalmazás terjedését, részben annak európai dimenzióit, külön szervezeti egységet is létrehozott a Kutatási Főigazgatóságon (DG Research) belül. Ugyanakkor más Főigazgatóságok (mindenekelőtt a DG Regio és a DG Enterprise) figyelme is érzékelhetően megnövekedett az előretekintés irányában. (Havas, Nyíri 2002:I) „Szisztematikus, aktív és széles társadalmi részvétellel zajló, a jövőre irányuló, információ-gyűjtő, közép-, illetve hosszú-távú jövőképeket megfogalmazó eljárás, amely egyúttal megjelöli a legfontosabb mai döntéseket is, miközben összehangolt, közös lépéseket eredményez.”(Miles, Keenan szerk. 2002: IX) Ez a nemzeti és a regionális foresight folyamatok hivatalos – az Európai Unió által is elfogadott – definíciója. Számos ország indított „széles társadalmi részvétellel” foresight folyamatot. Régiók, akik így határozták meg a fejlődési irányt, országok, akik versenyképességüket is a lakosság jólétét ezekkel a módszerekkel, szakértők és laikusok bevonásával kívánják megtartani, fejleszteni.

A foresight módszer „ereje” a szabad eszközhasználatban és a nyitott jövő-lehetőségek feltárásában van. Kérdéses azonban, hogy miképp hat erre a formalizáló, szabályozó szándék. Konkrét akciókig ritkán jut el a konszanzusos döntésekre és tervekre épülő foresight folyamat, de vannak kivételek (pl.: Hollandia).

A 9. táblázat néhány úttörő jelentőségű nemzeti foresight programot mutat be. A táblázatot elemezve láthatjuk, hogy többségében állami kezdeményezésre indultak, indulnak a nemzeti (regionális) foresight programok. Az állami szerepvállalás a nagy költségek miatt is elengedhetetlen, illetve így „biztosított”, hogy az eredmények esetleg törvényi erőre is emelkedhetnek, bekerülnek a szakpolitikai (policy) döntésekbe, rendeletekbe. A résztvevői kör összeállításakor sem állíthatjuk, hogy széles társadalmi rétegeket vontak be érintetteként a folyamatba, hisz döntően szakértőkre támaszkodva vitatták meg az országok versenyképességére, a lakosok jólétének növelésére irányuló terveket.

9. táblázat: Néhány, úttörő jelentőségű nemzeti előretekintési program összehasonlítása

	Egyesült Államok	Nagy Britannia	Németország	Hollandia	Magyarország
Mikor?	(1981)1987/1990/1991	1995/1999/2001	1993/1996	1988/1996	1997 - 2000
Támogató	Kongresszus, Tudomány és Technológia Politika Hivatal OSTP, magánszféra, Környezetvédelmi Hivatal (EPA), állami és magán kutatóintézetek	UK kabinet (kormányzat)	Tudomány, Kutatási és Technológiai Szövetségi Minisztérium	Tudomány és Oktatási Minisztérium	UNIDO kormány
Felelős	RAND Corporation , magán szféra, NGO-k; Tudományos Tanácsadó Testület (SAB), „Think thank” <i>1996-tól World Future Society</i>	Tudomány és Technológia Hivatal (OST)	Frauenhofer-Institute for System and Innovation Research (ISI)	Természet- és Környezetkutatási Bizottság (RMNO)	<i>Technológia Előretekintési Program (TEP) Iroda</i>
Koordinátor	Nem volt	Foresight Irányító Testület (Steering Committee)	Irányító testület (a 3. Delphi esetében)	Foresight Irányító Testület (OCV)	<i>Foresight Irányító Testület</i>
Célok	USA lemaradásának elkerülése Japánhoz és az EU-hoz képest. Kiemelt kutatási területek azonosítása az alábbi kritériumok mentén: gazdasági versenyképességhez való hozzájárulás; nemzetbiztonság támogatása; iparági alkalmazhatóság	Az ország versenyképességének növelése; Iparági – kutatói – kormányzati együttműködések, hálózatok létrehozása.	Kutatási, befektetési területek azonosítása; tudomány és ipar kapcsolatának erősítése; környezetvédelmi intézkedések.	A fenntartható fejlődés kihívásaira válaszok keresése. Környezetvédelmi problémák megoldása.	<i>„A piaci és technológiai lehetőségek feltárásával hozzájáruljon az ország hosszú távú versenyképességének növeléséhez és ezen keresztül az életminőségjavításához.” (Havas, Nyiri 2002)</i>
Társadalmi igények megjelenés	Nem foglalkozott az életminőség (társadalmi igények) kérdéseivel.	Az 1999-es programban már a társadalmi igények integrálása is megjelenik.	A későbbi foresight programokban már integrálják.	Társadalmi és kulturális szempontok, a technológiai innovációk társadalmi elfogadottsága elsődleges.	<i>Szakértők (politikai döntéshozók, gazdasági szféra vezetői és akadémiai kutatók)</i>
Foresight típusa	Technológiai	Elmozdulás egy participatívabb modell felé.	Technológiai	Társadalmi és technológiai	<i>Technológiai és társadalmi</i>
Technikák eszközök	Kritikus technológiák; útvonaltervezés; Delphi módszer; többváltozós/többszempontú-elemzés; forgatókönyv elemzés	Szakértői kerekasztal (panel), Delphi módszer, forgatókönyv elemzés, társadalmi igényeket felmérő műhelymunka (workshop)	Szakértői kerekasztal (panel), Delphi módszer, Relevance Trees Method	Szakértői kerekasztal széles részvevői körrel, többszempontú-elemzés; forgatókönyv elemzés	<i>Szakértői kerekasztal (panel), Delphi módszer,</i>
Résztétel	Szakértők	Szakértők, később egyéb érintettek is	szakértők	szakértők	<i>szakértők</i>
Eredmény	Kritikus technológiák meghatározása, „eladható” eredmények	Kutatóközpontok és iparágak közötti kapcsolatok kiépülése; kutatási területek meghatározása..	Delphi adatok feldolgozása, szakértői viták	Környezetvédelmi politika, hatások a politikai döntéshozatalra. Új kutatási területek	<i>Delphi adatok feldolgozása, szakértői viták.</i>
Kutatók / tanácsadók	C. S. Wagner, S. W. Popper (2003)	M. Keenan (2003)	K. Cuhls (2003)	B. van der Muelen, J. de Wilt, H. Rutten (2003)	<i>Havas A. (2003a)</i>

Forrás: S. Faucheux, C. Hue (2001) és Journal of Forecasting (2003) Vol. 22. 2-3 különszáma alapján, saját kiegészítésekkel

Ha Európában és a világban zajló foresight folyamatokról kívánnánk egy átfogó képet festeni, akkor a 9. táblázatban szereplő négy ország programjait tekinthetjük néhány szempont szerint eltérő irányoknak:

- angol mintára készült az újjélandi, az ausztrál nemzeti foresight program;
- megjelenik az erős német befolyás (például a magyar Technológiai Előretekinthési Program esetében);
- jelenleg az angol (PREST) és a finn kutatók és tanácsadók határozzák meg az UNIDO-n és az EU-n keresztül a formalizált foresight folyamatot.

Ez utóbbi a irányt követik a kelet-európai országok (Bulgária, Románia, Csehország). Írország és Finnország esetében már megjelenik a fenntarthatóság kérdésköre, a társadalmi foresight elemek; míg Kelet- Európa felé haladva (Bulgária, Románia) a technológiai fókuszú tevékenységek jellemzőek, majd (talán) a társadalmi is megjelenik.

IV.3.2. A foresight tevékenységek az egyén szintjén

A foresight fogalmát, ha az egyének szintjén értelmezzük, akkor az előre tekintés képességéről, emberi tulajdonságról beszélünk. Az ember képes a jelenben „érzékelni” a jövőt például félelmén, vágyain keresztül. A jövőre gondolás mindennapi életünk része. Richard Slaughter kibővíti az előrelátás, mint „megérezni az eseményeket, mielőtt megtörténnek” jelentését, a tudatosság, megértés és felelősségvállalás gondolatával: „Az előrelátás a tudatosság és a megértés bővülésének mérlegelő folyamata, amely a környezet állandó figyelésén, vizsgálatán és a kialakuló helyzetek osztályozásán, minősítésén keresztül valósul meg.” (Slaughter 1995: XVII in: Hideg 1998:162)

Ilyen értelemben akár a saját magunk „működésére” is lefordíthatjuk a foresight fogalmát, mely jelentheti mindazt a folyamatot, ahogy napjainkat, életünket tervezzük és éljük, bevonjuk döntéseinkbe és jövőképeink kialakításába a hozzánk közel állókat, felelősen gondolkozunk környezetünkéről. A kritikai jövőkutatás már megtette az első lépéseket, hogy a „személyes előrelátást” társadalmi szintre emelje:

„A kritikai jövőkutatás demokratikus formában képzelet el és valósítja meg a társadalmi előrelátást azáltal, hogy

- az egyéni előrelátást bekapcsolja az intézményi-társadalmi szintű előrelátás teljes folyamatába, annak szerves részévé kívánja tenni;

- a jövőkutató fő feladatává a participatív szemléletmód és eljárások kifejlesztését, valamint az előrejelző folyamatban a moderátor szerepének betöltését teszi. Ezzel a társadalmi szerepvállalással az egyént felelősségteljes részvételre, választásra és tevékenységre, önmagát pedig a társadalmi tanulási folyamat gerjesztésére, hatásfokának javítására ösztönzi.” (Hideg 1998: 164)

A menedzsmentirodalomban Fayol (1916, 1949 in: Stark 1961: 31) alapigazságként elfogadott kijelentése - „menedzsment egyenlő előrenézés²⁹” - óta, a stratégiai előrejelzés (strategic foresight) képessége kulcsfontosságú tulajdonsága a kompetens vállalati vezetőnek (Fayol 1949, in: Cunha 2004: 133). A vezetői (executive), a vállalkozó (entrepreneurial) előretekintés fogalma a vállalati foresight tevékenységekhez kapcsolódik. Az előretekintés „helyét” keresve a szervezetben (Hayward 2003), felmerül a kérdés, hogy létezhet-e előretekintő (foresightful) szervezet, a vezető előretekintő magatartása nélkül? A felső vezetők kiemelt szerepét ebben az észlelési és felkészülési folyamatban vitathatatlan, de a dinamikus és kiszámíthatatlan környezeti változások, a szervezetek működéséhez kapcsolódó tudás növekvő komplexitása előmozdította azt a változást, hogy egy vállalat előrejelző képességét már nem egyéni, hanem szervezeti szinten értelmezik. Azt a folyamatot jelölik, ahogy egy vállalat a környezetének (legyenek ezek a versenytársak lépései, a fogyasztói igények módosulása, egy új technológia vagy akár egy természeti katasztrófa) feltételezett jövőbeli változásait feltárja, és működésébe illeszti.

Egyéni jövőkép megfogalmazása, felvállalása kiemelt területe a felsővezetői gyakorlatnak, illetve a szakmai személyiség fejlesztésre (coaching) irányuló fejlesztő folyamatnak is fontos része lehet. Senge (1998) továbbviszi ezt a gondolatot és tanulószervezetek kialakításáról és gyakorlatáról szóló könyvében, a tanulószervezetek kiépítésének alapelvei között említi a közös jövőkép kialakítását, melyet nem pusztán egyéni képességként, hanem az *együttes törődés* eszközeként említ. Könyvében a személyes jövőképtől a közös jövőképig mutatja be az utat (Senge 1998: 233-263; Senge et. al. 1994: 201-212).

IV.3.3. Vállalati és szervezeti előretekintés

²⁹ „Management means looking ahead” (Fayol 1916, 1949 in: Stark 1961: 31)

A vállalati előretekintési programokat két eltérő megközelítésben (Cunha 2004: 133-139) vizsgálhatjuk:

- A foresight mint *előrejelzés*: feltételezi, hogy „Létezik egy rajtunk kívül álló jövő, mely arra vár, hogy előre jelezzük.” A jövő a múlt extrapolálása, mely megfelelő (pl.) statisztikai eszközökkel, bizonyos pontossággal kiszámítható.
- A foresight mint *találékonyság*: azt a tanulási folyamatot jelöli „ahogy a résztvevők a gyakorlatban megalkotják jövőképeiket.”

A 'foresight mint időutazás' metaforát használó Cunha (2004), a két paradigma közötti különbséget úgy magyarázza, hogy az első esetében a statisztikai előrejelzések segítségével utazunk a múltból a jövőbe, a második esetben az a múlt jelen és jövő viszonyának elemzése, egymásra vonatkoztatása, az idő szerepének „megértése” „visz” előre.

Az *előrejelzést* a fókuszba helyező megközelítés inkább egy lineáris időszemléletet követ, ahol a múlt – jelen - jövő egymásutániséga jelenti a kiindulási pontot. Míg a *találékonyságra*, az innovációs készségre hangsúlyt helyező szemlélet az eltérő idősíkok együttes megjelenését elemzi. (10. táblázat)

Egyre több kutató is igyekszik kutatásaiban feltárni a vállalatok jövőalkotó tevékenységét. Laura Costanzo (2004) egy angol bankot vizsgált kvalitatív módszerekkel: döntéshozó csoporttal készített interjúk és a döntés-előkészítő folyamat résztvevő megfigyelése. Esettanulmányának középpontjában az a stratégiai döntés állt, hogy belépjenek-e az e-business világába és fejlesszék-e az internetes szolgáltató részlegüket, hozzanak-e létre internet-bank-hálózatot. A továbbiakban néhány számomra fontosabb eredményt és felismerést emelek ki a kutatásból (10. táblázat), illetve a saját empirikus kutatásom során majd reflektálni igyekszem az itt született kijelentésekre.

A 10. táblázat jobb oldalában foglaltam össze azokat a tényezőket, melyeket a stratégiaalkotó csoport alkalmazott és bal oldalra kerültek az általuk elvetett technikák és szemléletmód. Nem kísérelték meg előre jelezni a jövőt, céljuk egy közös megértés kialakítása volt a jelenlegi és a várható jövőbeli - iparági és vállalati – helyzetről. Ezt a megismerési és megértési folyamatot a külső (nemzetközi és hazai tendenciák, benchmark vállalatok keresése; más iparágakra kitekintés, egyéb külső érintettek, pl.: fogyasztók bevonása a döntés-előkészítésbe) és belső (a vállalat alkalmazottait is bevonni - engagement - a vízióalkotási folyamatba) tényezőkkel kezdték. S ahogy egyre inkább megszületett a stratégiaalkotó csoportban a konszenzus a „jövőről”, egyre közelebb kerültek a „jövőalkotó” tevékenységhez. Intézményesíteni kezdték

a tanulási folyamatot – hibákat követtek el a bevezetés során, de a felismerés után tudatosan tanultak belőlük -, nőtt a kockázatvállaló képességük is.

10. táblázat: A szervezeti foresight eltérő megközelítése

Foresight mint..... (vagy/vagy; és; is/is)	
Előrejelzés (prediction)	Találékonyág (invention), navigálás (navigation)
Tervezés	Nem a jövő megtervezésén gondolkodás
Extrapoláció	innováció
Forgatókönyvek készítése	Jövő kifürkészése (Probing the future) ³⁰
SWOT típusú elemzések – pozíció/illeszkedés (fit) megtalálása a verseny-környezetben	A külső környezeti hatásokból tanulva értelmet adni (make sense) a jövőnek
	Közös megegyezés (konszenzus)
	Kreativitás a jövőt vízióáló folyamatokban
	Kockázattűrő magatartás
	Tanulási folyamat

Forrás: Cuhna (2004) tipológiájába illesztve – Costanzo (2004) kutatási eredményeit (esettanulmány)

Összességében egy:

- kellően széles jövőképzalkotási folyamat alakult ki, melyet különösen a kreatív felsővezetők szerteágazó gondolatai inspiráltak;
- majd az iparági és iparági határokon átnyúló trendek és tendenciák alapos megértése és „értelemadása” a változási folyamatnak;
- végül az alkotás zárja (illetve kezdi újra) a vállalat előretekintő folyamatát.³¹

A két eltérő szervezeti foresight paradigma (foresight mint találékonyág – foresight mint előrejelzés) dilemmáit tekintve összeköthető a stratégiai menedzsment irodalmában zajló vitákkal.³² Kritizálják a robosztus és statikus stratégiai tervezési modelleket és keresik a megújulás lehetőségeit (Mintzberg 2002). Vannak kutatók, akik a sikeres vállalati gyakorlat elemzésével keresik módszertan megújítását (pl.: Prahalad és Hamel 1994), míg mások

³⁰ A „probing the future” jelentés a jövő kifürkészése, kikutatása, szondázása, mélyfűrés, alapos vizsgálata. Ezen alapul Inayatullah: Layered Complexity Analysis (LCA) eljárása, ezt a kifejezést a kritikai jövőkutatás irodalmából került a foresight területére, Slaughter (1995) vezette be.

Andriopoulou, Gosti (2006) kutatásukban olyan vállalatokról készítettek kvalitatív esettanulmányokat, melyek működését az „állandó” termék innováció hatja át. Az esettanulmányban bemutatott több-termék innovációjú vállalatot használták a kutatók, hogy egy tudatosan fenntartott és szervezeti tanulásba ágyazott foresight folyamatnak és „jövő kifürkészésének” fontos elemeit (kritikus sikertényezőit) induktív elméletalkotó módon bemutassák. (további részletek: Andriopoulou, Gosti, 2006)

³¹ Az egyik tesztinterjú során a stratégiaalkotó vállalatvezető mikor a vállalatok jövőalkotó tevékenységéről gondolkodott, Costanzo (2004) kutatásával részben összecsengő véleményt fogalmazott meg, melyet tanácsadó tapasztalataira alapozott. Szerinte ugyanis a jövő megértése és a jövő alakítása, azok az egymást követő kulcs-tevékenységek, melyek a sikeres vállalati működést jellemezhetik. Tapasztalatai alapján, a hazai piacon számos olyan felsővezető dolgozik, akik „megértik”, érzik az adott iparág és vállalat „jövőjét”, de azt alakítani, „belevágni és megcsinálni” képtelenek. (Teszt/3)

³² Henry Mintzberg a stratégia definíciójának szélesítésével, újraértelmezésével arra tesz kísérletet, hogy gazdagítsa a területet, például a hagyományosabb tervezési és pozicionáló iskolával szemben. Összefoglalás az eltérő stratégiai iskolákról: Mintzberg és szerzőtársai 1998, magyar fordításban 2005.

elméleti kapcsolódást tárnak fel különböző iskolák, tudományterületek között (pl: Major és szerzőtársai 2001). Jelen esetben mindkét irányból a foresight és a stratégia irodalmának összekapcsolására tettek kísérletet (11. táblázat):

- Hamel és Prahalad (1994) a Versenyben a jövőért című művükben gyakorlati vállalati példákon keresztül azt kívánták feltárni, hogy mi hajtott egyes vállalatokat arra, hogy újabb és újabb lehetőségek után kutassanak? Mik lehettek ennek a dinamizmusnak és a későbbi sikereknek a gyökerei. Végso megállapításukban a menedzser csoportok előrelátó képességét (foresightfulness) nevezik meg a siker kulcsaként. Vagyis azt, hogy képesek kitalálni és megalkotni olyan termékeket, szolgáltatásokat, iparágakat, melyek korábban nem léteztek; nem a múltat vigyáznak, hanem kitalálják a jövőt; és ahelyett, hogy a vállalatot egy már létező versenypiacra pozícionálnák, egy teljesen új piacot teremtenek.
- A foresight fogalmának a stratégiai irodalomhoz kapcsolásában a legnagyobb lépést Major és szerzőtársai (2001) tanulmánya tette. Ők ugyanis alapvető képességként (core competence) határozzák meg az előretekintést. Így hidat építettek a foresight megközelítések és a stratégia irodalma közé, rámutatva arra, hogy a két terület miképp gazdagíthatja egymást.

A versenyképesség javítása, a vállalat fennmaradása, a környezetből fakadó bizonytalanságok csökkentése jelenti a fő motivációt a vállalati foresight tevékenység indításakor. A felelősség kérdése az érintettekért, a természeti környezetért, a jövő generációért, vagy akár a helyi közösségekért csak néhány esetben jelenik meg. Elképzelhető azonban, hogy a foresight gyakorlatban a résztvevők felelős magatartása teret kap, morális, erkölcsi dilemmáknak, félelmeiknek, vágyaiknak hangot adnak, s így egy felelősebb működés felé viszik a szervezetet.

A 11. táblázattal csatolok vissza a stratégiakutatások elméletét és gyakorlatát összekapcsoló fejezethez. Míg a 6. táblázatban az egyes domináns logikák mögé rendezett iskolák idő és jövőértelmezését elemeztem, itt a „vállalati előretekintés” irodalmából válogattam a kapcsolódó területeket:

- a pozicionálás logikát leginkább az előrejelző megközelítések alkalmazzák;
- a képességek fejlesztését központba állító logika a legnépszerűbb, az egyéni jövőalkotó képesség is ide köthető, de a vállalati gyakorlatot kutatók és elmélet alkotók is igazolni látják az előretekintést, mint egyéni és szervezeti képességeket felfogó megközelítést

(Rohrbeck, (2012) a vállalati foresight tevékenységet a dinamikus képességek közé sorolja);

- a gyorsan változó környezetben a bizonytalanság kezelése és a kockázatvállalás áll a vizsgálódás középpontjában;
- míg a komplex rendszerek logikáját követők elsősorban a szervezet alkalmazkodó képességére, külső és belső környezetének figyelembevételére és a kölcsönös együttműködésre építenek.

11. táblázat: A stratégiai iskolák központi logikája és az eltérő vállalati foresight megközelítések

Központi logika	Jellemzők – stratégiaértelmezések	Jövő értelmezés – Foresight kapcsolódások	Érintettek azonosítása, bevonása
Pozicionálás (Positioning logic)	Egy stabil, védhető piaci pozíció keresése, ahol átlag feletti járadék realizálható. Belépési korlátok állítása. Deduktív, analitikus	Előre jelezhető, tervezhető, a jelenben megismerhető	Tulajdonos kiemelt szerepe, vállalatkezelés (corporate governance - szűk értelmezés)
Képességek kialakítása / fejlesztése (Capability building logic)	Egyedi erőforrások biztosítják a fenntartható versenyelőnyt. Relatív stabil verseny, mely az erőforrás-kombinációk hosszú-távú jövedelmezőségét biztosítja. Az képességek fejlesztésének „útvonall-függősége”	Vízióalkotás a vállalat alapvető képessége lehet; alkalmazkodás a jövőbeli folyamatokhoz, inkrementalista változások, gyakran a múlt extrapolálása (Major et. al. 2001)	Alkalmazottak szerepe, tudása, képességének fejlesztése is megjelenik
Gyorsan változó környezet (High velocity / Hyper-competition logic)	Időszakos előnyök szerezhetőek. Az állandó megszakítások jelentik a versenyelőnyt. A képességek és termékek fejlesztése, állandó megújítása létkérdés.	Bizonytalanság, kockázatok felismerése és kezelése (Courtney 2001)	Fogyasztói igények tudatos becsatározása
Komplex rendszerek (Complexity logic)	Bizonytalan stratégia a pozitív és negatív visszajelzések komplex rendszerében. Kölcsönös egymásrautaltság, szimbiózis, együttes fejlődés és kellő diverzifikáció az egészséges rendszer és együttélés alapja. Az egészséges ökoszisztéma (rendszer) kulcsfontosságú a versenyelőny szempontjából egy bizonytalan, instabil világban.	Foresight, mint navigáció és találékonyság (Cunha 2004)	Stakeholder management, stakeholder engagement, vállalatkezelés (tág értelmezése)

Forrás: Jarzabkowski (2003, 2005), Elfring és Volberda (1997); Mintzberg et. al. (1998) alapján, döntetűs saját kiegészítésekkel

A szervezeti előretekinést vizsgálók nemcsak kapcsolódási területeket kerestek a stratégiai menedzsment irodalmával, hanem igyekeztek értelmezni az idő-értelmező és a jövőalkotó tevékenységeket az elmélet és a gyakorlat szempontjából is. (12. táblázat) A korábban a stratégiát kutatói és gyakorlati oldaláról bemutatott eltérő időértelmezésekhez köthető a 12. táblázat, melyben Cunha és szerzőtársai a makroszkopikus elemzés és mikroszkopikus gyakorlat különbségére hívják fel a figyelmet. A makroszkopikus elemzés esetén a trendek, tendenciák és a külső környezet analízise áll a középpontban, míg a mikroszkopikus gyakorlat aktív, cselekvő szereplőket feltételez.

12. táblázat: A szervezeti foresight „megjelenési formái”

	Makroszkopikus elemzés	Mikroszkopikus gyakorlat
Fókuszban a jövő	Stratégiai tervezés <i>Kezdetek:</i> 1960-as évek <i>Képviselője:</i> Ansoff <i>Alapfeltevése:</i> az előrejelzés egy megkülönböztető szervezeti képesség, mely elemzéseken és racionalitáson alapszik.	Vízióalkotás <i>Kezdetek:</i> 1990-es évek első fele <i>Képviselői:</i> Collins és Porras <i>Alapfeltevése:</i> A szervezetek jövőjüket egy átfogó vízió mentén építik, s nem kívánják előre jelezni azt.
Fókuszban a jelen	Szcenáriókban gondolkodás <i>Kezdetek:</i> 1980-as évek <i>Képviselői:</i> Wack, Van der Heijden (2004) <i>Alapfeltevése:</i> a jövőt nem lehet előre jelezni, de stratégiai párbeszéd (strategic conversation) és kollektív, adaptív tanulási folyamatok során fontos bizonytalansági tényezők fejlődése és jelensége azonosítható.	Tervezett „felbukkanás” <i>Kezdetek:</i> 1990-es évek második fele <i>Képviselői:</i> Brown és Eisenhardt, Grant <i>Alapfeltevése:</i> a szervezetek képesek lehetnek alkalmazkodást támogató szerkezet kialakítására, hogy elkerüljék a káoszt.

Forrás: Cunha et. al. 2006: 948

A stratégiai tervezés egy cél eszköz modellt követ, mely szerint a stratégia alkotói tudják, hogy milyen célt szeretnének elérni, s ehhez milyen eszközök szükségesek. A vállalati előretekinés ezzel szemben egy gyakorlatorientált megközelítés, nem stratégia tervekkel dolgozik, hanem a működési feltételeket tágítja, értelmet ad (sense making) a működés folyamatoknak, de mindezt nem kívülről, hanem belülről teszi.

IV.4. A foresight eszköztára a vállalati stratégiaalkotásban

A megbízható előrejelzések lehetetlenségét elfogadva a foresight tevékenység újrapozicionálása történik, mely a szervezeti tanulás témaköréhez viszi közelebb a vállalati jövő kutatását (Senge 1998). Az eszköztár is megújul a paradigmaváltással párhuzamosan,

alábbiakban néhány technikát mutatok be, melyet vállalati előretekintési programokban alkalmaznak.

Wild card menedzsment

A nagy hatású és kis valószínűségű események előrejelezhetetlenségét elfogadva, a jelenben próbálnak a vállalatok „minden eshetőségre felkészülni”. Kérdés azonban, hogy például egy természeti katasztrófára vagy egy új technológia megjelenésére miképp tud a leghatékonyabban reagálni a stratégiaalkotó és szervezete? A foresight eszköztára közül a *wild card menedzsment* jelenthet egy megoldást.

Wild cardoknak azokat az eseményeket nevezzük, melyek valószínűsége alacsony, de ha bekövetkeznek stratégiai változásokat okozhatnak egy adott szervezet, közösség életében. Az olyan eseményeket, mint 2001. szeptember 11., nevezzük *wild card*oknak. Hogyan készülhetnek a vállalatok ezekre a váratlan és nagy hatású eseményekre? Mendonça (Mendonça et al. 2004) és szerzőtársai szerint az ilyen eseményeket képtelenség beépíteni a vállalati stratégia tervezésébe. A bizonytalan, kiszámíthatatlan és előrejelezhetetlen események a hagyományos tervezési folyamatokba nem épülnek be, nem készül például stratégiai terv egy meteorit becsapódásának eshetőségére sem. Ezeknek a váratlan eseményeknek a tárháza határtalan, számos olyan lehetőséget is magába foglal, melyeket egyetlen vállalati felsővezető sem hagyhat figyelmen kívül. Előfordultak olyan esetek is, mikor a gyors és meggondolatlan menedzsment és az érintett környezet eltérő reakciói nemhogy enyhítették volna, hanem tovább fokozták egy adott 'wild card' hatását. Gondoljunk például arra Royal Dutch/Shell olajipari nagyvállalat “meglepődésére”, mikor a Greenpeace kampányt indított egy kimerült olaj fűrótorony, a Brent Spar elsüllyesztése ellen.

A *wild card menedzsment* célja (Mendonça és szerzőtársai 2004), hogy a vállalatok felfedezzék és felkészüljenek a váratlan eseményekre, illetve, hogy mindennapos működésükbe integrálják ezt a felkészülési folyamatot. Hogyan képes egy vállalat felismerni és felkészülni hasonló wild card-okra? Mendonça és szerzőtársai (2004) a *szervezeti improvizációs* képességek fejlesztését és a *gyenge jelzések* (weak signals) keresést javasolja. Külső és belső környezetének elemzése, a szervezeti rugalmasság növelése, a struktúrák esetleges átjárhatóságának biztosítása, egy szervezeti működést átfőmáló tanulási folyamat eredménye lehet. (Battistella, 2014)

- *Gyenge jelzések* nagyon sokfélék lehetnek, például a földkéreg mozgása, szerkezete egy földrengés előtt, vagy egy vállalati stratégiaalkotó csoport összetétele egy fontos, a

nemzetközi terjeszkedést meghatározó döntés előtt, vagy épp a forint euró árfolyam alakulása. Elméleti szempontból úgy is fogalmazhatnánk, hogy szétszórt adatokat jelölnek, melyeket felismerve és értelmezve alakít információvá a döntés-előkészítő, illetve a döntéshozó csoport. A külső és belső környezet szisztematikus elemzésével – melyek általában a stratégiai és a marketing osztály feladatai közé tartoznak –, felismerhető néhány gyenge jelzés, de az is előfordulhat, hogy számos jelzés nem erősödik fel annyira, hogy wild carddá váljon, illetve a szervezet nem észleli a wild cardokat megelőző gyenge jelzéseket.³³ (A külső, iparági trendekhez illeszkedő vállalati stratégia kialakítását, a gyenge jelzések keresését, a technológiai foresight elemeinek alkalmazását tárja fel empirikus kutatásában (field study) Battistella, és Toni, 2011)

- *Szervezeti improvizáció* valós idejű reakciót jelent a váratlan és nagy hatású eseményekre. Az emberek improvizációs képessége inspiráló és biztonságos környezetben fejleszthető. Ezt az analógiát használják Mendonça és szerzőtársai (2004), mikor egy szervezet improvizációs képességéről értekeznek, és azt hangsúlyozzák, hogy egy foresight folyamat ideális közeget teremthet az improvizációnak. A gyakorlatban például, akkor improvizálunk, ha váratlan lehetőséget szeretnénk rövid idő alatt kihasználni vagy veszélyt kell hirtelen elhárítani. Weick a tűzoltók magatartását vizsgálta a Mann Gulch tüzesetben (1993 idézi Mendonça et al., 2004: 211) és azt figyelte meg, hogy azok a tűzoltók, akik az előre meghatározott tervet követték a mentés során meghaltak, míg azok akik eltértek a tervtől eldobták eszközeiket, túléltek a mentést. Ha összekapcsoljuk ezt a két megközelítést, talán kijelenthetjük, hogy egy szervezetnek szüksége van tervekre, de fel kell ismerni a pillanatokat, mikor el kell ezektől térni és a helyi környezet adottságai szerint dönteni.³⁴

Hogyan növelheti egy vállalat improvizációs képességét? Hogyan képes egy szervezet ellenőrzése alatt tartani a félelem, a kíváncsiság, a bizonytalanság érzéseit, melyeket a váratlan események bekövetkezése jelenthet, sőt hogyan képes mindezt akár a vállalat

³³ A szakirodalom számos döntépszichológiai jelenségre vezeti vissza ezeket a torzító folyamatokat, úgy mint egyéni és szervezeti heurisztikák alkalmazása, információ felfogás és feldolgozás korlátai, az észlelés problémája, a korlátozott racionalitás jelensége (MacKay; McKiernan 2004). Továbbá felmerülhet a spirituális eszközök alkalmazása is, asztrológia szerepe, tudományos cikket ehhez kapcsolódóan nem találtam, noha gyakorlati megvalósulásról (munkaerő-kiválasztás vagy terjeszkedési döntés előtt jónő bevonás a folyamatba) már hallottam.

³⁴ A válságmenedzsment irodalma mégis elsősorban a felkészülés mellett tesz hitet, és katasztrófatervek készítésére ösztönzi a vállalatokat. Az improvizáció és a felkészült tervezés együttes lehetőségét járja körül a döntésemélet azon ága, mely a választásokban megbúvó intuitív és a racionális elemek feltárásával foglalkozik (további részletek: Zoltayné 2002).

számára hasznos „energává” transzformálni? Továbbra sincsenek egyértelmű válaszok ezekre a kérdésekre. A minimális szervezeti struktúra, mely az improvizációs tevékenység közegét jelöli, vagyis egy olyan vállalati környezetet, mely biztonságos hátteret és szabadságot ad az improvizációnak, illetve az innovációt, a szabad gondolkodást segítő folyamatok alkalmazása lehet az az irány, amelyre a kutatók szerint a vállalatoknak elmozdulni érdemes.

A 'wild card' jelensége továbbá kulturálisan beágyazott, más tényezők és események lehetnek meglepőek és újdonság értékűek az eltérő kultúrákból, szocializációs háttérrel rendelkezők számára. A szervezeti tanulási folyamatot segítheti eltérő háttérű alkalmazottak termékeny együttműködése.

Technológiai úttervezés

A *technológiai úttervezés* (technology roadmapping) a foresight folyamatokkal rokon tevékenység a vállalati (és iparági) gyakorlatban. Az „útterv” kialakítása egy technológiai térkép összeállításával kezdődik, ahol a vállalati szakemberek kiválaszthatják az elérni kívánt célt, és ehhez eltérő útvonalakat generálnak. A technológiai úttervezés célja tehát, hogy a fejlesztés és megvalósítás folyamatában elősegítse az egyetértést, és a szakértő érintettek bevonásával gazdagítsák a lehetőségek tárházát. Egy angol olajipari vállalatról (BP) készült kutatásban (Barker, Simth 1995) a szerzők feltárják, hogy a technológia fókuszú előretekintési programjában hogyan alkalmazza a vállalat az úttervezés (roadmap) módszerét. Ezután következett a technológiai hatáselemzés (technology impact assessment) módszere, mely a technology foresighttal párhuzamosan folyó tevékenység vállalati alkalmazása.

Részvételi döntéshozatal, nagycsoportos jövőalkotó technikák

Noha nem elsősorban a foresight módszerek eszköztárához kapcsolódnak, de vállalati stratégiaalkotó folyamatokba az érintettek szélesebb rétegeit bevonó technikákat is érdemes legalább felsorolás szintjén megemlíteni. Ide sorolhatnánk például: a stakeholder dialógus, a future search, search conference eljárásokat (magyarul bővebben: Matolay, Pataki 2008)

További nagycsoportos jövőalkotó technikák a Visioning (Ronald Lipitt 1949), Preferred Futuring (magyarul: Jövőválasztás), melyet Lawrence L. Lipitt (1999) és társai dolgoztak ki. Olyan módszernek szánták, mely a jövő időben való gondolkodásra serkent. Az általuk megalkotott stratégiai változás modellben a problémamegoldásról áttevődik a hangsúly a kívánt jövő megteremtésére. Céljuk a Jövőválasztás eljárás és módszer alkalmazása során

emberi közösségek mozgósítása, hogy elképzeljék az általuk kívánt jövőt, majd kidolgozzák azokat a stratégiákat, amelyek révén meg tudják valósítani azt (magyarul részletesen: Lipitt 1999).

Ez a témakör már átvezet a csoportos döntéshozatalról szóló fejezethez, ahol röviden a csoportok időhöz való viszonyát mutatom be, illetve néhány csoportdinamikai jelenséget tárgyalok. Ez a következő fejezet már önmagában is óriási gazdagságot és szerteágazó területeket ölel magába, jelen esetben csak egy szűkszavú leírásra szorítokozom, de célom, hogy az empirikus kutatás során felmerülő témák hatására tovább bővítsem a releváns háttérodalmat is.

IV.5. Hazai vállalatok viszonya a jövőhöz

A saját kutatásomhoz tartalmi szempontból az egyik legrelevánsabban kapcsolódó kutatás egy a hazai vállalatok jövőorientáltságát vizsgáló kérdőíves felmérés:

1997-ben a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem (ma Budapesti Corvinus Egyetemen) Jövőkutatás Tanszékén kérdőíves felmérést végeztek, hogy megismerjék, „milyen a hazai nagyvállalatok viszonya a jövőhöz, hogyan vélekednek vezetőik saját és környezetük rövid és hosszú távú jövőjéről”. Vizsgálódásuk középpontjában az a kérdés állt, hogy „vajon a hazai nagyvállalatok mennyire nyitottak a jövő felé, jövőorientáltak³⁵-e és hogyan jelennek meg náluk a jövőorientáltság különböző összetevői.” (Nováky, Hideg 1998: 4) Empirikus vizsgálatukban:

- *a jövő iránti érdeklődést és a jövőről való gondolkodást* (a tervezési és gondolkodási időtáv, a vállalati vízió köré csoportosuló kérdésekkel);
- *a jövő érdekében kifejtett tevékenységeket* (szervezeti egységek és a jövőorientált tevékenységek kapcsolata, alkalmazott tervezési és előrejelzési technikákra, a vállalatvezetők jövőalakító képességre kérdeztek rá ebben a témakörben);

³⁵ A kutatók értelmezésében: „A jövőorientáltság – kizárólag – az emberek tulajdonsága és képessége, amely lehetővé teszi, hogy gondolkodását nemcsak a múlt és a jelen szabályozzák, hanem folyamatosan érvényesülnek a jövőre vonatkozó előfeltevései és a jövőre vonatkozó elvárásai is... A jövőorientált ember döntéseit és cselekedeteit inkább jövőbeni szándékai, céljai és vágyai vezérik, mint múltbeli tapasztalatai. Tevékenységének hajtóerejét a jövő inspirálja. (...) A jövőorientáltság értelmezhető vállalatokra is, hiszen a vállalatok vezetői irányítják és vezetik a vállalatot abba az irányba, hogy ne csak a jelenbeli körülményeknek feleljen meg, a jövőbeni igényeknek is, azaz ők tehetik/teszik a vállalatot jövőorientálttá.” (Nováky, Hideg 1998: 4)

- *a jövőre vonatkozó elvárások milyenségét* (informatikai fejlődés, EU tagság és a természeti környezet megőrzése voltak a kiemelt tényezők) tárták fel.

Az 1997-es Figyelő top 200 listába bekerült hazai vállalatoknak küldték ki a kérdőíveket – egyfordulós szakértői felmérés -, melyekre 65 értékelhető válasz érkezett (kb. 30%-os visszaküldési arány.)

Az eredmények közül csak néhányat emelnék ki (további részletek: Nováky, Hideg 1998), fontos azonban megállapítani, hogy a kutatók a kérdőívben előre meghatározott kategóriákat, szempontokat tártak a kitöltők elé, melyet rangsorolni, értékelni kellett a válaszadóknak. Így relatíve kisebb teret hagytak a válaszadók szabad gondolkodásának, saját válaszaik megtalálásának. A született megállapítások a saját kutatásom szempontjából is fontosak, érdemes lesz a későbbiekben reflektálni ennek a felmérésnek az eredményire is.

Az alkalmazott **időtáv** kérdésében az 1-3 éves előre gondolkodást találták dominánsnak (válaszadók 32%-a) a szerzők, de voltak rövidebb (3-12 hónap), hosszabb pl.: 3-7 év (29%), illetve 25 évnél távolabbra tervezők (4%) is a válaszadók között.

A felmérésből nem derül ki számomra, hogy mi magyarázhatja ezt az eltérést, a csoportképző ismérvek között nem találtam az iparági sajátosságokra utaló szempontokat, pedig az elméleti háttér feldolgozás és a tesztinterjúim során kiderült, hogy vannak egyes iparágak, melyek „nem engedik meg” a rövidebb, illetve hosszabb időtávban való gondolkodást. Sőt egyes szervezetkutatók (Bartlett, Ghoshal 1991) arra is felhívják a figyelmet, hogy bizonyos esetekben elválik a vállalatok és a felsővezetők tervezési időtávja. A vállalatvezetők – már az MBA képzéseik során – a három éves vezetési ciklusokra készülnek, vagyis szinte a lehetséges kudarcától és sikerektől függetlenül is három évnél többet ritkábban töltenek egy-egy vállalat élén. (Bartlett, Ghoshal (1991) transznacionális vállalatokat elemezve a hatalom túlzott megerősödésétől való félelmet tartják a vezetőcserék egyik fő motivációjának).

A kutatók **jövőtől való félelemre** is rákérdeztek. A válaszadók 24%-ának nincsenek félelmei, míg 76%-uk nyilatkozott különböző félelmekről, úgy mint piacvesztés; a transznacionális vállalatok megjelenése, a versenytársak gyors előretörése miatt. A társadalmi instabilitás, a környezet állapota, az adatbiztonság és az informatikai rendszer állapota azonban nem tölti el őket félelemmel. Saját kutatásomban, remélem, árnyaltabb képet kapok majd a félelmekről is. Néhány a szervezetek szocio- és pszichodinamikus megközelítésével foglalkozó kutató, a jövőtől való félelem mélyebb rétegeit is megpróbálták feltárni, kutatásaikban az elmúlástól, a haláltól való félelem egyéni és szervezeti szinten történő megjelenéséről számoltak be

(Sievers, 1994; 2004). Vagy a vízióalkotási folyamat mögött meghúzódó dinamikákat elemezve kimutatták, hogy a szervezetekben a kockázatvállaláshoz kapcsolódó elemi félelmet sokszor áthárítják az erős és határozott víziót alkotó és képviselő felsővezetőre (Hirschhorn, 1998).

Végül a kérdőíves kutatásban résztvevő vállalatvezetők szerint a **jövőorientált vállalat**ra leginkább az a jellemző, hogy rendelkezik vállalati stratégiával, krédóval, vízióval és misszióval (jövőképe és küldetése van), rugalmas és folyamatosan továbbképzzi munkatársait. A saját kutatásom interpretatív elméleti háttérét, feltáró jellegét megőrizve, nem célom kérdőívek alkalmazása, de fontosnak tartom az imént röviden bemutatott kutatás eredményeinek ismeretét, és reményeim szerint, a készülő kutatásom tanulságaival tudom majd gazdagítani az imént vázolt területeket is.

Egy másik, döntően kérdőíves felmérésre épülő kutatást is fontosnak tartok bemutatni:

A Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézetének Versenyképesség Kutatóközpontja Chikán Attila vezetésével 1995-ben; 1999-ben és 2004-ben is elindította a „Versenyben a világgal – a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői” címmel kutatási programját, melynek fontos eleme volt az a kérdőívescsomag, melyeket átlagosan 300 vállalat 1000 vezetője töltött ki. (további részletek: Chikán, Czakó, Zoltayné 2002, illetve a kutatóközpont honlapján). A vállalati stratégiára és az egyes funkcionális területek (pl.: marketing, pénzügy, logisztika) működésére rákérdező kérdőívek összeállításakor nem volt expliciten megfogalmazott cél a vállalatok jövőalkotó tevékenységének feltárása, de számos kérdésben (a vállalati jövőképre, a tervezési folyamatra, az alkalmazott stratégiaalkotás technikákra, a gondolkodási időtávra) fellelhető ez az érdeklődés. Így a kérdőívek elemzése kapcsán annyi biztosan kijelenthető, hogy az azokat összeállító kutatók implicit, helyenként explicit módon is megjelenítették saját alapfeltevéseiket az időről és a jövőről. Ebben az értelemben már az „üres” kérdőívek is egy olyan elemzés alapját képezhetnék, ahol is a kutatók alapfeltevéseit empirikus úton tesztelhetnénk, melyhez az elméleti kapcsolódást a disszertációban bemutatott ’kutatói alapfeltevések az időről és jövőről’ jelenthetné.

A kitöltött kérdőívek statisztikai elemzése is elképzelhető a jövőalkotó tevékenység témakörében, részben ezt teszi Balaton Károly (2005), aki kutatásában a rendszerváltást követő időszakban a hazai vállalatok stratégiaalkotási folyamatát, döntéseit vizsgálja. Munkájában a Versenyképesség kérdőívek alapján feldolgozott témákat (pl.: „Milyen

időhorizonra készítenek stratégiát a vállalatnál?”, a stratégiaalktásba bevontak körét feltáró, és az alkalmazott tervezési módszereket összegyűjtő kérdések) interjúkkal mélyítette, így ötvözve a kvantitatív és kvalitatív kutatási módszereket.

A saját kutatásom interpretatív elméleti háttérét, feltáró jellegét megőrizve, nem célom kérdőívek alkalmazása, de fontosnak tartom az imént röviden bemutatott kutatások eredményeinek ismeretét, és reményeim szerint, a készülő kutatásom tanulságaival tudom majd gazdagítani az imént vázolt területeket is.

V. Csoportos döntéshozatal és participáció

A csoportok fejlődését elsősorban két kutatási és elméleti irány jellemzi. Egyik megközelítés a csoportdinamikai folyamatokat kutatta, míg a másik irányzat a csoportos problémamegoldás fázisait elemezte. (Gersick, 1988)

Idő és jövő szerepe a stratégiaalkotásban, mint csoportos döntéshozatali folyamatban is megjelent, többségében olyan kutatási fókusszal, ahol az idő hatását vizsgálták a döntéshozatali, csoportalkotási folyamatokban. A csoportműködés oldaláról az időt mint külső tényezőt, adottságot tekintették, mely adott esetben „manipulálható” – eltérő ütemezési stratégiák, határidők szabásával. Azt vizsgálták, hogy az idő múlása hogyan hat a stratégiaalkotási folyamatra, a csoportfejlődésre, adott esetben hogyan fokozza a kreativitást. Mindezzel: *Az idő hogyan konstruálja a stratégiát, a működést, a csoportfolyamatokat?* – kérdést járták körül.

Disszertációm témája e megközelítés tükörképe, vagyis, ahogy azt az eddigiekben is bemutattam, célom feltárni, hogy *a stratégiaalkotási folyamatban hogyan konstruálódik a jövő*. Csoportos döntés-előkészítést, illetve egyéni vagy csoportos döntési folyamatot vizsgállok, attól függően, hogy az egyes vizsgált esetekben a döntés-előkészítést és a döntést csoportban végzik a felsővezetők, vagy egy ember kezében összpontosulnak a döntések (tesztinterjúim során inkább ez utóbbira találtam példákat). Mindezekkel együtt is célom feltárni azt az elméleti háttérét is, amely a csoportműködések során a közös jelentésalkotási folyamatok kutatásáról számol be.

V.1. Az idő hogyan konstruálja a csoportok működését?

A feladatmegoldó csoportok elemzésekor Gersick (1988, 1989, 1994) a „szakaszos egyensúly” elmélet (*punctuated equilibrium*) segítségével modellezi a csoportok feladatmegoldási folyamatát. Empirikus kutatásai során Gersick (1988, 1989) bizonyos feladatok (pl.: terméktervezés) megoldására létrejött csoportokat vizsgált, a csoport működésének teljes folyamatát követte végig: résztvevő-megfigyelőként írásos jegyzeteket és hangfelvételeket készített a csoportok üléseiről; az azonos mintázatokat kívánta azonosítani az eltérő összetételű és különféle feladatokra létrejött csoportokban. A valós helyzetek megfigyelése során alkotott modelljét (Gersick 1988) később laboratóriumi kísérletekkel is próbálta igazolni (Gersick 1989). Számos megállapítása közül, most a disszertáció témájához szorosan kapcsolódó, a csoportok időhöz való viszonyáról szóló megállapításait emelem ki. Gersick (1988) a szakaszos egyensúlyelmélet logikáját követve arra a felismerésre jutott, hogy a csoportok történetük során nem feltétlenül követnek hierarchikusan strukturálható fejlődési szakaszokat. Kutatásaiban inkább eltérő fázisokat – időszakokat – azonosít. Futballmérkőzéshez hasonlítja a csoportok működését (Gersick 1988:16), ahol a két félidő – mint két fázis, időszak – között a „szünetben” valódi változások történhetnek. Az addig saját tehetetlenségében (inertia) működő csoportok a határidő lejárta előtt, a feladatra szánt idő felénél újragondolják a céljaikat, ismét kapcsolatba kerülnek a külső környezettel és új „lendülettel” vágnak neki a feladat befejezésének (a kutatás szerint a csoportok kreativitása is fokozódik a határidő lejártához közeledve). Az 1. időszak – átmenet – 2. időszak struktúrában három kiemelt eseményt említ Gersick (1988):

- a csoport első találkozója, ahol meghatározzák a feladat végrehajtásának módját, az itt létrejött „egyensúly” viszi a csoportot végig az első szakaszon;
- majd a naptár szerint mért idő felénél a csoporttagok átgondolják, felülbírálják és újraírják a korábban lefektetett irányokat, a „törés” után a második szakaszban ismét létrejön az egyensúly, immár az új irányvonalak mentén történik a feladatmegoldás.
- Ezt az „egyenest vonalú egyenletes mozgást” csak a határidő lejártának közeledése szakítja meg, mikor is az utolsó csoporttalálkozón felgyorsulnak az események.

Az idő mint külső tényező jelenik meg Gersick (1988, 1989, 1994) leíró modelljeiben, mely fontos szerepet játszik adott esetben a stratégiai változások elindításában is. A résztvevők időészlelése – a határidő „fenyegető” közeledése – újratervezésre, változtatásra készíteti a feladatmegoldó, döntéshozó csoportokat, illetve az idő lejártához közelítve gyorsítja

működésüket. Gersick (1994) a feladatok - idő vagy eseményhez kötött - ütemezésében látja a stratégiai változások proaktív megjelenését is. Hiszen itt nem az esetleges külső hatások, krízisek idézik elő a szervezet működésében bekövetkező változásokat, nem válaszreakciók ezek, hanem például az időnyomás ad újabb lendületet a vállalat működésének. Az idő és esemény ütemezés szerepéről a stratégiaalkotásban a dinamikusán változó környezetben működő vállalatok kapcsán Eisenhardt és Brown (1998) is beszámoltak kutatásaikban.

V.2. A csoportműködés hogyan konstruálja az időt, a jövőt?

A megfogalmazott kutatási kérdést, vagyis, hogy miképp válik közössé a jövőről, az időről vallott kép, két szinten vizsgálom. Saját feltételezésem szerint a csoport tagjainak egyéni „világnézetéből” és a csoporttagok egymásra hatásából, a „társas befolyásolás”-ból eredeztethető a közös értelmezési keret megalkotása. Témám szempontjából is e két irány lesz releváns, így először a csoportdinamikai, társas befolyásolási elméletekre és az ezekhez kapcsolódó kutatási eredményekre térnék ki. Ez az a szint, ahol a tudatos és tudattalan szinteken létrejön egy közös értelmezés, adott esetben egy közös világkép, közössé válik az időhöz, a jövőhöz való viszony.

Majd a csoporttagok egyéni világképeinek, szerepeikből adódó szempontrendszerének feltárásakor a *„Ki vesz részt a vállalati döntéshozatalban?”* kérdés mentén a participáció témakörénél tárgyalom. Élve azzal a feltételezéssel, hogy a résztvevők szerepeikből adódóan másokat is képviselnek (adott esetben a még meg nem született jövő generációt, a természetes környezetet, a tulajdonosokat) s így a közös jövőkép és időértelmezés megalkotásához eltérő inputokat nyújtanak. A résztvevői kör tágítása, érintettek bevonása vajon jövőorientáltabb működést, nagyobb felelősséget is jelent a döntéshozatalban?

Az emberi kapcsolatok elméletét kutatva felmerül a kérdés, hogy miért is szerveződnek emberek bizonyos csoportokba, közösségekbe. A biztonság, a kényelem, a szeretet utáni igény mellett a problémamegoldás folyamatát is könnyítheti, de bizonyos esetben nehezítheti is egy-egy csoport. A hatalom kérdése, a hierarchiába rendeződés folyamata mind szolgálhat előnyökkel és hátrányokkal.

A jövő-alkotás – tudatos és tudattalan – folyamatának vizsgálatakor fontos bemutatni néhány már felismert jelenséget, mely során az egyén a csoporton belül alakítja véleményét, és adott

esetben konszenzusra jut a csoport többi tagjával egy közös jövőkép, vagy akár a jövőhöz való viszony kérdésében.

V.2.1. Társas befolyás elméletei

A társas befolyás azt jelenti, hogy „egy egyénnek ítélete, véleménye, nézete, attitűdje megváltozik annak következtében, hogy más egyének ítéletével, nézetével és attitűdjével találkozik.” (van Avermaet, 1995: 380. oldal)

Amikor az embereknek mások jelenlétében kell véleményt mondaniuk a valóság valamely vetületéről, akkor általában törekednek arra, hogy helyesen ítéljenek, ugyanakkor többnyire igyekeznek a többiekre is jó benyomást tenni. Annak meghatározására, hogy mi a helyes, legtöbbször az alábbi információforrások állnak rendelkezésünkre:

- amit az érzékszerveink és a fizikai valóság jeleznek, és
- amit mások mondanak, ahogy mások viselkednek.

Előfordulhat azonban, hogy e kettő konfliktusba kerül, mást „érzékelünk”, és mást mondanak társaink, ilyen esetekben konformitási helyzetekről beszélhetünk. Az egyén konform, ha saját észlelését háttérbe szorítja (vagy akár megváltoztatja), s másokét fogadja el, azt vallja sajátjának. Ha mások információiban jobban bízunk, azokat fogadjuk el a sajátjaink helyett, akkor információs befolyás alá kerültünk. Ha attól tartunk, hogy a nézeteltérés miatt majd nem kedvelnek, vagy akár nyíltan elutasítanak bennünket, míg az egyetértés további csoporttagsághoz vezethet, akkor ez normatív okból készítet minket alkalmazkodásra. Ez a fajta konformitás, amelyet a kedveltség iránti vágy és a nem kedveltség elkerülésének szándéka vezet, a normatív befolyásnak tulajdonítható. Ha valaki leginkább azért alkalmazkodik, mert fontos számára, hogy mások mit gondolnak róla, és megváltoztatja a véleményét, miközben megtartja magának korábbi meggyőződését, akkor engedelmeskedik. De ha a mások által nyújtott információkban jobban megbízik, akkor a magánvéleményét is megváltoztathatja és megtér. Ezért különbséget kell tennünk nyilvános és személyes konformitás között (van Avermaet 1995: 384-385 oldal alapján).

A csoportos együttműködés során többek között az alábbi jelenségek is bekövetkezhetnek: csoport-polarizáció; kockázat-eltolódási hatás (risky shift); csoportnyomás; groupthink (csoportgondolkodás), csoportos heurisztikák alkalmazása. (részletesen lásd; Janis 1972; van Avermaet, 1995; Zoltayné, 2002.)

V.2.2. A csoport vezetőjének szerepe

Köztudott, hogy a stratégiaalkotási folyamat főszereplői a stratégiák, azok a döntéshozók és döntés-előkészítők, akik víziójából a vállalat, a szervezet működése, tevékenységi köre meghatározódik. Egy szervezet jövőjére vonatkozó döntések alapvetően hatalmi kérdések, állítja Child (1972), s a szervezetben a hatalmat birtokló személy, személyek, a domináns koalíció (Child 1972) dönt arról, hogy milyen stratégiát kövessen a szervezet (egyéni és szervezeti célok összehangolása). Számos lehetőségtől függ, hogy a stratégiai irányvonalak, a közös idő- és jövőértelmezés kialakításában mennyire domináns a vezető szerepe, illetve, hogy kiépít, működtet-e maga körül egy olyan csoportot, mely felhatalmazással és adott esetben hatalommal is bír a vállalati célok meghatározásakor. Fontos kijelenteni, hogy a közös értelmezések megalkotásában mindenképp hatnak egymásra a csoporttagok, ennek néhány lehetséges szociálpszichológiai elemét az iménti alpontban már bemutattam. Itt a vezetői szerepből, a hatalomból adódó szempontok kerülnek be az elemzésbe, melyek segíthetik a megértést, illetve az empirikus kutatáshoz újabb értelmezési keretet adhatnak.

Elképzelhető például egy olyan vezető, aki azzal az alapfeltevéssel él, hogy a vállalatban belül a feladatokat egyénekhez kell rendelni: így az egyes munkavállalók lennének felelősek a feladat teljesítésért, a csoportos munka háttérbe szorulna, mert akkor úgyszólván csak a legkisebb közös többszörös elvén születnének döntések, és a tagok között elaprózódna a felelősség. Míg beszélhetünk olyan vezetőkről is, akik szerint a csoportmunka, a beosztottak közötti együttműködés és párbeszéd a siker záloga (task versus relationship oriented). Valószínűsíthető, hogy e két vezető meglehetősen különböző munka-stílust vezet be vállalatánál, melynek lenyomatai tetten érhetőek lesznek például a javadalmazási és motivációs rendszerben, a teljesítményértékelésben, vagy akár a mindennapi nyelvezetben is (Schein 1992: 132-133)³⁶.

A stratégia, a döntéshozó felsővezető szerepéről pusztán felvillantásnak szántam ezt a rövid alpontot, mintegy jelezve, hogy fontosnak, s a vizsgált téma szempontjából megkerülhetetlennek érzem ezt a kérdéskört. Az érintett terület (pl.: leadership elméletek) az esettanulmány tárgyalásakor a X. alpontban kap konkrét, a jövőalkotáshoz is kapcsolódó kiegészítést és újraértelmezést. Továbbá a vezetők szerepe az alkalmazottak, és más érintettek

³⁶ A leadership elméletek részletesebb áttekintését magyarul lásd Bakacsi (1992: 183 – 220)

bevonásában a stratégialkotásba, a részvételi döntéshozatal és jövőalkotás témaköre a következő alponban és az esettanulmányban kerül tárgyalásra.

V.3. A participáció

A részvétel kérdéskörét két oldalról vizsgálom a disszertációban: egyik a vállalat irányításába, stratégiaalkotásába bevontak köre, a bevonás módja, mértéke és miéértje; a másik a vállalati részvétel külső társadalmi, iparági szinten kiemelt fontosságú akciókban, döntésekben. Mindkét irány elemzésekor a vállalat vezetésének jövőalkotó tevékenységét kívánom tetten érni, míg első esetben a saját továbbélés, versenyképes működés az egyik feltételezett mozgatórugó, addig a másik, külső irányban a vállalati felelősség, aktív szerepvállalás a saját közvetlen környezetén túlmutató ügyekben motiválhatja a szereplőket. Mindkét kérdéskör annyira gazdag, hogy a disszertációba pusztán a vizsgált eset kapcsán relevánsnak, újragondolandónak ítélt források feldolgozására szorítkozom, illetve a foresight témakörének tárgyalásakor a beágyazottság kérdéskörénél a társadalmi – iparági – vállalati – egyéni részvétel fontosabb és jövőalkotás szempontjából relevánsnak ítélt dimenzióit már tárgyaltam.

V.3.1. Participáció a vállalaton belül – részvétel a döntéshozatalban

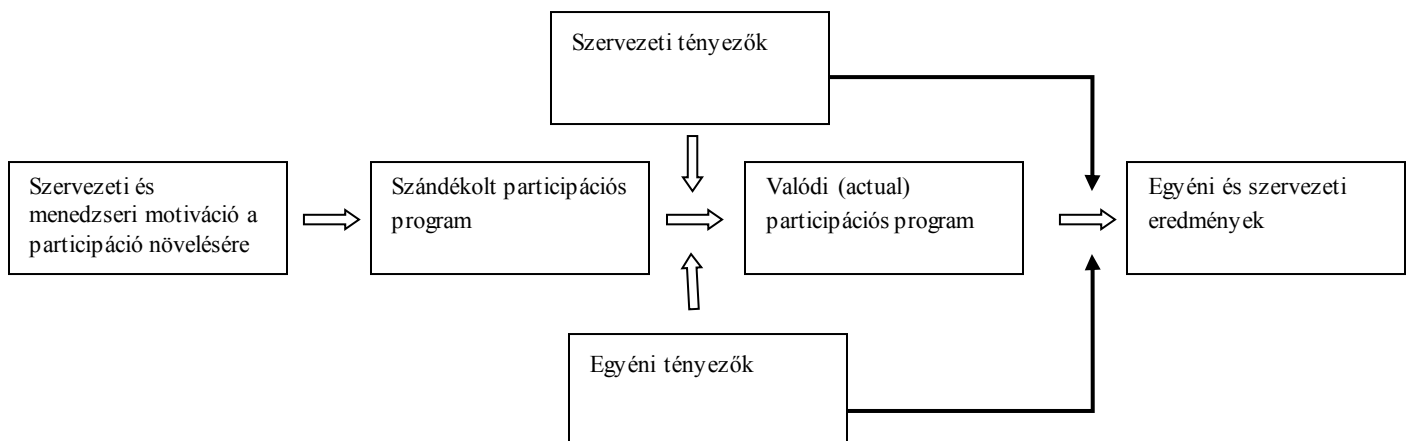
A participáció tudatos és szándékos erőfeszítése a vállalat vezetésének arra, hogy a vállalat alsóbb szintjein lévők számára hatáskörbővítéssel, vagy látható kiegészítő feladatkörrel biztosítsák a beleszólás, véleményformálás, hangadás lehetőséget a vállalat működésébe. (Glew, O’Leary-Kelly, Griffin, Van Fleet, 1995: 402) Az iménti definíciót megfogalmazó szerzők, az egyéni és szervezeti tényezők (motiváció, elköteleződés, szándék) fontosságát emelik ki akkor, mikor a belső érintettek bevonásáról beszélnek, és különbséget tesznek szándékolt és megvalósult részvételi programok között. (7. ábra)

A disszertáció témaköréhez kapcsolva ezt a megközelítést alkalmazva a vállalati jövőalkotó tevékenységre (vö.: corporate foresight-ról írt összefoglaló az elméleti részben), beszélhetünk akár a jövőalkotásról (foresight értelemben: tudatos és intézményesülő jövőalkotó tevékenység) is úgy, mint egy szándékolt vállalati participációs program. De ahogy az esettanulmány rávilágít majd, előfordulhat, hogy nem beszélhetünk szándékolt foresight programról, a bevonásnak és a részvételnek nincsenek hivatalos, esetleg intézményesült

keretei, mégis tetten érhető a mindennapi gyakorlatban, hogy miképp valósul meg a szervezet érintettjeinek közös, jövőalkotó tevékenysége napról napra. (Erről részletesebben a X. fejezetben lesz szó.)

A 7. ábrában a szándékolt és a megvalósuló, valódi participációs program közötti különbség felvillantása releváns és továbbgondolásra érdemes a vizsgált eset kapcsán is.

7. ábra: Participációs program fogalmi kerete



Forrás: Glew, O'Leary-Kelly, Griffin, Van Fleet, 1995: 398

Elképzelhető az is (a vizsgált eset is ezt a feltételezést erősíti), hogy a stratégiaalkotásban való részvétel a nem áll meg a vállalati határoknál, s olyan külső, de mégis kulcsfontosságú érintettek is bevonásra kerülnek, akik nem alkalmazottai, hanem szerződéses, stratégiai partnerei a vállalatnak. A disszertációmban tehát erre a kérdésre is keresem a választ:

Kik, (hogyan) és miért vonódnak be / vesznek részt a vállalati jövő kialakításában?

Mely érintettek, milyen mechanizmusokon keresztül, miért és hogyan lépnek be egy adott vállalat jövőalkotó tevékenységébe?

V.3.2. Társadalmi részvétel – vállalati szerepvállalás

Csoportműködés során fontos kérdés, hogy a csoport milyen viszonyban áll a körülötte lévő világgal. Ha a csoportműködést és döntéshozatalt „kívülről” a környezetéhez kapcsolódó kölcsönhatás felől közelítjük meg, különféle alapfeltevéseink lehetnek. Az adott csoport, szervezet, felsővezetői team a környezet irányíthatóságát, saját fölérendelt szerepét feltételezi:

vagy harmóniára törekszik; vagy éppen alárendeli magát az őt körülvevő külső rendszerek (természeti környezet, társadalom, piaci, állami szereplők stb.) hatásainak.

Ezek, a külső környezethez kapcsolódó alapfeltevések befolyásolják az adott szervezet, csoport viszonyát a jövőhöz, a jövő alakításának kérdéséhez, illetve ahhoz a dilemmához is, hogy kiket és hogyan vonjanak be a stratégiaalkotó folyamatokba.

Adott *kulturális háttér* is befolyásolja e viszonyrendszert. Schein (1992: 131 – 143) összefoglaló írásában az alábbi megállapításokat teszi: a nyugati hagyományt követő vállalatok a külső környezet irányíthatóságát és alakíthatóságát feltételezik; a keleti vallások és társadalmak hagyományait követők a külső és belső környezet harmóniáját kívánják elérni; míg néhány délkelet-ázsiai kultúra hagyományaira építők a külső környezeti hatásoknak és erőknél alárendelt működési és irányítási filozófiát követnek.

Mindezek az alapfeltevések meghatározzák azt a folyamatot – így a döntéshozatalt és stratégiaalkotást is –, ahogy a vállalatok alapvető céljaikat, működési körüket alakítják, illetve létrehozzák a jövőhöz való viszonyukat. A stratégia-elméletek vizsgálatakor felvetett kérdések, – úgymint előrejelezhetőség, a környezet és a jövő alakíthatóságába vetett hit és az ehhez kapcsolódó gyakorlat, a bizonytalanság kezelése – csak néhány tényező, mely a jövő alakításának kérdésköréhez illeszthető.

A vállalatok aktív illetve passzív szerepvállalásáról a külső környezetük jövőalkotásában az empirikus részben a konkrét vizsgált eset kapcsán lesz szó. Annak ellenére, hogy nem egy konkrét vállalati gyakorlatban megvalósult foresight programról beszélünk majd, vállalatok beágyazottságának témaköre, a korábbi elméleti fejezetekben tárgyalt szempontjai (pl.: a foresight tevékenységek társadalmi fókusza) is releváns lesz és előkerül. Az empirikus kutatás során vizsgálendő kérdések és szempontok tehát:

A vállalat (felső vezetés) miért (hogyan) vesz részt környezete jövőjének alakításában?

V.3.3. Érzelmi és szervezeti elköteleződés

Az *érzelmi elköteleződés* (engagement) és a részvétel témaköre a kutatás hatására került bele az elméleti részbe. A IV.3.2. Foresight tevékenységek az egyén szintjén – témakört röviden összefoglaló alponban Peter M. Senge (1998) kapcsán már esett szó egyéni és közös

jövőképéről, aki az *együttes törődés* (common caring) fogalmát használja arra folyamatra, amikor az egyéni jövőképtől a közös vízióig vezető utat tárgyalja. Ő valódi bevonásról és párbeszédéről beszél vállalatvezető és az alkalmazottak között. De elképzelhető egy másik típusú bevonódás, elköteleződés (engagement), ahol *a részvétel az érzelmeiken keresztül* (participation through feelings) történik. (Heron, 1996: 173) Heron *empatikus közösségről* (empathic communion) beszél: ahol harmonikus az együttrezdülés az érintettek belső világa, tudatos működése és a külső világ megtapasztalása között, és hasonló az érzékenység a külső környezet változásaira. (Heron, 1996: 173-174) Ez a mély egymásra hangolódás más dimenzióban értelmeződik, mint a korábbi alpontokban tárgyalt részvétel. Itt, a valahová tartozás érzése, a közös értékek megtalálása, a világhoz és az élethez való egyéni viszonyrendszerek rokonságának felismerése, hozhatja meg azt az érzést, hogy „része vagyok valaminek, ami számomra is fontos”. Ahogy arra az esettanulmány tárgyalásakor is utalni fogok, ez a fajta megérintődés és bevonódottság, a „büszke vagyok arra, hogy a vállalattal kapcsolatban lehetek” – akár alkalmazottként, akár üzleti partnerként vagy egyéb érintettként –, szilárd és megbízható alapot adhat a vállalat jövőbeli működéséhez. Utalva korábbi elméleti fogalmakra, ezzel az ösztönös, majd az idő során tudatosuló tevékenységgel és értékrenddel, már itt a jelenben teremthető meg napról napra saját és szűk (egyre táguló) vállalati érintetti kör, környezet jövője – erre a jövőteremtő munkára is példa az esettanulmányban vizsgált vállalat.

A *szervezeti elköteleződés* (organisational commitment) (a témakör elméleti összefoglalóját magyarul lásd Kiss, 2013.) fogalma is releváns magyarázatát adhatja az alkalmazottak és a vállalat jövőalkotó tevékenységének viszonyára. A szervezeti elköteleződés mint célegybeesés jelenik meg Porter, Steers, Mowday és Boulian (1974) megközelítésében, az szervezethez kapcsolódás érzelmi vetületeit vizsgálják. Értelmezésükben az egyének bevonódásának mértékét három tényező határozza meg: (1) a szervezet céljaiba és értékeibe vetett erőteljes hit és ezek elfogadása; (2) hajlandóság, hogy a szervezet érdekében jelentős erőfeszítés megtételére; (3) az egyének kifejezett vágya a szervezeti tagság fenntartására. (Kiss, 2013: 37)

Az Organizational Citizenship Behavior fogalmát Denis Organ és munkatársai alkották meg (Bateman és Organ, 1983), ahol ez elköteleződés és a vállalatban végzett munka egy részét az önkéntesség jellemzi, olyan tevékenységeket jelöl, melyek nincsenek közvetlenül vagy explicit módon elismerve a formális ösztönzési rendszerben, de összességében elősegítik a szervezet hatékony működését. „Az önkéntesség alatt azt értjük, hogy az adott magatartás

nem kényszeríthető ki a szerep- vagy munkaköri leírás azon követelményei alapján, amely az egyénnek a szervezettel kötött munkaszerződésén alapul. A magatartás ehelyett az egyén döntésének a következménye, így ennek esetleges elmaradását általánosságban nem tekintik büntetendőnek.” (Kiss, 2013: 36)

A szervezeti elköteleződés és az érzelmi megérintődés az alkalmazottak bevonódásának olyan vetületét tárgyalja, mely nem egy szándékolt felsővezetői program részeként valósul meg (7. ábra), hanem az alkalmazottak önkéntesen, belső elköteleződésből, és adott esetben érzelmi kötődéssel azonosulnak a vállalat céljaival, és vesznek részt, akár csak csendes, támogató és megvalósítóként a vállalati döntésekben, és ezáltal a jövőalkotásban.

VI. A kutatás elméleti alapja és módszertana

Az empirikus kutatás során az interpretatív szociológiai és szervezetelméleti paradigma alapfeltevéseit követem. Alapkérdésem tehát, hogy a „jövőt” – a vállalat, s környezetének külső és belső érintettjeinek jövőjét – hogyan hozza létre és konstruálja egy adott stratégiaalkotó felsővezetői csoport. Hogyan jön létre az egyéni jövőértelmezésekből, jövőképekből egy közös (collective) és/vagy megosztott (shared) viszony a jövőhöz, és mindez miképp érhető tetten a mindennapi gyakorlatban? Más szavakkal: az egyes egyéni idő- és jövőértelmezések a mindennapi (stratégiaalkotási) gyakorlatban miképp válnak közössé – milyen folyamatok során és milyen tartalommal? Illetve visszafelé, azaz a „közös” miként hat vissza az „egyéni”-ire, és miként lesz ebből körköröség? Az interpretatív paradigma szerint e folyamatokat nem lehet egy általános modellel magyarázni. Minden eset egyedi és megismételhetetlen. A kutatás során célom az volt, hogy egy konkrét vállalat esetében feltárjam – kvalitatív mélyelemzés tárgyává tegyem –, hogy **miképp formálódik a jövő a stratégiaalkotási gyakorlatban**. A vállalati jövőalkotás jelenségéről így szerzett mélyebb megértés ugyanakkor általánosabb tanulságokkal is szolgál, mind az érintett tudományos közösség, mind a gyakorlat számára.

Saját kutatásomat és értékválasztásomat az interpretatív paradigma alá sorolom, mivel a társas valóságot nem eleve adottként és objektíve létezőként kezelem, hanem (inter)szubjektív valóságként, melyet pl. interjúk révén lehet megérteni, megközelíteni (értsd ez alatt a stratégiaalkotók időhöz és jövőhöz való viszonyát, illetve ezek lenyomatait a tetteikben, mindennapi gyakorlatukban).

VI.1. Az interpretatív paradigma

Az interpretatív megközelítés (1) „a tudományos önértelmezésben a társadalmi cselekvők szubjektív észlelésére és értelmezéseire (szembeállítva a társas valóság szubjektumtól független, objektív realitásként való felfogásával); illetve (2) társadalom-felfogása szerint a társas rendre, stabilitásra és integrációra (szembeállítva a társas konfliktusra és mélyreható változtatási folyamatokra) irányul.” (Wollnik 1995: 362)

Saját kutatásomat és értékválasztásomat az interpretatív paradigma alá sorolom, mivel a társas valóságot nem eleve adottként és objektíve létezőként kezelem, hanem (inter)szubjektív valósággént, melyet pl. interjúk révén lehet megérteni, megközelíteni (értsd ez alatt a stratégiaalkotók időhöz és jövőhöz való viszonyát, illetve ezek lenyomatait a tetteikben, mindennapi gyakorlatukban).

A valóságot interszubjektív természetűnek feltételezem, vagyis azt, hogy az egyéni szűrőkön, kognitív sémákon és észlelésen keresztül ki-ki saját maga értelmezi világát, s ezt a szubjektív, egyéni megértést, illetve ennek kollektívvé válását vizsgálom a közös jövőalkotó tevékenységekben (13. táblázat).

13. táblázat: A szubjektív irányultság értelmezése

Ontológiaiilag (Lételeméleti értelmezés)	A valóság közösséggileg konstruált és tudatfüggő, mindenekelőtt a bizonyos nyelvi kategóriákat használó kommunikáció révén (nominalista álláspont).
Episztemológiaiilag (A megismerés módja)	A társadalomtudományi megismerés csak a cselekvők szempontjainak és a kulturálisan eltérő értelmi összefüggéseknek figyelembevételével lehetséges (antipozitivistista álláspont).
A megközelítés emberképe	Az emberek szabad akaratukból cselekszenek, vagyis saját céljaikat és motivációikat követik, bár a külső (anyagilag vagy társadalmi) tényezők befolyásolják, de szigorú értelemben soha nem determinálják őket (voluntariztikus álláspont).
Módszertan	A közvetlen tapasztalatokra építő, egyedi esetekre vonatkozó leírásokat és a plauzibilis általánosításokat előnyben részesítik a változó elemzéssel, a kvantitatív mérésekkel és az általános törvények – szisztematikus hipotézis-vizsgálattal történő – felkutatásával szemben (ideografikus álláspont).

Forrás: Wollnik 1995: 362

A 13. táblázat összefoglalja, hogy az interpretatív paradigma mit is ért szubjektív irányultság alatt: lételeméleti (ontológiai) értelmezése, hogy a valóság nem egy külső adottsága mindennapi életünknek, hanem egy közös konstrukció eredménye, mely a kommunikáció révén válik közös valósággá. E megközelítés szerint az idő és a jövő is mint egyéni és társas tudati alkotások vannak jelen. A megismerés módja (episztemológia) éppen ezért csakis a cselekvő (itt: a stratégiaalkotásban résztvevők) szempontjainak, kulturális és társadalmi közegének figyelembevételével történhet. E megközelítés emberképe az egyéni döntések szabadságát, relatív függetlenségét feltételezi, ilyen értelemben a felelősség témaköre is

relevánsan kapcsolható a választásaikban szabad emberekhez. Módszertanilag a kvalitatív esetleírásokkal, az egyes helyzeteket, egyéni véleményeket és „megélések”-et összegyűjtő megközelítésekkel lehet hiteles képet mutatni a szubjektív világtérkép (itt: idő értelemző és jövőteremtő gondolkodás) feltárására.

A pozitívista paradigmával szemben tehát az interpretatív megközelítés nem valamely általános elméletből, a világ jelenségeit általános ok-okozati összefüggésként leíró modellből kívánja levezetni kutatási kérdéseit, hanem célja a társas valóság(ok) mélyebb megértése, feltárása. A 14. táblázat foglalja össze e két megközelítés eltéréseit, illetve a kutató szerepét, korlátait.

Saját, kutatói szerepem tisztázása is elengedhetetlen része a kutatási folyamat megtervezésének. Már a témaválasztással sokat elárultam magamról, s arról, hogy mennyire foglalkoztat az időhöz és a jövőhöz való saját viszonyom mélyebb megismerése. Ebből a kíváncsiságból született az a kutatási cél, hogy feltárjam, hogy egy vállalat stratégiaalkotói miképp értelmezik és alakítják választásaik során a jövőt.

14. táblázat: A pozitívista és az interpretatív paradigmák összehasonlítása

Alapfeltevések	Pozitívista paradigma	Interpretatív paradigma
A társas valóság lényegéről	Csak egy társas valóság létezik, amely objektív módon adott, valamint tetszés szerinti felosztásban vizsgálható.	Sok társas valóság létezik, amelyek közösségileg konstruáltak, és csak teljességükben érthetők meg.
A kutató és a vizsgálati tárgyának viszonyáról	Kutató és a kutatásának tárgya függetlenek egymástól.	Kutató és a kutatásának tárgya interakcióban állnak, egymástól elválaszthatatlanok.
Az általánosítás lehetőségéről	Létezhetnek időtől és tértől független törvények	Csak időtől és kontextustól függő munkahipotézisek lehetségesek.
Oksági kapcsolatok lehetőségéről	Léteznek valós okok, amelyek vagy hatásaik előtt, vagy azokkal egy időben lépnek fel.	Minden időpontban minden egység egymással kölcsönhatásban alakul ki, így nem lehet elválasztani okokat és az okozatokat.
Az értékek szerepéről	A tudományos kutatás értékmentes.	A tudományos kutatás több szempontból is értékfüggő.

Forrás: Wollnik 1995: 363; Lincoln & Guba 1985: 37 alapján

Gondolkodásom és tanulmányaim a disszertációhoz kapcsolódóan 2002-ben kezdődtek, az elmúlt években a különböző kutatási céljaimmal, a disszertáció megírásának (és nem megírásának) gondolatával szinte naponta újraformáltam a saját jövőmet, mely tele volt félelemmel, bizonytalansággal. A témaválasztás és a megvalósítás iránti saját felelősségem és szabadságom, illetve az egyetemi rendszer adta keretek mind befolyásolták azt a születő és

formálódó eredményt, amivé végül a disszertáció és a kutatás vált. Saját viszonyom tisztázásakor megdöbbentő felismerést jelentett, hogy azok a dilemmák, melyeket a jövő kapcsán magamnak – a disszertáció írásakor – megfogalmaztam, mennyire jelen vannak a választott témában magában. A stratégiaalkotók jövőhöz való viszonyáról (személyes és vállalatuk sorsa kapcsán felmerülő kérdéseik, dilemmáik) már a tesztinterjúkban kiderült, hogy sok esetben visszhangra találnak saját belső érzéseimben, kérdéseimben. Az interjúzási folyamatban fontos volt tisztáznom, hogy ne a „bele akarom hallani” szempontok motiváljanak, hanem a lehetőségekhez mérten üres és tiszta lapként hallgassam interjúalanyaimat. Ennek elérése viszont – paradox módon – csak úgy lehetséges, ha tudatosítom – felszínre hozom és „kiírom magamból”³⁷ – a bennem lévő előfeltevéseket és a már eleve létező, hipotetikus válaszaikat a kérdéseimre.

A

kutatás és az adatelemzés során fokozatosan tisztult a kép: az interjúkban az összefüggéseket, mögöttes motivációkat feltáró kérdéseimre, olykor visszaigazoló, megerősítő válaszokat kaptam, de előfordult az, hogy a saját vélt igazságomat fogalmaztam meg, mikor is az interjúalany tiltakozása, önálló magyarázattal, más megközelítéssel gazdagított az értelmezést. Az interjúk újra és újra hallgatásával igyekeztem kiszűrni a részben „manipuláló” kérdéseimet és megtalálni azokat a válaszokat, melyek a valóság felismeréséből, esetleg annak hártásából fakadnak, vagyis a mélyebb rétegek felismerésére, megértésére törekedtem.

VI.2. A kutatás módszertana – Esettanulmány módszer

A kutatási stratégia kiválasztásakor három szempont mérlegelése után érdemes választani (Yin 1994). Yin (1994) szerint fontos tisztázni, hogy:

- (1) Milyen kérdésre keressük a választ?
- (2) A kutató milyen mértékben kívánja/tudja irányítani az eseményeket a kutatás során?
- (3) Múltbeli vagy jelenbeli eseményekre fókuszálunk?

A 15. táblázat Yin (1994: 4 – 11) rendszerezését követve ötféle társadalomtudományi kutatási gyakorlatot mutat be. Ebből a táblázatból emelem ki azokat a kutatási irányokat, melyek mentén hazai kutatók a vállalatok és felsővezetők jövőorientáltságát, időhöz, jövőhöz való

³⁷ Erre szolgált a teljes Ph.D. folyamat alatt készített személyes kutatási naplóm, illetve az interjú készítése és elemzése során alkalmazott (ön)reflexió, hogy megtaláljam az új felismerések valódi forrását, és hogy a gyakorlati eset inspirálásával a feldolgozott elméleti háttér új tudással gazdagodhasson.

viszonyát vizsgálták. Yin táblázatát kiegészítettem egy hatodik elemmel, az interjúzással, melyet a táblázatba egyértelműen nem tudtam besorolni, hisz inkább egy kutatási technikának, mintsem önálló módszertanként kezelik.

15. táblázat: Releváns kutatási stratégiák az eltérő kutatási célokhoz

Stratégia	Kutatási kérdés típusa	A viselkedésminták ellenőrzése szükséges?	Jelenbeli eseményekre fókuszál?
Kísérlet	hogyan, miért	igen	igen
Kérdőíves felmérés	ki, mi, mit, hol, mennyi	nem	igen
Archív adatok elemzése	ki, mi, mit, hol, mennyi	nem	igen/nem
Történetírás	hogyan, miért	nem	nem
Esettanulmány	hogyan, miért	nem	igen
Interjúzás	hogyan, miért	nem	igen

Forrás: Yin 1994: 6. (a dőltbetűs, saját kiegészítés)

Mind témájában, mind a választott kutatói alapállás (interpretatív) és a választott kutatási módszer (kvalitatív interjúk) miatt különösen releváns számomra Bokor Attila és Radácsi László 2002 és 2005 között végzett kutatása a fiatal vállalatvezetőkéről a rendszerváltás utáni Magyarországon (részletesen: Bokor, Radácsi, 2006).

50 interjút készítettek 27-36 év közötti vezetővel, többségében felsővezetővel. Kutatási kérdéseik között szerepeltek az interjúalanyok jövőképe (Milyen a jövőképük?); idősebb generációkhoz fűződő kapcsolatukra; személyes és vállalati életútjukra; a tágabb társadalmi és gazdasági környezettel való viszonyukra; illetve az ehhez kapcsolódó személyes felelősségükre vonatkozó kérdések is. (Bokor, Radácsi, 2006: 241) A kutatók az elkészített interjúikat is a múlt – jelen – jövő idősíkok szerint strukturálták. Ezek az életútinterjúk lineáris időszemlélet tükröznek, de megjelenik az idősíkok együttélése és egymásra hatása is a jelenben. (Bokor, Radácsi, 2006: 242.)

Kutatási eredményeiket különböző témakörök szerint csoportosították, melyek közül a kutatási témámhoz legszorosabban a 'Felelősség másokért és a jövőért' fejezet kapcsolódik (Bokor, Radácsi, 2006: 161-187.) Kiemelek néhány gondolatot az eredmények közül, melyekre a saját kutatásom után majd részletesebben is visszatérnék, illetve már a teszinterjúkban körvonalazódott néhány lehetséges kapcsolódási terület:

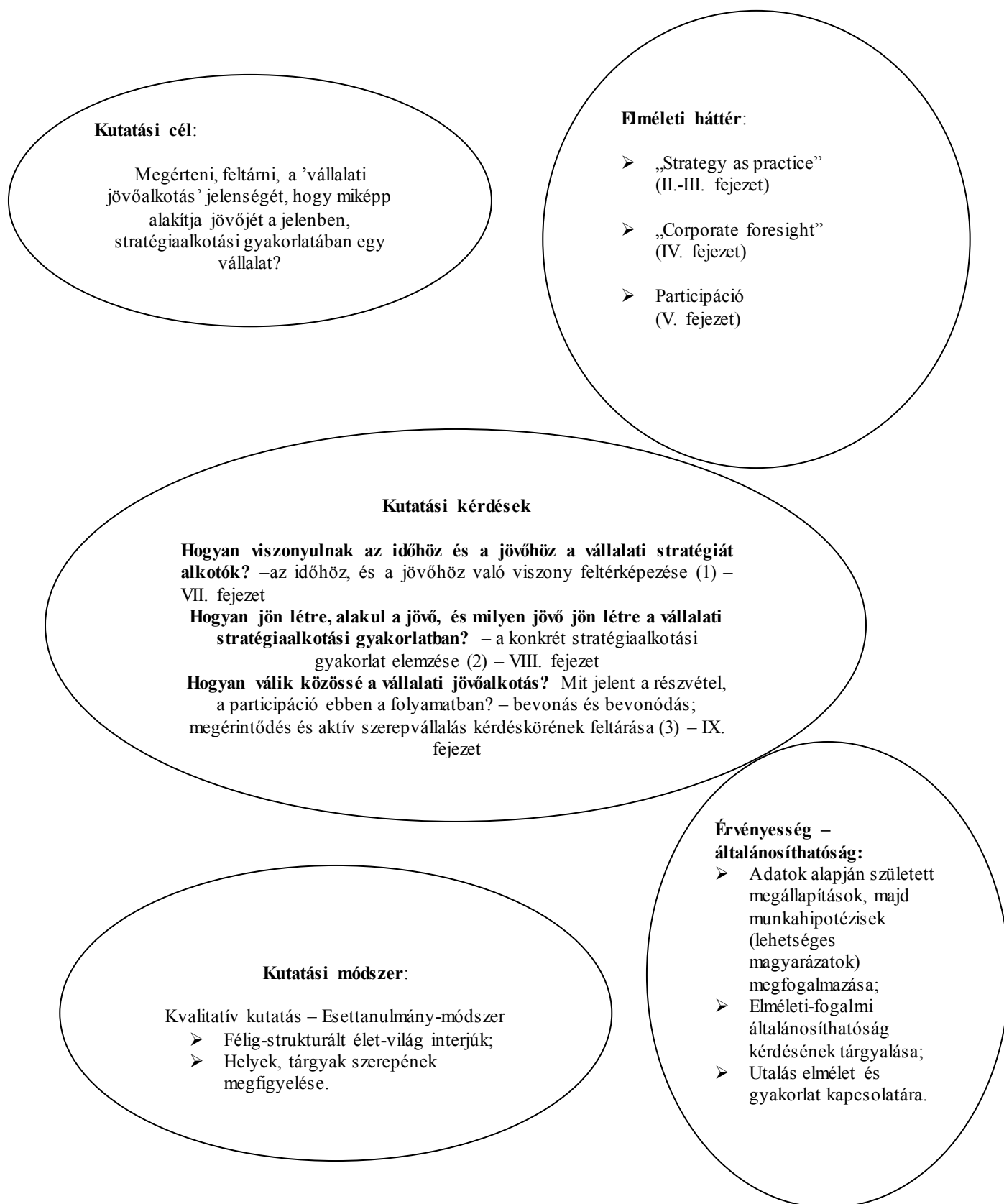
A **világ jövőjének** kérdése is előtérbe került: számos aktuális világ, ország vagy Budapest specifikus probléma felsorolásával és felmerült, a felelős vállalat, polgárság témaköre is. Ezeknek a válaszoknak döntő többsége borúlátó és szomorú képet festett a világról, s benne az emberiség jövőjéről. A kutatók a teszterjúk tanulságaképp egy interjúkérdéssel kívánták kicsit oldani a pesszimista hangulatot, és ismét személyesebb terepre terelni a beszélgetést: „Mi lesz a legjobb dolog az életedben, ami még veled történni fog?”

A **személyes jövő** itt kapcsolódott bele erőteljesebben az interjúba és az elemzésbe is: „a jövő a múltban és a jelenben”; az „illúziók kora”; a „már megkezdődött a jövő” – csak néhány címszó az interjúalanyok gondolataiból. Az időtávok finomodásának is tanúi lehetünk, a hosszú táv a legtöbbször számára a munkán túli világot jelöli: „Gondolkodásukból egy olyan jövő bontakozik ki, amelyben egy ideig még tart az *'egzisztenciaépítési'* szakasz, ezután következik a *'visszafogás'* ideje, majd eljön a *'munkán túli, teljesen önmagáról (a családomról) szóló'* korszak”. (Bokor, Radácsi, 2006:187)

A kutatás középpontjában itt a fiatal vezetők álltak, a saját kutatásomban a stratégiaalkotók jövőhöz és időhöz való viszonyát tártam fel, az alanyok valóságértelmezésének mélyebb megértésén keresztül. Az imént idézett kutatáshoz képest talán a fókusz kevésbé volt az egyes egyéneken, mintsem inkább a jövőalkotás jelenségén, melyet tapasztalataikon keresztül vizsgálni szeretnék.

A stratégiaalkotók idő- és jövőértelmezésének sokfélesége (ld. az elméleti részt) szülte meg bennem azt az igényt, hogy egy választott eset kapcsán mélyelemzés tárgyává tegyem a vállalati jövőalkotást. A tervezett kutatást és a korábban bemutatott elméleti háttérrel összekapcsoló kutatási térképet mutatja be a 8. ábra.

8. ábra: Kutatási terv – gondolattérkép



Forrás: Maxwell(1996); adaptálva saját kutatásomra

A konkrét eset: egy adott szervezet jövőalkotási gyakorlatának megértése, melyet kvalitatív mélyelemzés során a mindennapi vállalati gyakorlatban szándékoztam tetten érni. Azt a folyamatot vizsgáltam, ahogy a vállalat érintettjei a vállalatban és a vállalathoz kapcsolódóan a mindennapi tevékenységeiket megélik, de azzal a céllal, hogy ebben (velük közösen) feltárjuk a vállalat jelenéhez és jövőjéhez kialakult viszonyukat, aktív, alkotó, ill. passzív, befogadó szerepüket, mivel így bepillantathatunk azokba a mindennapi tevékenységekbe, amelyekben és ahogyan a „jelenben létrejön a jövő”. Elemzési fókuszom az egyének szintjén az eltérő vállalati jövőértelmezések egymásra játszásának feltárása volt, míg kollektív szinten a csoportos működés során felmerülő egyéni és közös jövőképek megalkotásának, a mindennapi működésben – a stratégiaalkotási gyakorlatban – tetten érhető megvalósulásának módja.

Számos szervezet- és stratégiakutató alkalmazza az esettanulmány módszertant: Eisenhardt (1989) és Yin (1994) számára az esettanulmányos módszertan fő célja az elméletépítés. Yin (1994:13) szerint az esettanulmány módszer fő jellemzői a következők (Bokor, 2000 és Gelei, 2002 alapján):

- valós élethelyzetben vizsgál eseményeket;
- a vizsgált jelenség és a kontextus közötti határvonalak nem határozhatók meg élesen, így lehetőség kínálkozik a kontextuális tényezők behatóbb vizsgálatára;
- egy olyan helyzetet kezel, ahol az adatvételi pontnál lényegesen nagyobb számú vizsgálati 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.

Radikálisabb álláspontot képvisel Stake (1994), aki szerint a kvalitatív esettanulmány célja egy adott eset minél alaposabb megértése, és a legfőbb kérdés pedig az, hogy „Mit tanulhatunk egyetlen esetből?” (Stake, 1994). Az „esettanulmány” mint fogalom jelentése Stake (1994) felfogásában kettős: jelenti egyrészt egy „eset tanulmányozásának folyamatát” (azaz magát a kutatási folyamatot), másrészt e kutatási/tanulási folyamat termékét, az esetbeszámolót is. A Stake (1994) szerint az esettanulmány választása a kutató részéről valójában nem is egy módszertani választás, hanem egy olyan „eset” választása, ami valamiért érdekes a számára, s melyet ezért tanulmányozni szeretne, ajánlása szerint olyan esetet (terepet) érdemes választani, amelyből a kutatás témáját tekintve a lehető legtöbbet

tudunk tanulni (Stake, 1994). Az alábbi szempontok szerint is különbséget tehetünk az esettanulmány eltérő típusai között (Stake, 1994; Gelei, 2002: 163-164)

- az „önértékű esettanulmány” (intrinsic case study) esetén maga a konkrét eset érdekli a kutatót, azt szeretné jobban megérteni;
- az „instrumentális esettanulmány” (instrumental case study) esetén a konkrét eset már egy másik cél elérését segíti, például egy jelenség megértését, vagy az elméletépítést (az önértékű és az instrumentális szempont ugyanakkor sokszor összekapcsolódik);
- a „kollektív esettanulmány” (collective case study) több instrumentális esettanulmány együttese, s célja az általánosítás.

Saját kutatásomban Stake (1994) megközelítését követem, melyben az önértékű és az instrumentális esettanulmány szempontjait ötvözőm. Mindemellett az esettanulmány módszertan alkalmazásával partikuláris elemzésből kiindulva célom a vizsgált jelenség (a jövőalkotás) minél teljesebb kontextusában való megértése, a jelenséget befolyásoló tényezők és a közöttük fellépő kapcsolatok feltérképezése is.

VI.2.1. Kutatási kérdések

Kutatási célom (8. ábra) megérteni, feltárni, a 'vállalati jövőalkotás' jelenségét, melyhez a központi kutatási kérdésem a következő:

„Hogyan alakítja jövőjét a jelenben, stratégiaalkotási gyakorlatában egy vállalat?”

E központi kérdéshez három alkérdést fogalmaztam meg, melyekre külön-külön keresem a választ az esettanulmány elemzése során:

1. **Hogyan viszonyulnak az időhöz és a jövőhöz a vállalati stratégiát alkotók?** – az időhöz, és a jövőhöz való viszony feltérképezéséről a VII. fejezetben lesz szó;
2. **Hogyan jön létre, alakul a jövő, és milyen jövő jön létre a vállalati stratégiaalkotási gyakorlatban?** – a konkrét stratégiaalkotási gyakorlat bemutatására és elemzése a VIII. fejezetben kerül sor;
3. **Hogyan válik közössé a vállalati jövőalkotás? Mit jelent a részvétel, a participáció ebben a folyamatban?** – a bevonás, bevonódás, megérintődés és aktív részvétel kérdéskörének feltárása a IX. fejezetben történik meg.

A kvalitatív kutatás hagyományának megfelelően a kutatási kérdések fókuszálására és pontosítására nem előzetesen, hanem a kutatás folyamatában, iteratív módon került sor³⁸ Maxwell (1996).

VI.2.2. A kutatás menete és az eset kiválasztása

A kutatás tervezése során 2008. május-júniusában három tesztinterjút készítettem 3 vállalat tulajdonos felsővezetőjével. Ezek a tesztinterjúk segítették azt a folyamatot, mely során elengedtem azt a tervemet, hogy több vállalatvezetővel készítsek interjút, és közelebb vittek az esettanulmány módszerhez.

A kutatási kérdéseimből kitűnik, hogy a társadalomtudományok közül több terület is érintett – szociológia, pszichológia, antropológia, – s erre a többszemponúságra a kutatási módszer kiválasztásakor is figyelnem kellett. Kiindulópontom az volt, hogy a kérdések megválaszolására, illetve az összefüggések feltárására, munkahipotézisek³⁹ megfogalmazására kvalitatív interjúkon – félig strukturált életvilág interjúkon (Kvale, 2005) – keresztül juthatok. A **félig strukturált életvilág interjúk** célja, hogy hozzájussunk a megkérdezett életvilágának leírásához, figyelembe véve a leírt jelenségek interpretációját (Kvale 2005: 20). Céлом tehát az volt, hogy az interjúalanyok mindennapi életének (stratégiaalkotási gyakorlatának) mozzanatain keresztül megértsem az időhöz és a jövőhöz való viszonyokat, feltárjam jövőalkotó tevékenységüket – nem csak az egyéni szubjektum

³⁸ Íme, néhány kérdés, melyek a kutatás során felmerültek, és élesítették a kutatási irányt:

Hogyan viszonyulnak a jövőhöz a vállalati stratégiát alkotók?

- A jövő hogyan van jelen a vállalati stratégiaalkotási folyamatban? Milyen értelmezéseket kap?
- Milyen a vállalati stratégiát alkotók viszonya a jövőhöz?
- Döntéseikben hogyan van jelen a jövőhöz való viszonyuk?
- Milyen időtávban gondolkodnak és miért?
- Hogyan kapcsolódik össze az egyének életútja és a vállalati életpálya jövőszemlélete?
- A stratégiaalkotás mindennapi gyakorlatában hol érhető tetten a résztvevők jövőhöz való viszonya? Mennyire tudatos ez a viszony?

Hogyan jön létre, alakul a jövő, és milyen jövő jön létre a vállalati stratégiaalkotási gyakorlatban?

- Létezik-e közös jövőkép és jövőalakítás a szervezet tagjai között?
- A stratégiaalkotás mindennapi gyakorlatában miképp érhető tetten a jövőalkotás?
- A vállalati vízióalkotási gyakorlatában kik / hogyan / miért vesznek részt?
- A vállalati stratégiát alkotók hogyan alakítják a jövőt (miért úgy ahogy), és milyen jövőt hoznak létre?

³⁹ „A munkahipotézis a valóság egy vázlata, egy közelítés, ahogyan az ember akkor és ott észleli. A valóság a további vizsgálat során a munkahipotézis vagy megerősítést nyer, vagy kiderül róla, hogy felesleges, mert a bizonyítékok nem illenek össze az észlelt valósággal. Akkor másik munkahipotézissel kell helyettesíteni. Ezt a folyamatot addig folytatjuk, amíg a valóságészlelést és a munkahipotézist legjobban összekapcsoló térképeket meg tudunk fogalmazni.” (Lawrence 2007: 37-38.)

sztintjén, hanem közösségi, társas konstrukcióként (interszjektív valóság) is. (Kvale, 2005: 41-47.)

Az **eset kiválasztásánál** olyan vállalatot kerestem, ahol a jövőalkotó tevékenység várhatóan már a vállalat alaptevékenységében, sőt iparági szinten is megjelenik. Így esett a választásom a könyvkiadásra, mely iparágban azt feltételezem, hogy a vállalatok – akár tudatosan, akár nem, de – tevékenységükön keresztül formálják és alakítják saját és tágabb környezetük (akár a társadalom) jövőjét is. Az iparágon belül a gyermekkönyvkiadás jövőorientált tevékenységét emeltem ki, mintegy tovább szűkítve az eset kiválasztásának menetét, ahol a jövő generációkért megjelenő felelősség (vagy adott esetben ennek kutatói belevetítése) is megjelenik, megjelenhet. Az a könyvkiadó, melyet végül kiválasztottam, explicit módon is küldetésének tekinti a hazai (és fokozatosan a nemzetközi) kortárs gyermekirodalom (szerzők és illusztrátorok) megjelentetését, népszerűsítését. Kutatói értelmezésemben ezzel mintegy „a jelenben teremtik meg és építik tudatosan a jövőt” – így a jövő szerzőit, illusztrátorait (és olvasóit) is. Saját esetválasztási szempontomat a Miles és Huberman (1994: 28) félé tipológiában (16. táblázat) leginkább az „intenzitás” érvényesülése jellemzi, de vállaltan szerepet kaptak „kényelmi” – tehát hozzáférhetőségi – dimenziók is (hiszen a könnyebb megközelíthetőség miatt mindenképp budapesti központú vállalatot kerestem).

16. táblázat: Mintaválasztási stratégiák a kvalitatív kutatásban

Mintavétel típusa	Lényege
Maximális különbözőség	Az átlagostól különböző esetek keresése a közös mintázatok kiszűrésére
Homogenitás	Fókuszálásra, egyszerűsítésre használható
Kritikus eset	Logikai általánosítást, más esetre való alkalmazást tesz lehetővé
Elméleti alapú	Egy elméleti konstrukció példáinak megkeresése, vizsgálata és finomítása
Megerősítő és cáfoló esetek	Kezdeti elemzés pontosítása, kivételek keresése
Hólabda vagy lánc elvű	Információ-gazdag esetek keresése személyes ajánlásra alapozva
Extrém vagy deviáns esetek	A vizsgált jelenség nagyon szokatlan megjelenéséből való tanulás
Tipikus esetek	A normális, átlagos keresése és kiemelése
<i>Intenzitás</i>	<i>Információ-gazdag esetek, amelyek intenzíven, de nem szélsőségesen jelenítik meg a vizsgált jelenséget</i>
Politikai szempontból fontos esetek	A figyelem szándékolt felkeltésére vagy elterelésére
Véletlenszerű célirányos	Az érvényesség növelésére, ha a lehetséges célirányos minta is túl nagy
Rétegzett célirányos	Alcsoportok megjelenítése és összehasonlíthatósága érdekében
Kritérium	Minden olyan eset, amely bizonyos előfeltételeket kielégít; a minőség érdekében
Opportunista	Adódó lehetőségek, új irányok követése
Kombinált vagy kevert	Trianguláció, rugalmasság, különféle célok és többoldalú érdeklődés kielégítésére
Kényelmi	Idő, pénz és erőforrás takarékoság, de az érvényesség gyengülése

Forrás: Miles és Huberman 1994: 28, idézi Gelei 2002: 172.

A választott vállalat (gyermek) könyvesboltként (az alapítók tervei szerint könyvesbolt-hálózatként) indult és később (gyermek) könyvkiadóval bővült, mára mindkét tevékenység napi működésének és stratégiaalkotásának részét képezi.

Az eset tárgyalása során nem használok a valódi cégnevet, hanem *Kiadó*-ként és *Könyvesbolt*-ként utalok a vizsgált vállalatra.

VI.3. Adatgyűjtés

VII.3.1. Interjúzási technikák, életvilág interjúk

Kutatásom során az „utazó”(Kvale, 1996) kutató szerepét vettem fel, ahol is a kutató és az interjúalany közösen fedezi fel és értelmezi a világot, az interjúalany életvilágát. Az interjú közben interpretációk, „munkahipotézisek” születtek, melyeket visszacsatoltam, megosztottam az interjúalanyokkal, így már az interjú közben tisztíthatókká és pontosíthatókká váltak a született felismerések, és adott esetben így váltak a közös munka eredményévé: hisz a kutató és az interjúalany(ok) együtt fogalmazták meg a témához kapcsolódó új, felszínre kerülő tudást. Mindezért különösen fontos az interjúzási és az elemzési folyamat alapos dokumentálása, hisz így az olvasó is láthatja, amit láttatni szeretnék. Erik Maaloe (2009) alapján az interjúk készítésekor igyekeztem tudatosan alkalmazni néhány technikát:

- szünet és ismétlés szerepe, tudatos alkalmazása;
- megerősítő megjegyzések, kérdések: először, hogy kialakuljon az egymás iránti bizalom, s megteremtődjön a tisztelet egymás iránt; később az esetleges kritikai hang, negatívumok megfogalmazása, visszatükrözése érdekében;
- vizualizáció, ezzel az volt a célom, hogy a lehetőségek feltárása felé vigyem az interjúalanyt (Maaloe, 2009): a „mi lenne, ha...” és a „mi lehetne, ha...” típusú kérdésekkel igyekeztem feltárni az interjúalanyok kapcsolatát a megtapasztalt világgal, illetve lehetőséget adni számukra, hogy ebből kiléphessenek (unlocking feature).

A kérdéseket, a témaköröket sorvezetőként használtam, hagytam, hogy a téma kapcsán az interjúalany elmondja gondolatait. A félig strukturált interjúk jelentették a keretet a személyes beszélgetéshez. Az első tesztinterjúm során nem használtam sorvezetőt, attól félve, hogy túlságosan keretek közé szorítom majd a válaszadót, de sajnos számos téma nem került előtérbe, s noha sokat megtudtam, mégis hiányérzettel hagytam el a terepet. A saját hibámból

tanulva született meg az interjúvázlat, mert nem kizárólag az interjúalany világának mélyebb megismerése volt a célom, hanem az, hogy az általam vizsgált jelenségről – a stratégiaalkotók jövőhöz való viszonyáról, jövőalkotó tevékenységéről – minél árnyaltabb képet kapjak.

Az interjúalanyok tájékozott beleegyezése; nagyfokú tudatosság a módszer alkalmazásában – mivel minden kutatás beavatkozás is egyben az interjúalany világába –, a folyamatos önreflexió; tisztességes, körültekintő és őszinte magatartás az etikusan működő kutató sarokpontjai, célom volt, hogy az interjúk során ezeknek minél jobban megfeleljek és tudatában legyek.

Az életvilág interjúk során (Kvale, 1996) célom volt megérteni az interjúalanyok világát, és feltárni az egyéni és a vállalatban betöltött szerepük szerinti jövőalkotó tevékenységüket, és az ehhez kapcsolódó mindennapi gyakorlatot is. Mélyinterjúkat készítettem, melynek során bennem mint kutatóban – aki a lehetőségeihez mérten tiszta, üres lapként érkezett – is megszületik, „megalkotódik” az interjúalany világa, így pl. mindennapi (vállalati) küzdelmei, saját jövőjének kérdései, vagy a tettei és vágyai között húzódó viszonyok. Az interjú során közös felismerések születtek, melyek olykor elvetésre kerültek, máskor viszont mélyebb megértések születtek az interjúalany számára is saját világáról, aki lényeges felismerésekkel, „aha” élményekkel lehetett gazdagabb. A jövő kapcsán óhatatlanul is olyan kérdésekbe ütköztünk, amely olykor a személyesség határát súrolta, vagy épp nem voltak kész válaszok, az interjú során viszont mélyülhettek a korábbi magyarázatok, és új értelmezések is születtek. Természetesen az interjúalany saját értelmezései és a kutatói értelmezések nem mindig estek egybe: az interjú során bár igyekeztem tisztázni ezeket, de természetesen az elemzések során újabb rétegeket fejtettem fel, melyek utólagos „validálását” már nem végeztem el. Az így születendő interpretációk tehát a saját kutatói értelmezéseim, annak ellenére is, hogy út közben erősen törekedtem a többszemponútú megalapozásra.

VII.3.2. Páros interjúk

A kutatás során három *páros interjút* készítettem, mert a vizsgált vállalatot, a Kiadót három házaspár alapította, és az interjúk tervezése során fel sem merült, hogy ne együtt beszélgessek a házaspárokkal. Így alakult, hogy ez a közel 20 főt „alkalmazó vállalat” teljes felső vezetésével készítettem interjúkat és két házaspár tulajdonos esetében a saját lakásukon, így vált még teljesebbé az „életvilág” interjúk szellemisége.

A páros interjúk során az interjúalanyok közötti belső dinamikák is gazdagították és árnyalták az elhangzottakat. Előfordult például, hogy az interjúalanyok versengő helyzetet teremtettek egymás között a ki tud többet, jobbat mondani vagy épp egymás kontrolljává – mit szabad mondani, mit nem – váltak. Előfordult olyan helyzet is, amikor a páros interjú során kérdezőként láthatatlanná váltam, vagyis a két interjúalany olyan felismeréseket osztott meg egymással, amelyről eddig korábban nem beszéltek, illetve nem tudatosítottak egymásban, némely esetben magukban sem.

Jelen kutatásban a páros interjúk speciális helyzetben történtek, mert az interjúalanyok azon túl, hogy tulajdonostársak a vállalatban, a magánéletben egy párt alkotnak, házastársak. Ez az összetett és több szinten is működő viszonyrendszer nagyon gazdaggá tette a beszélgetést, és számos elemzési szintet hozott. Biztos vagyok abban, hogy a rejtett dinamikák jelentős része feltáratlan maradt. Ilyen például a házastársak közötti férfi női szerepekből adódó (társadalmi konvenciókkal támogatott, előítéletekbe ágyazott) eltérő szemlélet, vagy az élethez, a családhoz való viszonyok⁴⁰.

VI.3.1. Interjútervezés

Interjúvázlataimmal (III. Melléklet) az egyes interjúk ívét terveztem meg, vagyis, hogy milyen témákat, területeket érintek, illetve igyekeztem a beszélgetés érzelmi ívét, a bizalom kiépülését és a tartalom mélyítését már az előkészítő szakaszban átgondolni, hogy valódi megosztás jöhhessen létre (Kvale 1996:124).

Interjúk elemzésekor a ki nem mondott dolgok, mindaz, amiről nem volt szó, legalább annyira fontos, mint az, amiről szó esett. (Kvale 1996:179)

⁴⁰ A három páros interjúban az Anyák mindegyike saját gyerekként tekintett a vállalatra: születésnapok ünneplése, tortakészítés, programok szervezése. A vállalat hosszú-távú jövőjét pedig a saját gyermekeik vezetésével képzeltek el. Az Apák a gyermekek saját választásának lehetőségét hangsúlyozták, s némelyikük az interjú során szembesült az Anyák ez irányú terveivel/álmaival. Számukra a jövedelmező vállalkozás, a nyugdíjas évek biztosítása fontosabb célként jelent meg, míg a gyermekeknek megadnák a saját választás lehetőségét. A jövőre nézve érdekes kérdés lehet, hogy a kutatás pillanatában nyolc gyermeke van összesen a három alapító szülő-párnak, s ha át is venné valaki a vállalatot, az vajon milyen felállásban történhetne. A szülők vajon már most, a tulajdonosi struktúra kialakításakor is gondolkodnak ebben?

17. táblázat: Az interjú tervezés és megvalósításának folyamatában tisztázandó kérdések

Interjú tervezés során megválaszolendő kérdések	Interjúzás közben tisztázandó kérdések
Miért? – teszem fel ezt a kérdést	Mit? – mondott
Mit? – szeretnék megtudni	Hogyan? – mondta
Hogyan? – kérdezem meg	Miért? – mondta

Forrás: Kvale 1996: 179. alapján

A 17. táblázatot értelmezve a *Mit* kérdeztem, és erre *mit* válaszolt? *Hogyan* mondta és *miért*? Az interjú célja – tudatos és tudattalan, szándékolt és nem szándékolt, közös és egyéni, megvalósult és meg nem valósuló – jövőalkotási gyakorlat feltárása. Mindezt az interjúalanyok elmondásaiból, saját megéléseiken keresztül kívántam tetten érni, úgy, ahogy ők egymást és magukat látják, látni szeretnék, tapasztalják, érzékelik; illetve nem látják. Milyen témákkal, kérdésekkel fordulok az interjúalany, s világa felé? A jövőhöz való viszonyát szeretném megérteni. Hogy mi az a „drive”, ami arra hajtja, hogy tudatosan alakítsa saját és mások jövőjét, van-e egyáltalán ilyen. Fontos a „jó”, fókuszált, pontos kérdés, melyre mélyebb válaszok nyerhetők.

Visszahallgatva az interjúkat⁴¹ és összevetve az előre tervezett és interjúvázlatban rögzített gondolati ívvel, számos esetben csapongónak, kapkodónak hangzó témaváltásokat figyeltem meg. Egyik magyarázat a szűkre szabott időkeret és az idő sürgetéséből adódó, „még ezt is meg szeretném kérdezni”; „jó lenne, ha még erről is beszélénk” - érzés. Illetve az interjúalanyok és a saját „beszippantódásom” az épp tárgyalt téma kapcsán. Mindezt nem kezelem „hibaként”, sőt ezek a megengedhető és külön figyelemre méltó elkalandozások tovább gazdagítják a gyűjtött adatokat, melyek segítik a megfogalmazott célt: az interjúalanyok életvilágának, saját, a vállalathoz kapcsolódó jövőértelmezésének feltárását. Itt nem csak az elvek, elméletek meghallgatása a cél (vallott értékek), hanem konkrét történetek, akciók megosztása; hogyan válik tetté, mindennapi gyakorlattá a saját illetve a vállalati jövőhöz való viszony (követett értékek), és az ezek között meghúzódó kapcsolat kibontása.

A 18. táblázat mutatja az elkészített interjúk leíró statisztikai adatait: közel 14 órás hanganyag született, melyből 305 oldalnyi átirat készült. Bár természetesen nem a leírt oldalak mennyisége számít (lásd: Kvale: 1000 oldalas kérdés – Kvale 1996: 176-185), hanem ezek

⁴¹ Azt terveztem, hogy legalább 10 percet szánok majd minden egyes interjú után az azonnali reflexiók rögzítésére. Sajnos ez néha kimaradt, az érzelmek, az élmények az interjúk hallgatása során azonban visszajöttek. Ezért az elemzés elsősorban a hanganyag alapján történt, nem az átiratokkal dolgozom.

elméleti telítettsége: Mit mondanak a feltett kutatási kérdésről, milyen mélységben – a kutató és a tudományos közösség számára egyaránt kielégítően – adnak-e választ? (Gelei 2002.)

18. táblázat: Az elkészített interjúk leíró statisztikai adatai

Interjúalanyok)	Interjúalanyok száma	Időpont 2011.	Helyszín	Időtartam	Átírat terjedelme (karakter – szóköz nélkül)
Alapító tulajdonos ügyvezető házaspár	2 (K;T)	Április 6. 14:30	Kiadó irodája	1óra 23 perc	66.960
Alapító tulajdonosok, mindennapi ügyvitelhez alkalomszerű kapcsolódás	2 (N; M)	Április 14. 20:30	Otthonuk	1 óra 35 perc	62.077
Tulajdonos pár, ügyvezető feleség, külsős menedzser férj	2 (A; Sz)	Április 21. 17:30	Otthonuk	2 óra 3 perc	81.215
Irodalmi szerkesztő	1 (I)	Április 22. 15:00	Kávézó	37 perc	23.832
Kontroller	1(KO)	Május 5. 11:30	Étterem (ebéd)	1 óra 4 perc	36.574
Kiadói egyesülés vezetője	1 (MGYK)	Május 5. 13:30	Kávézó	1 óra 3 perc	43.314
Boltvezető	1 (BV)	Május 9. 15:00	Könyvesbolt	1 óra 13 perc	45.760
Boltvezető helyettes	1 (BH)	Május 9. 16:30	Könyvesbolt	1 óra 2 perc	41.274
bolti eladó	1 (BE2)	Május 9. 18:00	Kávézó	33 perc	20.570
bolti eladó	1 (BE1)	Május 24. 16:00	Könyvesbolt	38 perc	23.382
nyomdai közvetítő	1 (NYK)	Május 24. 18:00	Kávézó	1 óra 40 perc	73.313
nyomdavezető	1 (NY)	Május 31. 15:00	Kávézó	50 perc	30.142
szerző	1 (R)	május	telefonon és e-mailen		
kiadó adminisztrátora	tervezett, de elmaradt találkozások				
könyvelő					
korábbi alkalmazott					
Összesen	16			13 óra 41 perc	548.413

Forrás: Saját szerkesztés

A 18. táblázatból látható, hogy 16 interjúalannal készítettem interjút, mely a vizsgált vállalat teljes tulajdonosi körét, felső vezetését, belső érintettjeit és fontosabb külső érintettjeit jelenti. Az interjúalanyokat hólabda módszerrel kerestem fel: az egyes interjúalanyok javasolták a szerintük fontos, a vállalat jövőalkotása és jelene szempontjából kiemelt jelentőségű szereplőket. A táblázatban zárójellel jelölt rövidítések jelzik, hogy az adatelemzés során az eredményeket tárgyaló gondolatok, idézetek kitől származnak.

VI.3.2. Interjúátíratok minősége

Az interjúkat diktafonnal készítettem, s szinte semmit sem jegyzeteltem az interjúk közben, mivel azt terveztem, hogy az interjúk teljes szövegéről készül majd átirat/leírat (transcript). (Számos kutató ezt a módszert javasolja, de vannak, akik az intenzív jegyzetelést választják – pl. Eisenhardt, 1989.) A tisztázandó, mélyítendő kijelentéseket jegyeztem le, melyekre az interjú során még visszatértem. Tudatosan választottam ezt a módszert, mely néhány mögöttes feltevésre épült:

- valódi beszélgetéseket (conversation) akartam folytatni, ahol is az interjúalannyal együtt engem is elragadhat a 'go with the flow' érzés, vagyis hogy az interjúalany életvilága beszippantson engem is, s a felidézett történetek, dilemmákat a lehető legközelebből éljem át, illetve legyek társa a születő gondolatoknak;
- aktív figyelmet feltételeztem (active listening) mindkét fél részéről – interjúalany és a kutató oldaláról is (social interaction);
- bizalom a technikában – ez két interjú kivételével teljesen jól működött, egyik esetben a lemerülő elem és elemcsere szakította meg a beszélgetés menetét; míg a másik esetben a túl hangos háttérzaj a jelentett nehézséget az utólagos elemzésnél.

Az interjúátírat több mint a szavak összessége, az interjúkban éltek a szavak, s ezt az életet a beszélgetések során kapták, az átiratban igyekeztem rögzíte(t)ni ezeket. A mögöttes, valódi, mélyebb tartalom feltárásakor párbeszédbe léphetünk a szöveggel (Kvale 1996:182) és így lehetőségünk adódik letisztítani azt, megtalálni azokat a témákat, jelentéseket, melyet a szöveg rejt.

Az interjú során elhangzott kijelentéseknek nem gyűjtője a kutató, hanem társszerzője. (Kvale 1996:183) Fontos, hogy tisztán lássam saját hatásomat, befolyásomat: Mi az, amit az interjúk során hallani szerettem volna, illetve mi az, amit az elemzés során látni szeretnék; vagy nem akarok meghallani, észrevenni. A torzítások felismerése, kiszűrése nem minden esetben lehetséges, de ezek tudatosítása kiemelt jelentőségű, így válhat a kutatás és az elemzés tanulási folyamattá, ahol nemcsak az esetről, hanem magamról is sokat tanulhatok.

Az interjú elemzése igazából a folytatása az interjúval megkezdett útnak, ahol is a mélyebb jelentés, az elhangzottak megértésének, a mélyebb rétegeinek feltárása felé tett úton haladunk előre. Lényegében az ott és akkor megkezdett beszélgetés folytatódik, térben és időben

elszakítva, de az elhangzottak mögé nézve, nemcsak azzal foglalkozik, hogy mi az ami elhangzott, hanem azzal is, hogy miről lehetett volna még szó...

Az átiratok készítése során a megbízhatóság, a források hiteles rögzítése kulcsfontosságú volt. A puszta leíráson túl „gazdag átirat” készítésére kértem segítőtársamat, ahol szöveghű átirat a hangulatjelzéseket, a hosszabb, rövidebb szüneteket is tartalmazta. A kész átiratokat továbbra is kisebb fenntartásokkal kezeltem, hisz útmutatásaim alapján ugyan, de elkerülhetetlen, hogy valamely mértékben az átíró szubjektivitása is belekerüljön a leíratokba. Ezért minden interjút én is többször újrahallgattam, és saját kiegészítéseimmel láttam el a szöveghű átiratot, illetve az elemzés során egyszerre dolgoztam a hanggal és a szöveggel, mert célom volt, hogy minden esetben „újraélhessem az interjút, felidézhessem a hangulatot”.

Az adatelemzés folyamata hosszúra nyúlt, közel három éves folyamat lett kisebb-nagyobb megszakításokkal, ezért végül szinte csak a hanganyaggal dolgoztam, így az elveszett idő távlatából újra életet kapott a korábban megélt történet. (A megélt tapasztalat, olyan mély élmény volt számomra, hogy az interjúk hallgatása során visszatért az adatfelvétel számos pillanata, s szinte eltűnt a munka nélkül telt időszak.) Fontos tanulsága az elemzési folyamatnak, hogy jobb lett volna az adatfelvétel folyamatába szervezettebben integrálni az adatelemzést, így nemcsak az elemzési idő rövidülhetett volna, hanem a feldolgozott anyag időbeli közelségéből adódóan a tartalom is mélyebb lehetett volna. Sőt, Kvale (1996) az olyan interjúkészítést tartja megfelelőnek, ahol már a beszélgetések alatti interpretációkon keresztül az adatelemzés nagy rész az interjúzás végére meg is történik.

VI.3.3. Helyek, terek, tárgyak szerepének megfigyelése

A tesztinterjúk során kiderült, hogy az interjú helyszínét érdemes a vállalatvezetők saját irodájába, munkahelyére szervezni, így mikor a stratégiaalkotásról, a mindennapi gyakorlatáról beszélnek, könnyen illusztrálhatják történeteiket, s ezalatt lesz alkalmam a **helyeket, tárgyakat is megfigyelni**, s jegyzeteket készíteni.

„Látod milyen puritán az irodám, pedig megengedhetnék magamnak másmit is, de minék” Teszt/1.

„Hozzám mindenki jön. Én csak nagyon fontos és kivételes esetekben megyek valakihez. Ezzel is időt nyerek, s az idő maga a jövő. Mert így van időm a jövőn gondolkozni. Ezt nem mindenki teheti meg.” Teszt/1.

Az esettanulmányhoz kapcsolódó interjúk eltérő helyszíneken zajlottak (lásd. 18. táblázat). Meghatározó élmény volt az a két páros interjú, melyet a tulajdonos házaspárok otthonában készíthettem, az a meleg otthonosság, az interjú közben a szülők ülbe kúszó gyermek, a kedvesség, a közelség és a nyílt őszinte bizalmi légkör sokban tükrözte a Kiadó belső szellemiségét, képviselt értékeit. Ezt az otthonos harmónikus létet csak részben éreztem a Kiadó irodájába lépve, ahol az illusztrátork képei a falon, a könyv és papirkupacok már valódi munkahely jellegét mutatták a Kiadónak. A Bolt első látásra szintén ezt a „gyermekvilágba léptem” érzést, a már ismert, otthonról hozott melegséget sugallta, de a WC állapota és a zsúfolt polcok, terek kopottsága, az elhanyagoltság érzését keltette bennem. (Mindezekről részletesebben az „IX.2. Érzelmi azonosulás a vállalati célokkal, szellemiséggel” című alponthan lesz szó, ahol a tulajdonhoz való viszony, illetve ennek tárgyiasult megvalósulásaival a közös jövőalkotási folyamat, a valódi részvétel mélyebb rétegei tárulnak fel.)

VI.4. Adatelemzés iteratív folyamata

Az adatelemzés célja (Kvale, 1996; Gelei, 2002) az összegyűjtött adatok (interjúszövegek és dokumentumok) strukturálása; az explicit és a mögöttes jelentéstartalmak kibontása és összefoglalása. Ezáltal válnak megválaszolhatóvá a kutatási kérdések. A kutatók között sem egységes azonban, hogy mit is értünk adatelemzés alatt. Számos kvalitatív kutató (Miles és Hubermann, 1994) elengedhetetlennek tarja egy (előzetes, vagy épp a szövegek elemzése közben fokozatosan kialakuló – étikus vagy émikus) kategóriarendszer felépítését, és az interjúszövegek szisztematikus kódolását. Kvale azonban mindezt csak egy lehetőségnek tekinti, és további módszereket fogalmaz meg az interjúk jelentésének elemzésére, úgymint (Kvale, 1996: 187-204; Gelei, 2002: 180-185.):

- jelentés-kategorizálás (meaning-categorization) – kategóriarendszer felépítése és szisztematikus kódolás;
- jelentés-tömörítés (meaning condensation) – az adott szövegrész, bekezdés jelentésének egyre tömörebb kijelentésekbe sűrítése;
- narratív strukturálás (narrative structuring) – a szöveg (mint narratíva) időbeli és szociális szerkezetének elemzése;

- jelentés-interpretálás (deeper interpretation) – a felszíni jelentések mögé nézve mélyebb jelentések kibontása⁴², az eredeti mondanivaló újraértelmezése;
- jelenésgenerálás ad hoc módszerekkel (ad hoc tactics for the generation of meaning) – amely az előzők kombinációja.

Az eset kapcsán célom tehát: (1) Az interjúalanyok leírása alapján mélyebb értelmezését adni a vállalatok jövőalkotó tevékenységének. (2) A mögöttes, látens jelentések feltárása, a kimondott szavak mögötti szándék felfejtése.

Az elméleti háttér feldolgozása során a kutatási kérdésre fókuszálva született az I. Mellékletben található táblázat, még a konkrét kutatás megkezdése előtt. Itt két kulcsdimenzió mentén fogalmaztam meg számos kulcskategóriát:

- Jövőalkotás: jövőértelmezés, jövőorientáció, időtudatosság, (időtáv), a stratégiaalkotás, a stratégiai döntések jövőhöz való viszonya
- Partecipáció:

Kiket vonnak be a közös jövőalkotási folyamatba?

Kiket vonnak be a stratégiaalkotási folyamatba, stratégiai döntésbe?

A passzív érintetteket (természeti környezet, jövő generációk) ki(k) képviseli(k)?

E két dimenziót egyik oldalról a foresight módszertanából és stratégiakutatásokat tárgyaló összefoglalókból vezettem le, másik oldalról a csoportos döntések, bevonás, felelősség, participáció témaköréből.

Később, már a kapott eredmények tükrében az előzetesen megfogalmazott kulcskategóriákat részben a háttérbe szorítottam, mert a konkrét interjúk újrachallgatása és elemzése során más, új dimenziók nagyobb hangsúlyt kaptak (pl.: a bizalom szerepe; tulajdonhoz való viszony kérdése, vagy épp a vállalatnál eltölteni vágyott idő hossza és az ebből adódó ideiglenesség/állandóság érzése; az önállóság kérdése stb.).

Ekkor a manuális kategóriaképzést folytattam: külön file-okat és dokumentumokat nyitottam az egyes összekapcsolódónak vélt témáknak. Mikor ez a folyamat kezdett kissé kaotikussá válni, áttértem az Nvivo tartalomelemző szoftver használatára. De sajnos, az ezzel eltöltött néhány hónapot sem nevezném sikeresnek, mert mindamellett, hogy túlságosan hosszúra nyúlt a licence megszerzése körüli hercehurcák miatt is a betanulás a software használatába, az elemzéssel eltöltött időszak közben azt érzetem, hogy átlátható rendszert hoztam ugyan

⁴² Gelei (2002: 181) értelmezésében „egy adott szövegnek nincs végső, egyetlen jelentése, ellenkezőleg: egyazon szövegnek sokféle érvényes értelmezése lehet. A jelentést nem *feltárni* kell, hanem a lehetséges jelentéseket *kibontani*. Az interpretáció ezért sokszor szerteágazó, felduzzasztva ezzel a vizsgálandó szöveget.”

létre, de az interjúátiratok egy idő után önálló életet éltek. A folyamatban elvesztettem a kapcsolatot az élő esettel, és pusztán szavakat, szókapcsolatokat kezdtem keresni, s elvesztettem az interpretatív alapállásomkor megfogalmazott célt: a mögöttes jelentések kibontásáról. Így ezt az elemzési módszert is elvettem, és ismét visszatértem a kezdetekhez. Elkezdtem tisztán a hanganyagokkal dolgozni, és úgy „elméletet alkotni” ahogy azt a szövegből magából, belülről hallottam (theory construction as disciplined imagination – Weick 1989.) Minden elhangzott mondathoz az újrachallgatásokkor azzal kérdéssel fordultam, hogy miképp kapcsolható mindez a kutatási kérdésemhez, témámhoz, vagyis hogy a válaszadó jövőalkotási gyakorlata, vállalati jövőhöz való viszonya miképp érhető tetten az általa elmondottakban. Felvettem a disszertáció elméleti részében tárgyalt megközelítések „szemüvegeit: (1) a stratégiaalkotás/jövőalkotás gyakorlata; (2) a tudatos jövőalkotás (foresight megközelítés inspirálta nézőpont, egyéni és vállalati jövőbe tekintés); és (3) a participáció (bevonás, bevonódás megérintődés a jövőalkotási gyakorlatba, tervezésbe, megvalósításba); és ezeken keresztül hallgattam újra és újra a hanganyagot, olvastam az átiratokat és az összegyűjtött dokumentumokat. Az így kialakult adatelemzési folyamatot leginkább a kvalé-i „jelenésgenerálás ad hoc módszerekkel” megközelítéshez kötném, noha a vezérelvem a „jelentés-interpretálás”-on keresztüli mély megértés volt.

VI.5. Érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság

Az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság kérdéskörének tárgyalásakor két dilemmát emelnék ki, az egyik a megállapítások minőségét, míg a másik ezek kiterjesztésének lehetőségét mérlegeli.

A megállapításaimat az összegyűjtött adatok szisztematikus elemzésével kívántam meghozni. Az adatelemzést az előzőekben részletesebben is bemutató rész reményeim szerint, megfelelően alátámasztja, hogy az összegyűjtött adatokból releváns, megbízható következtetéseket vontam le.

Az elméleti rész összekapcsolása az empirikus kutatás eredményeivel, a visszautalások az egymást erősítő vagy éppen cáfoló felismerések, pedig tovább gazdagíthatják a stratégiai menedzsment irodalmát a vállalatok jövőalkotó tevékenységét elemzők körében.

A kvalitatív/interpretatív kutatás esetében az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság jelentése más, mint a kvantitatív kutatások esetében. Ezt a különbséget mutatja be a 19. táblázat.

19. táblázat Az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság értelmezése

	Kvantitatív kutatások, pozitívista felfogás mód	Kvalitatív kutatások, interpretatív felfogás mód
Érvényesség	A mérőeszköz azt méri, amit mérnie kell?	A kutató a lehető legalaposabban feltárta és megismerte a helyi tudást és jelentéseket?
Megbízhatóság	A mérés ugyanezeket az eredményeket adná más alkalmakkor is (feltételezve a mérés „tárgyának” változatlanságát)?	Más kutatók más alkalmakkor hasonló megfigyeléseket tennének?
Általánosíthatóság	Mi a (statisztikai) valószínűsége annak, hogy a minta azonosított jellemzői a tágabb populációban is érvényesülnek?	Mennyire valószínű, hogy az adott kontextusból eredő felismerések és elméletek alkalmazhatók más kontextusokra is?

Forrás: Easterby-Smith et al, 1993:41; Gelei, 2002: 18)

A 19. táblázatban felvetett érvényességi, megbízhatósági és általánosíthatósági kérdésekre már a kutatás folyamatában és az adatelemzés során is reflektáltam illetve az eredmények értékelésébe is beépíttem, melyhez különféle technikákat alkalmaztam követve a kutatói ajánlásokat (Maxwell, 1996, Huberman – Miles, 1994; Kvale, 1996; Gelei, 2002:157-159):

- kutatói hozzáállás és gyakorlat (saját tudásom, nyitott, őszinte, (ön)kritikus és kreatív megközelítésem);
- kutatói önismeret és kritikai önreflexió (tisztában legyek saját előfeltevéseimmel, gondolkodási mintáimmal és lehetséges észlelési torzításaimmal – ebben segített a kutatási napló készítése);
- transzparens kutatói gyakorlat (a kutatási folyamat részletes dokumentálása, az események és a feltárt értelmezések részletes bemutatása, „sűrű leírása” – cél, hogy az Olvasó megértse, hogyan és miért jutott az egyes következtetésekre a kutató, és nem az, hogy ugyanolyan következtetésekre jusson);
- ellentmondó adatok és esetek, rivális magyarázatok keresése (olyan adatok és esetek megvizsgálása, amelyek ellentmondhatnak a kialakuló következtetéseknek);
- trianguláció (ugyanazon jelenség eltérő forrásokból, egymástól független vizsgálata, mely a kutatásba egyfajta szemléletmódként épült be – teljes mértékű egyezésre azonban soha ne számítsunk, hiszen az értelmezés mindig szubjektív, az érvényesség pedig önmagában is egy társas konstrukció, Kvale, 1996.);
- visszajelzés kollégáktól (a kutatási terepet ismerőktől és nem ismerőktől egyaránt);
- visszajelzés a kutatás alanyaitól (vajon visszaigazolják-e, vagy sem a kutatás eredményeit).

VII. Stratégiát alkotók időszemlélete és a jövőhöz való viszonya

A disszertáció eredményeinek összefoglalása, az életvilág interjúk elemzése a már említett módon a három kutatási (al)kérdés mentén a releváns elméleti háttér újraértelmezésével történik. Jelen fejezetben az időhöz, és a jövőhöz való viszony feltérképezése a cél, a ***Hogyan viszonyulnak az időhöz és a jövőhöz a vállalati stratégiát alkotók?*** – kutatási kérdésre keresve ezzel a válaszokat.

A kutatási kérdések megválaszolását a vállalati stratégiát alkotó szereplők azonosításával kezdtem, majd igyekeztem feltérképezni az így kiemelt érintettek jövőhöz való viszonyát. A stratégiaalkotásba bevontak köre azonban nem teljesen fed át a vállalat tulajdonosaival, mert, ahogy arról a későbbiekben – például, a participáció és bizalom kapcsán – is szó lesz, egyes szereplők a tudásuk és szakértelmük (pl. Kontroller), vagy épp piacismeretük és kapcsolati tőkéjük (pl. Nyomdai Közvetítő) révén hangsúlyos szerepet kapnak a stratégiaalkotásban, s ezáltal a vállalat jövőjének alakításában. Jelen alpontban döntően a tulajdonos-vezetők jövőhöz való viszonyát vizsgálom, mintegy azt feltételezve, hogy a bennük gyökerező belső motivációk, célok és álmok a fő mozgatórugói a Kiadó létének, az általa képviselt szellemiségnek és értékrendszernek, melyben a jövőhöz való viszony gyökerezik.

A 20. táblázatban röviden azt foglaltam össze, hogy a tulajdonosok, milyen hosszú (10 év múlva, vagy akár még távolabbra tekintve) és rövid távú célokat fogalmaznak meg, tartanak fontosnak a vállalat életében – mindezt az émikus (emic), az esettanulmányban feltárt szempontok foglalják össze; míg saját előzetes feltételezéseimet - mely részben eltértek, részben összecsengtek a megfigyeltékkel – az étikus (etic) dimenzió alá gyűjtöttem.

20. táblázat: Az elemzés dimenziói - Hogyan kapcsolják össze saját és a vállalatuk jövőjét a vezetők?

Milyen hosszú és rövid távú jövőbeli célokról gondolkodnak a Kiadó vezetői?	
Étikus (kívülről: elméletből vagy/és belőlem)	Émikus (esetből, interjúk alapján)
	Saját (fogyasztói) igények kielégítése
Értéket létrehozni	Lehetőségeinkhez mérten értéket teremteni
	Anyagi haszon, megélhetési forrás
Versenyképesen, nyereségesen működő vállalat	Hosszú távú nyereséges működés
Növekedés	Mérsékelt növekedés
Haláltól, elmúlástól való félelem	Nyugdíjas koromig – életre szól
Maradandót alkotni	Gyermeink jövőjének biztosítása
	Gyermeink átveszik majd a vállalat irányítását
	Nemzetközivé válás, regionális terjeszkedés; hazai könyvek külföldi megjelentetése – piacnyitás, külföldi megjelenés a nemzetközi porondon

Saját szerkesztés az interjúk és a releváns elméleti háttér alapján.

Mindezekről így vall az egyik tulajdonos házaspár:

(...)hány évben gondolkodtok a Kiadóban?

Sz: Nekem valahogy mindig a nyugdíjas kor jön elő, hogy ez úgy elketyeg még a következő pár évtizedben, és akkor ez majd ez egy olyan hely lesz, ahová vissza lehet vonulni. Vagy ebből akkor, addigra már meg lehet valamilyen módon élni.

A: Nem, én mindenkinek azt mondtam, hogy akkor lennék elégedett, hogyha a gyerekeknek, (...) az angliai nyári nyelvtanfolyamot tudnánk ebből fizetni. (...) egy ilyenfajta extra juttatást ebből meg tudnánk engedni magunknak. De ezt mondtam akkor is, mikor nyitottuk, és akkor 15 év volt hátra.

Sz: Hát azért, napi szinten lehet, hogy 30 év múlva számítanék rá.

A mindennapi stratégiaalkotástól és döntéshozataltól kicsit távolabb álló, az imént idézett tulajdonos-házaspár számára az anyagi megtérülés fontos, de nem a klasszikus részvényesi értelemben, itt a vállalat egyben a gyermekeik jövőjébe való befektetés eszköze is.

A személyes célokra további szálakon is reflektált a másik tulajdonos-házaspár, akik egészen a vállalathoz csatlakozástól és az ott megjelenő motivációkból vezetik le a jövőhöz való viszonyukat:

N: Maga a munkalehetőség is csábított és végül is a [férjem] mondta azt, hogy ha már, akkor ne alkalmazottként, hanem sajátként.

M: Hát meg, hogyha ha már, akkor komolyan kell foglalkozni vele, amit érdemes csinálni, azt érdemes jól csinálni.

N: És akkor onnantól kezdve teljes értékű tagként vettünk részt.(...)

M: Amikor már volt egy kialakult ötlet, de nem voltak teljes kigondolva az üzleti részletek, (...).

N: Nagyjából egy ilyen sajtópáíron volt leírva az elképzelés és akkor a [férjem] nagyon komolyan, tulajdonképpen ő az egyetlen hatunk közül, akiknek (...)

M: Üzleti tapasztalatom van.

N: Tapasztalata meg elképzelése van.

M: Öt bölcsész.

N: Igen. (nevetés)

M: Mindenki mással foglalkozott: [T] történész, [K] szerkesztő (...). Igen, és azt mondtam, hogy akkor ez a koncepció, de ki kell zárni a lehetetlent. (...)

N: Igen, tehát volt egy elég komoly üzleti tervünk, ami alatt nem csak a számokat értettük, hanem nagyon sok minden benne volt, hogy mit várunk, hogy mik a célok.

M: Igen, mert én ragaszkodtam hozzá, hogy írjuk le pontosan, hogy mit akarunk, mert különben fél év múlva máshogy fogunk emlékezni, hogy mi volt a cél. (...)

M: Meg volt fogalmazva pontosan, hogy mi a célunk, mit akarunk, milyen esetekben mit akarunk csinálni, mert egy csomó mindent átgondoltunk, hogy mi lenne, hogyha ez nem működne.

Konkrétumokat mondanátok?

N: (...) Egyrészt leírtuk azt, hogy ezt üzleti vállalkozásnak szánjuk, hogyha nem is holnap után, de hogy mi pénzt szeretnénk keresni és nem

M: Szórakozás.

N: Misszió.

M: Igen. Nem kedvtelés.

N: Igen, nem a misszió vezérelt bennünket. (...) Most valószínűleg azokra emlékszem, amelyekkel ésszel egyetértettem, de szívvel-lélekkel valószínűleg nem. Leírtunk benne például olyat, hogyha nem mennek a jó könyvek, nem mennek a szép könyvek

M: Mert az volt a koncepció, hogy mi minőséget akarunk.

N: Igen, de leírtuk azt, hogyha nem megy a minőség, akkor...

M: Ha mindenki csak a Pokemont akarja, akkor mi Pokemont fogunk eladni.

N: Igen. (...)

M: Tehát ilyen pontok voltak benne. Mi van, hogyha ennyi idő alatt nem működik, akkor mit csinálunk. Mert mi úgy terveztük a dolgokat, hogy legyen annyi tőkénk, hogy tudjuk kibírni azt az időszakot, amit reálisnak tekintünk (...). Mert ha addig nem megy, akkor nem fog menni.

Milyen hosszú volt ez az idő?

M: 18 hónap (...). De nem azt gondoltuk, hogy 18 hónap után (...) gazdaságosan fog működni, de 18 hónap alatt látni kell, hogy ez működőképes, és már termelnie kell annyi pénzt, hogy ne legyen veszteséges. Nem azt gondoltuk, hogy most 18 hónap múlva fogunk nyugdíjba vonulni, de nyereségesen kell termelnie annyi pénzt, amivel már tovább tudunk menni, mert el fog fogyni az a tartalék, amit előre készítettünk ahhoz az időszakhoz, ami felépíti mindezt.

Az interjúrészekből kiderül, hogy a rövid távnak – megtérülés szempontjából is – körülbelül 18 hónapot határoztak meg az alapítók, míg a hosszú táv 10 évre, sőt egy egész életre is szólhat...

Továbbá a fenti idézetből már tisztán látszik az alapításkor megfogalmazott elvekben a saját és az üzleti célok szembekerülése: ehhez lásd például N válaszait, aki az „eszével” ugyan érti és elfogadja a nem minőségi termékek forgalmazását, de a „szívével” csak az általa elfogadott valódi értékteremtést tudja támogatni; előbbi alapvető célként aztán mégis sikerült konszenzussal elfogadniuk. Az alapító tulajdonosok már a kezdetekkor törekedtek arra, hogy üzleti vállalkozást építsenek (Chikán, 2008: 27), vagyis alapvető céljukként azt fogalmazták meg, hogy mindenekelőtt a fogyasztói igények kielégítésére és nyereség elérésére töreksszenek. Azzal a kezdeti kiegészítéssel, hogy a tulajdonosok az ötletkidolgozásakor önmagukra, mint fogyasztókra is tekintettek. Jelen esetben tehát az említett fogyasztói igény vagy piaci rés felismerése a saját igényekre történt tudatos válaszadás: a 2000 körüli/előtti években hiányoztak magyar könyvpiacra a minőségi gyermekkönyvek. Erre utal az egyik alapító tulajdonos is, mikor felidézi a Könyvesbolt megszületésének gondolatát:

A: A legnagyobb fiú, (...) 2000. márciusban született és az első alkalommal, amikor már akkora volt, tehát elmúlt 1 éves, kimentünk a könyvhétre az [K]-val (és fiával). (...). Akartunk könyvet venni a gyerekeknek a könyvhéten. És akkor a Maci uzsonnája című opus (nevetés) került a kezünkben, ami még azóta fenn van a könyvespolcon. És akkor már [K]-ban így munkálkodott ez a [gondolat], annak a filmnek a kapcsán, a Sarki könyvesbolt, egy amerikai film, az nagyon meghatározó volt neki valahogy így érzésben. És akkor ott annyira döbbenetesen szomorú volt a felhozatal gyerekkönyvből ezen a könyvheti akción, hogy akkor úgy valahogy úgy gondoltuk, hogy egyszerűen erre szükség van. Szóval muszáj, hogy egyszerűen nem lehet ennyire szegényes a felhozatal, tehát a saját igény hozta létre a gondolatot. De azért [K] volt a felhajtóerő.

Érdemes végigtekinteni a vállalat alapításának e rövid történetet, mely a jövőalkotás szempontjából különösen tanulságos. Kellett hozzá néhány elhivatott és komoly szakmai háttérrel, piacismerettel rendelkező ötletgazda, akiket már jó ideje foglalkoztatott a vállalatalapítás gondolata. Az ötlettől a megvalósulásig még hosszabb út vezet, de az amerikai film analógia segítségével, már körvonalazódni látszik egy vágyott jövőkép, mely a későbbiekben kristályosodik ki, illetve módosul majd, de mégis inspirációt és lendületet adott az induláshoz, és megteremtette a teret a társak bekapcsolódásához.

VII.1. Az alapító tulajdonosok egyéni, személyes története

Kivétel nélkül mindegyik interjúalany személyes történethez, élményhez, érzéshez kötötte jelenlétét a Kiadónál. A tulajdonosoknál a „bölcész lét” teszi számukra legitimmé, és szinte megkérdőjelezhetetlenné azt a tényt, hogy itt dolgoznak:

K: (...) a hat alapító tulajdonosból öten bölcészek vagyunk, én pedig mindig is a kortárs irodalommal foglalkoztam, dolgoztam szerkesztőként is, kiadóban is, és igazából így volt ez rendjén, hogy ide visszakanyarodtunk.

Az egyéni célok, vágyak és álmok megfogalmazásait összegyűjtve a legfontosabb közös szálként az a tény azonosítható, hogy *minden érintett (külső és belső egyaránt) bizakodással, hittel tekintett a jövő felé, ha a vállalatról volt szó*. A saját – személyes és a szervezethez kapcsolódó, szakmai – jövőkép már nem mindenkinél volt ennyire határozottan felfelé ívelő: egyes alkalmazottak a „beragadtam egy szerepbe, és helyzetbe” élményről is beszámoltak, de ha vállalatról esett szó, melyben tulajdonosokká válhatnának, ha részvényeket vehetnének, ezt bármelyik érintett gondolkodás nélkül már most meg tette volna. Míg a saját, személyes jövő bizonytalan, a vállalt felfelé ívelődéséhez nem fér kétség. Mindez adódhat a Kiadó eddig bejárt életpályájából⁴³ is, a tulajdonosok és a számukra jövő generációt képviselő és alaptevékenységükbe ágyazottan is kiemelten fontos gyermekeik korából is.

Az egyéni jövőképek a tulajdonosok körében nagyon hasonlóak, ahol a saját egyéni önmegvalósítás (Maslow, 1968) szerves részét képezi a vállalathoz kötődés:

N: (...) Úgy érzem, hogy 2009-ben ráálltunk egy útra, amiről én most nagyon egyértelműen úgy érzem, aztán persze bármikor megváltozhat, hogy semmilyen késztetést nem érzek, hogy letérjünk, bármilyen

M: Igen.

N: irányba. Tehát ez nőhet, burjánozhatnak az út menti fák, ha már ennél a szép képnél vagyunk (nevetés)

N: De hogy, de ez az út. Ezt én most nagyon belülről érzem.

Években, mennyiben látod ezt az utat?

N: Hát ezt nagyon, nagyon nehéz. Tehát ezen én egy csomót gondolkodom.

M: Hát szerintem

N: Az én életem végéig látom. (...) Az én életem, tehát én ameddig vagyok, addig ezt szeretném csinálni. Egy csomót gondolkodtam azon, hogy a gyerekek, hogyha megöröklük, hogy lesz.

M: Én nem. Én az elejétől kezdve hosszú távra, én mindig azt mondtam, hogy nyugdíjas korunkhoz előre termelünk. Tehát majd amikor, mit tudom én, 70 évesek leszünk.

Pénzt kivenni nem vetettek ki ti sem?

N: De.

M: Hát azóta igen, de én az elején már azt mondtam, hogy ez hosszú távra, tehát ez érdemes felépíteni úgy, hogy majd 30-40 év múlva ez tényleg valami nagy lesz és persze 30-40 évig buli a dolog. Én sose gondoltam a gyerekek, tehát nekem nem, ha akarnak igen, ha nem akarnak, nem tudom, én máshogy látom ezeket a dolgokat.

⁴³ A vállalati életpálya modellek, vállalati életciklus elméletek tárgyalása nem célja a disszertációnak (erről lásd részletesebben magyarul: Könczöl, 2008: 66-71.), de tisztában vagyok vele, hogy ez a megközelítés (elmélet vezérelt gyakorlat) alkalmazása, számos területen gazdagíthatná az értelmezést. Pl. egy esetlegesen a növekedés/érettség szakaszában járó vállalat a stratégia-kutatók által azonosított dimenziók mentén „javíthatná”, tudatosíthatná, átgondolhatná működését...

N: Mindegy én gondolkoztam ezen, meg tudom, hogy a [T-ékkal] is

M: Meg én nem minden nap foglalkozom vele.

N: beszélgettem erről. A sors hozza, azt gondolom. Tehát nem feltétlenül 100 évben gondolkozom.

A hosszútávra tervezés a vállalati működés mindennapi gyakorlatában is szerepet vállalók fejében egy „életre szóló” elköteleződést jelent. Esetükben az anyagi hasznon túl – „nyugdíjas éveinkben majd ebből fogunk megélni” – az önmegvalósító, önkiteljesítő – „azt csinálom, amit szeretek, és jó is vagyok benne” – érzés, hit is megjelenik. E kettős alapvető cél vonul végig a vállalat működésén: üzleti érdek és szakmai érték teremtése, melynek gyökerei az egyéni motivációkhoz ily módon köthetők.

Az egyéni és szervezeti célok ezáltal a vezetői szinten erősíteni látszanak egymást, hiszen közös, erős összefonódásról, azonosulásról számolnak be az interjúkban. Mégis az ügyvezető-igazgató életében, ahogy azt tulajdonos-társai említik, komoly tudományos karrier szorult háttérbe, ezáltal feltételezhető, hogy a személyes *kompromisszumok kötése*, ha nem is a közeli jövőben befolyásolhatják a vállalat működését:

Sz: Jó, de hát ez megint az ő jövőképekhez kötődik, és erről már biztos beszélgetettek, ezt nem nekünk kell elmondani, hogy a [T] milyen kompromisszumokat hozott a saját

A: Életében.

Sz: életében, a saját karrierjében, a saját

A: Mit hagyott ott emiatt.

Sz: tehát hogy mikről mondott le és döntött úgy, hogy inkább akkor azzal keresi a pénzét, hogy a [Kiadót] ügyvezeti. Ez az ő, tehát ez öneki

Nem beszéltünk ilyenekről.

Sz: Hát ezt ő tudja, hogy ez egy mennyire konfliktus, vagy nem konfliktus, de hát ő érted egy

A: Középkor történész.

Sz: doktori szinten lévő középkor történész.

A: Még hozzá elismert. Térképfordító, meg térképrajzoló.

Sz: Akinek abszolút volt, vagy lehet, hogy még most is van potenciális

A: Tudományos karrierje.

Sz: Tehát neki ez igazán egy választás, hogy ő otthon ül és [Könyvet]

A: tördel.

Sz: tördel, vagy középkori bullákat

A: Fordít le latinról angolra.

Sz: fordít. Tehát ez az ő jövőképe és az ő választása. Mi ilyen választás elé soha nem kerültünk, tehát mi mindig csináltuk azt, amit akartunk csinálni, és már tehát amíg ha szükség, és lehetőség volt rá akkor besegítettünk.

A szervezeti és egyéni célok megértésekor, a mögöttes rétegek feltárásakor újabb, a kezdeti kutatási kérdéseket mélyítő kérdéshez jutottam, vagyis, hogy: *a jövő alakítását mennyire befolyásolja, a vezető saját céljainak módosulása?* Elképzelhető, hogy a vállalatépítés, az önálló lábra-állásig lesz cél, s a saját önmegvalósítás, csak a vállalat továbbélést biztosító intézkedések (intézményesült folyamatok, kinevelt/felnevelt örökös) után kerülnek ismét előtérbe? Vagyis a saját hosszabb távú önmegvalósítás helyett a minden napi működést az „itt és most” lehetőségére fókuszáló stratégiaalkotás jellemzi?

Fontos felismerés, hogy a vállalatot alapító 6 tulajdonos céljai sem azonosak: az anyagi megtérülés, az értékteremtő működés, saját önmegvalósítás fontos elemei a mindennapos motivációknak, melyek mégis egyensúlyban tartják, sőt egymást erősítve támogatják a döntéshozók tevékenységét. Így látja ezt az egyik alkalmazott:

BV: Igen, tehát egyrészt én azt gondolom, hogy a [Kiadó] könyvei ugye a gyerekkönyveken belül olyasminek felelnek meg, mint mondjuk a szépirodalmi könyvkiadók közül mondjuk egy Magvető, vagy egy Kalligram, hogy ott is megpróbálnak tényleg azért értéket létrehozni. És én ezt itt is érzem. (...), az üzleti szellem is meg van, ugyanúgy ahogy valószínűleg a Magvetőnél is, mert ott szoktak megjelenni olyan könyvek, amiknél talán nem az irodalom az első szempont. Hanem az, hogy pénzt is hozzon. És ez egy szerencsés ötvözet, szóval és hát az itteni tulajdonosok szerintem ezt nagyon jól csinálják. Egy bizonyos szint alá nem mennek.

Az egyéni és a szervezeti célok összhangja, és az értékteremtő működés, mely egyaránt jelenti a minőséget és a profitorientált megközelítést, egymást erősítik. Az egyéni *önmegvalósítás* és kiteljesedés a szervezet szintjén is értelmeződik, hisz a vállalat, mely először bolthálózat terveként, majd kiadóként vált a minőség szimbólumává saját iparágán belül, már önmagában megvalósítja a szervezetben rejlő lehetőséget és célokat. A mindennapi működésben a tulajdonos-vezetők tudatosan építik saját és vállaltuk jövőjét, mintegy beteljesítve saját hivatásukat, és megvalósítva a vállalat számára alkotott küldetést.

VII.2. Társadalmi, gazdasági, iparági környezetbe ágyazottság

Egy vállalat tulajdonosainak, döntéshozóinak, érintettjeinek „működése” időtől és tértől sem független, a mindennapi létét és tevékenységeit meghatározza az a gazdasági, társadalmi, kulturális környezet, amelyben nap mint nap tevékenykedik, és befolyásolja az a belső pszichológiai, szociális közeg, melyben szocializálódott, felnőtt. Ezt a felismerést támasztja alá az esettanulmány a Kiadóról, illetve a számos beszélgetés melyet a vállalatot megálmodó, létrehozó és a benne/érte tevékenykedő érintettekkel készítettem.

De mi is konkrétan, ebben az esetben az a háttér, mely kölcsönös egymásra hatását egyén-szervezet-környezet között az interjúalanyokkal együtt felismerni véltük, különös tekintettel az idő dimenzióra?

Először a könyvesbolt, majd bolthálózat gondolatát fogalmazták még, s az ötlethez társakat is keresett a kitartó házaspár. Akik mellett a kezdetek előtt még cserélődtek a szereplők, de 9-10 éves távlatból visszatekintve úgy tűnik, hogy sikerült stabil csapatot építeni. Így vall erről az egyik alapító:

K: És talán nekünk a legfurcsább, hogy már 9 éve volt, amikor ezt elkezdtük, és néha még mindig nem értjük, honnan vettük a bátorságot, hogy belevágjunk. Hiszen majdnem mindnyájan bölcsészek

vagyunk, a kereskedéshez nem értettünk – de mindnyájan azt gondoltuk, hogy egy ilyen ötletnek – nevezetesen: csináljunk gyerekkönyvesboltot – van létjogosultsága. Bárkinek mondtuk, lebeszéltek, nem bíztattak, felelőtlennek gondoltak. De mégis megcsináltuk, méghozzá olyan rövid idő leforgása alatt, amit azóta szintén nem értünk. Ma az is évekbe telik, hogy kicseréltessük a világítást (és [BV]-nek hála, végre kicserélődött). 2001-ben pedig négy hónap alatt a semmiből létrejött egy gyönyörű üzlet, igényesen berendezve, feltöltve sok-sok-sok gyerekkönyvvel. Ma már persze, sokkal több van, de hát sok minden megváltozott azóta a gyerekirodalomban, ki tudja, talán kicsit a [Kiadó]-nak is köszönhetően. [A polcok] telepakolva játékkal, cd-vel, diával, volt pénztárgépünk, számítógépes programunk, mindenféle engedélyeink (na ezek a nehezebb dolgok), kidolgozott koncepciónk a programokra, [kiadó lógójával ellátott] zacskóknak, matricáknak, könyvutalványunk – igaz, alkalmazottunk még nem volt, mindent mi magunk, hatan (három házaspár) csináltunk. (Még a polcokat is mi építettük.) *(vallja az egyik tulajdonos a cég honlapján, 2010.)*

Majd a könyvesboltból könyvkiadó lett, és így értelmezi ezt a folyamatot a gazdasági háttérrel rendelkező tulajdonos:

M: A Kiadó eredeti ötlete, amikor mi még képben sem voltunk, az az volt, hogy könyvkiadó lesz. De mindenki azt gondolta, hogy ez túl kockázatos, mert a könyvkiadóknál ez az egész láncolat, tehát a nagyker, meg a kisker, kockázatos, (...) nem érdemes. Akkor ezt elvetették, de alapvetően mindenki azt szerette volna csinálni, és amikor, ez csak az én meglátásom, megadatott a lehetőség, akkor szívesen csinálták. Ez egyre nagyobb lett, a piac is befolyásolta mindezt, mert sikereink voltak. Ha kiadtuk volna a huszadik könyvet, és nem lett volna sikeres, akkor senki nem csinálta volna. Azt mondja, na, jó, akkor a jól menő profit hozó kiskereskedelmi tevékenységünket leállítjuk és csináljuk tovább a veszteségest?

A gazdasági racionalitás sem cáfolta a vállalt vezetőinek azt a törekvését, hogy egyre inkább Kiadóként és nem könyvesboltként tekintsenek magukra. Ez komoly identitásváltást jelentett, de ahogy az idézett interjúból is kiderül, a kezdeti célok, és tervek megfogalmazásával nem meg szembe, sőt, a tulajdonosok szerint ez a váltás állította a „helyes útjára” a vállalatot.

Rohamosan bővült, szépült a vállalkozás, és minden érintett egyre jobban megtalálta saját magát benne: Fokozatosan leváltak a nem lényegi/alaptevékenységhez (core competence) tartozó területek (a kisebb bolt bezárása; Kiadói tevékenységre, mint alaptevékenységre fókuszálás; a Könyvesbolt márkaboltként definiálása és a web-bolt fejlesztése).

K: Most már vannak alkalmazottaink, sőt, mi magunk elég ritkán vagyunk benn a boltban - ennek a legfőbb oka pedig az, hogy időközben kiadó is és web bolt is lettünk – mi tehát már az irodában ülünk, és nem a pult mögött állunk, de ha lehet, még boldogabbak vagyunk, mert akármilyen jó dolog is gyerekkönyvesboltot csinálni, gyerekkönyvkiadót még annál is jobb. Ennél izgalmasabb és kreatívabb dolgot, mint hogy ezt csináljuk, amit csinálunk, szerintem nem is kívánhatunk magunknak. *(forrás: Kiadó honlapja, 2010.)*

Az iparági környezetet, a rendszerváltást követő éveket és a növekvő piaci igényt így ismerte fel – saját (fogyasztói) igényeiből kiindulva – az ötletgazda alapító tulajdonos házaspár:

T: (...) A magyar gyerek könyvkiadásban ugye az történt, hogy a 90-es évektől, tehát gyakorlatilag a rendszerváltással összeomlott a korábbi működés. Széthullott, előtte a Móra volt a Kiadó, a gyerekkönyv kiadó. A Móra tulajdonképpen több részre esett. Senkinek nem volt pénze, a könyvpiacon senki nem fizetett senkinek, ennek megfelelően a minőség minden szempontból, mind a kivitelezés, mind a tartalom szempontjából elég mélyre zuhant. A szerzők gyakorlatilag szétszéledtek, illetve nem jöttek újabbak helyettük, ami azt eredményezte, hogy a 80-as évek közepétől nem nagyon született magyar [gyerekkönyv]. Egy-egy könyv nyilván volt, de új szerző nem bukkant föl pl. Lázár Ervin, Marék Veronika, Csukás István, Janikovszky Éva, ők mind még ha, és ők sem nagyon dolgoztak. Amijük volt, az mind a 70-es, 80-as évekből származott, onnantól kezdve új könyv szinte nem jött ki. (...)

K: Simán katalizátor voltunk. (...)

T: Szerintem a bolt mindenképpen. Ugye valahogy ez egy olyan időpont is volt, amikor többen kezdtek ezzel, vagy erre koncentrálni, (...) 2005, 2006-ban indultak. És akkor hirtelen a mi kvázi kiadói vállalkozásunkkal egy időben egy csomó ilyen kisebb kiadó elindult, akinek ugyanez a tehát egy *progresszív kiadás* volt a célkitűzése és ezek a mai napig több, kevesebb sikerrel, de talpon vannak. Valamelyest működik a dolog és a könyvvászték az egész hihetetlenül kibővült. Ha most néha látunk régi fényképeket, hogy mik voltak a boltban, tényleg nem lehet összehasonlítani sem a választékot, sem a minőséget sem.

Tudták, sejtették, amikor a kortárs könyvkiadás felé fordultatok, hogy ez ilyen lehet? Mennyire volt tudatos ez a katalizátor szerep?

K: Nem, semmiféleképpen.

T: Mi azt tudtuk, hogy ez egy hiány terület, (...), azt láttuk magunkon meg másokon, jó mondjuk ez ugye nagyon szűk kör, akit az ember saját maga ismer. De ott mindenképpen látszott, hogy van erre egy igény. És az aztán bebizonyosodott, hogy ennél szélesebb körben is van. (...)

Ez a „van arra igény”, meg, hogy „látszott” ezt, mint apuka, anyuka, vagy mint könyvkiadó, vagy könyvboltosként mondjátok?

T: Könyvesbolt. Hát azt azért láttuk. A boltba azért olyan emberek jártak be főleg, akik nagyjából hasonlóan gondolkodnak, mint mi. Tehát az látszott, hogy erre egy bizonyos kör biztos, hogy van. Ez még nem volt olyan nagyon sok, mert ugye a [Boltban] megfordult néhány ezer ember egy év alatt. De az, hogy nem vagyunk teljesen egyedül ezzel a véleményünkkel, vagy igényünkkel az teljes mértékben látszott. És aztán szép lassan ugye azért könyveladásokon.

K: Meg lehetett is tudni, hogy azért itt olyan könyvkiadás volt a 70-es 80-as években, és olyan szerzők és olyan illusztrátorok voltak, hogy ezt azért lehetett gondolni, hogy azért [lenne érdeklődés].

T: Itt egy komoly kultúra volt, amit teljesen mértékben, szinte gyakorlatilag teljes mértékben megszünt. Az várható volt, hogy ezt azért ki lehet tölteni.

Ennek kultúráteremtő hatása van?

T: Igen, tehát nyilván azért a mostani szülők, vagy főleg az 5-6 évvel ezelőtti szülők, a 70-es évek elején, közepén született korosztály, tehát ők még abszolút ebben a bőségben szocializálódtak, tehát azt lehetett tudni, hogy ott biztos lesz igény. Sokan ugye pont ezt a nosztalgiát próbálják meglovagolni. És hát ugye részben nekünk is, tehát azért az hogy az első könyvünk [abban az időszakban született], az azért jó kezdés volt, és megteremtett egy alapot a továbblépéshez.

A tudatosan felvállalt piacvezető, katalizátor szerep, melyet az iparág ismerete is alátámasztott hatja át a vállalat mindennapi működését. Melyhez az alapvető értékeket és igényeket saját magukból, élettapasztalataikból elvárásaikból vezetik le az alapító tulajdonosok. Ezáltal jön létre egy hiteles működés, melyben fontos felismerést és megerősítést jelentett az a tény, hogy a belső igényként megjelenő keresletre később a piac is pozitívan reagált.

Az azóta eltelt időszakot és a Kiadó úttörő szerepét, egyik emblemikus szerzője, értelmezésünkben egy fontos beszállítója, stratégiai partnere így jellemzi:

R: A elmúlt tíz évben a magyar gyerekirodalom öröndetes változáson ment keresztül, a rendszerváltás után elszaporodó igénytelen kiadványdömpinget felváltotta egy olyan gyerekirodalmi kultúra, amelyben egyre több nagyszerű író, költő és illusztrátor művei kerülnek kiadásra. A magyar gyerekkönyvkiadás területén mára sok olyan kis és nagyobbacska kiadó tevékenykedik, amely a minőségi gyerekirodalom megjelentetését tűzte ki céljául. (...) És ennek a „mozgalomnak” egyik úttörője és legjelesebb képviselője éppen a Kiadó.

A vállalat társadalmi és gazdasági környezetét tekintve a tudatos előrettekintés (akár a társadalmi/social értelemben vett foresight folyamat – lásd. IV.2. alpont – egyes dimenziói) a haladás, a megújulás és a megújítás azok a hívószavak, melyekkel a stratégiaalkotási folyamat jellemezhető. Ahogy arra majd a X. fejezetben (participáció – bevonás és bevonódás tárgyalásakor) visszatérek, megtörténik itt is a külső érintettek, fogyasztói csoportok (szülők,

pedagógusok, könyvtárosok) tudatos megszólítása. Mindezek mögött, ahogy arra a fenti interjúrészletben is utalt az egyik alapító-tulajdonos: *progresszív kiadóként* tekintenek magukra, és fontos feladatuk a *kortárs irodalom* (kortárs szerzők és illusztrátorok) megjelentetése. Vagyis az érintettek megszólítása nem feltétlenül az együttgondolkodást szolgálja, hanem a kiadó tudatosan kívánja változtatni, alakítani, sőt bizonyos értelemben nevelni is az olvasóközönségét, mintegy igényt teremteni. Ilyen értelemben a Kiadó nem egy távoli jövőcéért dolgozik, hanem mindennapi működését egyéni és szervezeti szinten is áthatja a *tudatosan választott jövőteremtő tevékenység*, mellyel a szervezeti kereteket is elhagyva kulcs-szereplőjévé és aktív formálójává váltak iparáguknak.

VII.3. A vállalati jövőalkotás metaforája

A stratégiaalkotók jövőalkotó tevékenységét kutatva a képekben gondolkodás, az analógiák használata nem ismeretlen a szakirodalom és a gyakorlat számára. Az alábbiakban a jövőalkotó tevékenység és a stratégiai döntéshozatal kapcsolatát egy metaforán keresztül világítom meg, mely metaforát több érintett is alkalmazott, mikor a vállaltról beszélt.

Az analógiák konkrét tartalmán és esethez kapcsolódásán túl különösen fontos az a tény, ahogy ezek a metaforák újabb és újabb értelmezési keretét adják egy vállalat működésének és ezáltal mélyebb rétegek is feltárhatók:

A belső érintettek saját gyermekként nevelik és ünneplik a vállalatot, ahol a különböző stratégiai üzleti egységek (itt: könyvesbolt, kiadó, web bolt) egymást erősítve, vagy épp egymással versengve erősítik a pozíciójukat. A *gyermek* metafora továbbá az erős érzelmi kötődésről is szól, a „saját gyermek”, „mostohagyermek”, „kedvenc gyermek”, „első gyermek” kategóriák, ahogy az interjúkból is kiderül, más típusú gondoskodást követelnek. A gyermek metafora középpontjában a gyermek, azaz a vállalat maga áll, ahol a tulajdonos-vezetők kellő elfogultsággal, időt és energiát nem kímélve, tesznek meg mindent a saját gyermekekért.

A gyermek metafora használata azt feltételezi, hogy a stratégiát alkotó tulajdonosok a vállalatra, mit saját gyermekükre gondolnak. Ez a működés tudatos és olykor tudattalanul is működő dinamikák sorát indítja be a gyermek jövőjéről való gondolkodás/gondoskodás; önállóság/önállósulás kérdése, elengedés és ragaszkodás – saját útra lépés...

Jelen esetben a születésnapok ünneplése, melyeken nagy baráti társaság gyűlik össze (stratégiai partnerek is megjelennek, akik szintén a nagycsalád részei) és a torta mellett új

könyvek is megjelennek. Az idő múlását így tudatosítja magában és érintettjeiben a vállalt vezetése, s így válik ez a játékos alkalom, a szervezeti emlékezés és az időhöz való viszony fontos szimbólumává⁴⁴.

A gyermeknevelés irodalmának emblematikus szerzője Bettelheim (1987/2003) gazdagon tárgyalja a gyermek és szülő kapcsolatát, megengedve az „elég jó szülő” (good enough parent) szerepet, és feltárja, elfogadtatja azt a tényt is, hogy nehéz minden pillanatban egyformán szeretni és támogatni saját gyermekeinket. Élve az interjúalanyok által alkalmazott analógiával jelen esetben is megfigyelhető ez sokszínűség és összetett viszonyrendszer a szülők (alapító tulajdonosok) és a gyermekeik (Könyvesbolt; Kiskönyvesbolt, Kiadó, web bolt) között. A gyermekek megkülönböztetését és az eltérő viszonyokat és hozzáállást így látja egy alkalmazott, aki már több, mint 5 évet töltött a vállalatnál:

BH: (...) úgy érzem, hogy [a bolt] ez az első gyerekünk. És a web bolt meg a második, meg a kiadó, jó mondjuk az lett a második gyerekük. De hogy így ez a három gyerek van, és a bolt most el van hanyagolva. És úgy érzem, hogy nem miattunk, közben meg tőlünk várják a megoldást, hogy mi alakítsuk, ahogy szeretnénk, de nem a miénk a gyerek.

De a Kiskönyvesbolt sem volt a tiéd? Mi a különbség?

BH: Az hogy a Kiskönyvesbolt később lett és arra úgy szántak pénzt. Az a bolt is nagyon jól nézett ki még az elején. Szép volt, meg új volt, aztán utána két évvel később lett a Kiskönyvesbolt és ott új bútorok voltak, minden új berendezés. Teljesen egy ilyen szuper berendezést képzelj el, szóval nagyon szép konyha volt hozzá, szép WC, nagyon jó pult. Szépen ki volt festve és lehet, hogyha a [Kiskönyvesbolt] az is egy idővel elkezd leépülni, de hogy ott már alaphoz modern cuccok voltak. Modern dolgok, itt meg egy idő után leépülnek a dolgok. Szóval azért 10 éve az már.

És ha a kiadóról beszélsz, mit gondolsz a kiadóról?

BH: A kiadónak nagyon jól megy, én a boltot félttem.

A később bezárt Kiskönyvesboltra így emlékezik az egyik tulajdonos:

N: (...)a második boltot, ezt már nem tekintettük a saját babánknak.

A Bolti alkalmazott világot rá leginkább a bolt – az első gyermek – elhanyagoltságára, és a másik két gyermek: a Kiadó és a Web bolt kedvezményezett szerepére:

BH: Szóval az a kiadó része az nagyon-nagyon jól működik. És tényleg szép, igényes könyveket igyekezünk kiadni, igyekeznek kiadni a [tulajdonosok] is. Most nem tudom, abszolút látom a jövőjét.

És ehhez már nem méltó esetleg a bolt, azt érzed?

BH: Nincs ennyire foglalkozva vele, jobban van foglalkozva a web bolttal, meg a kiadóval. És az nagyon érződik.

Ez utóbbi idézettel egy újabb dimenzió a *tulajdonhoz való viszony és a gondoskodás* jelenik meg hangsúlyosabban ezekben a kijelentésekben. A Kiadó-gyermek életének irányítása és vezetés a tulajdonosok kezében van, a Könyvesbolt-gyermekeket is szorosan fogják, de az alkalmazottak itt már kevésbé tapasztalják a gondoskodó törődést. Mivel magyarázható ez a

⁴⁴ 2013 őszén a vállalat 12. születésnapján egy újabb könyvkiadót alapított, melynek célcsoportja a 12 év feletti korosztály. A kamaszkorba lépett Kiadó továbbra is progresszív szemléletben, kortárs irodalommal „látja el” többek között az alapító tulajdonosok gyermekeit is: a születésük óta a Kiadóhoz kötődő olvasói korosztály igényeit kívánja kielégíteni, illetve formálni. Ezáltal a fogyasztók hosszú távon a vállalathoz köthetők, így már a jelenben megvalósul a tudatos jövőalkotó stratégia. Erről bővebben a VIII. fejezetben.

felborultnak látszó egyensúly-eltolódás? Időszakos (akár egy gyermeknevelési periódushoz kötött) folyamatról van szó vagy inkább az elfoglalt szülő szűkös erőforrásaival magyarázható? Az azóta eltelt időszak válasza inkább a súlypontok eltolódása és a fókuszok időszakos elbillenése okozta helyzetet jelez, hisz az interjúzás óta eltelt néhány évben a bolt megújult és egy kisebb könyváruház, vidéki bolt is megnyílt a folyamatosan bővülő családban.

Mégis az idézett interjú-részletből nem csak ez hallatszik ki, hanem megjelenik a gondoskodó törődés hangja az alkalmazott oldaláról is, aki boldogan válna valódi és felhatalmazott „gazdájává” a könyvesboltnak (Erről részletesebben a X. participációról, bevonásról szóló fejezetben.)

VII.4. Mértéktartó növekedés – egyéni és szervezeti szinten

A Nyomdai Közvetítő, aki a műszaki szerkesztője is a kiadványoknak, a mértéktartásban, az abszolút kompetenciában és a gazdasági szemléletben nevezte meg a Kiadó sikerének titkát. Az interjú során a Kiadó stratégiaalkotási gyakorlatát egy metaforával illusztrálta, melyben egy budapesti étteremhez hasonlítja a Kiadót. A külső érintett analógiájából az a fajta érzelmi kötődés, elfogultság hiányzik, amelyik a tulajdonosok gyermek-metaforáját jellemezte. A választott metafora egy általa kiemelt dimenzióra erősít rá, amely itt a mértéktartó növekedés és a tisztességes, önálló működés együttesével írható le. A Nyomdai Közvetítő így vall arról, hogy miképp is látja a vállalat jövőjét, illetve, hogy az általa érzékelt jelenbeli működéséhez milyen jövőkép párosul, s ebben milyen szerepet játszik a Kiadó jelenlegi vezetése, az alapító tulajdonosok működése, személyisége, értékrendje:

NYK: (...) Van egy nagyon helyes kis étterem, ennek így a gasztronómiai vetülete.

NYK: Kispipa, azt hiszem Akácfa utca.

Igen, igen.

NY K: Ott megmondta a bácsi, hogy nem szereti, hogyha túl sokan vannak az étteremben, mert akkor nem tud leülni, beszélgetni, nem szereti, nem tudja jól kiszolgálni őket. Neki pont az a méret kell, hogy legyen 15-20 ember egyszerre, akikkel ő foglalkozik. És én úgy gondolom, hogy ennek a megtestesítése ez a Kiadó, hogy ez gyár nem lesz soha. Onnantól kezdve, ahogy gyár lesz, nem ezek az emberek fognak mögötte állni. Szerintem.

Ez az éttermi hasonlat a növekedés dimenziót emeli ki a vállalat jövőalkotó képességéből, és mindezt a jelenlegi helyzetre reflektálva teszi. Értelmezésében a stratégiaalkotó tulajdonosok egy mértéktartó növekedés mentén haladnak nem túllépve a kezdetekkor megfogalmazott és egyéni szinten is belátható és kezelhető vállalatméretet.

A növekedés lehetőségéről így vall az egyik tulajdonos-házaspár:

Sz: Ez az egész most úgy tűnik, mert szerintem erre kérdezed, hogy tehát a mostani formája alapján ez nem tűnik billegni. Tehát ez egy ilyen típusú vállalkozás, épp azért is mert olyan megfontoltan

A: Lassan gyarapszik

Sz: nő. Lassan nő, és nem, tehát valahogy mindannyian (...) amikor azt érezzük, hogy kicsúszna a kezünk közül, akkor inkább visszaveszünk a vágyakból.

A növekedést is szinte fogjátok?

A: Igen, szóval szerintem ez a fajta növekedési stratégia, hogy vigyázol, akkor a sikeres cég, amelyik intenzíven, és gyorsan növekszik, ezt szerintem mi nem valljuk, vagy legalább nem ezt követjük. És ez talán amiatt is van, hogy mi a termék. Szóval ez a gyerek könyv ez nem egy olyan.

A: Nagyon kicsi a haszon.

Sz: Meg ez egy prémium áru. Hogyha ebből jót akarsz csinálni és egy olyan portfóliót akarsz összeállítani, amire büszke vagy és nincs benne kompromisszum, akkor ezt nem is lehet hajszolni. Tehát ezért nincs olyan, akkora növekedési potenciál, mint az Alexandrába, aki mindent (...) bevállal, meg nagyon széles a termékskálája.

Másrészt meg azért nincs benne nagy növekedési potenciál, mert azért behatárolt a közeg, aki erre egyáltalán vevő. tehát annál szerencsére nagyobb a közeg, meg pont a mi munkánk eredményeképpen nevelődik is, de bővül, minthogy egy ilyen teljesen hobbi cucc maradjon, ami pár száz embert érint és aztán annyi. Tán egy ember meg tud belőle élni jó esetben. Azt az árnyékát viszont nem tudja átlépni, ami bármilyen más könnyű termékkel, igaz ezt érdemes lenne összehasonlítani. Lehet, hogy pont ezt csinálod a hasonló típusú vállalkozásokkal, tehát hogy nagyjából hol van a vevőkörnek a határa. Ugye azt mondják, hogy egy könyvnél a pár ezres példányszám az már óriási sikernek számít. Most nekünk vannak olyan könyveink, amik már pár ezer vagy akár

A: több tízezer.

Sz: több tízezer példányban is elmennek, tehát a műfajon belül abszolút top. Abszolút értékben nézve viszont hát nem sok. Annyi, amennyi benne van ebben az országban, vagy ebben a városban inkább. És ennek szerintem azért mi érezzük is, érezzük, hogy ez kb. ennyi, hogy nem is érdemes nagyon erőszakosan nyomni.

És 10 év múlva mi lenne, ha jó lenne, hol tartana a cég akkor?

A: Én mindenképp szeretnék egy nagyobb boltot 10 év múlva látni.

Sz: Hát ezt már most is szeretnék. (...) Már pár év múlva kellene egy nagyobb bolt.

A: Legalább kétszer ekkora bolt, (...) frissíteni kellene a boltnak a kinézetét is, plusz tényleg a saját könyveinknek megadni azt a tiszteletet, hogy még szebben lehessen őket kirakni.

Sz: Volt még egy pont, ami azért egy váltás volt a jövőkép szempontjából nagyon fontos, csak mi annyira kimaradtunk, hogy eszembe se jut, ez a web boltnak a megnyitása és a

A: Hát a web bolt az

Sz: és a web boltnak a felrakása, a [Kiskönyvesbolt] helyett.

(...)

Sz: Ez ugye a [T-nek] volt a zsenije, hogy egyrészt az, hogy ráértett, azt mondjuk mindannyian tudtunk, hogy ebben van a jövő, de ő meg tudta csinálni. És az hogy a web bolt megint csak a saját lehetőségeinkhez képest jól döntet, az azt bizonyítja, hogy a boltot azt igazából a web váltotta ki és azt, hogy a Kiadó megcsinálta a web boltot, tehát azért nagyon sok ilyen típusú vállalkozás nem csinálja meg a web boltját.

A növekedés kérdést a hazai piac korlátaival illusztrálják a tulajdonosok, ahol is a piac nagysága jelenti a felső korlátot. Noha az interjúban jelzett újabb bolt nyitása iránti szándék az interjú felvétele óta eltelt három év alatt megvalósult⁴⁵, a fizikai kereteket az on-line világba lépéssel sikerült részben tágítani, a web bolt nyitásával újabb növekedési tér jelent meg. De a fontolva haladás, a mértéktartó növekedést a vállalatvezetői személyes működésükben, fogyasztásukban, hozzáállásukban is követik. Így vall erről egyik stratégiai partnerük:

⁴⁵ Újabb fővárosi és egy vidéki bolt nyílt azóta, és a fővárosi bolt valóban lényegesen nagyobb lett, mint az első, illetve a meglévő régi boltot is felújították az elmúlt években „megadva a tiszteletet a könyveknek” és talán az eladónak – erről részletesebben a X. alpontban.

NYK: (...) ameddig ugyanezt a tisztességes hasznát [eléri, de nem látok rajtuk változást], ugye nem véletlenül nem Hummer-rel járnak, meg nem mit tudom én, ugyanaz a biciklizős. Személyiségben talán ez egy ilyen jó dolog, hogy személyiségben 2002 óta az égvilágon semmilyen változást nem láttam. De attól hogy jobban fut a szekér, vagy nem tudom, hogy ezt érte, hogy mit akarok vele mondani, hogy azért észre lehet venni környezetben olyan embereket, hogyha egy picit jobban kezd el futni a szekér, akkor valahogy ilyen különböző kellékek előkerülnek az életbe, ami a státuszát implikálja. Náluk ugyanez, mindig ugyanez az abszolút ez a stílus. Ez a bicikli, könyvhét környékén idegesen rohángálás, kompromisszum készség, beszélgetünk. Nem az van, hogy ekkorra akarom, és dobok az asztalon, hanem ekkorra szeretnénk, valahogy megpróbáljuk úgy csinálni, hogy én is időben készüljek el vele. Nem egyszer hallom, hogy ha nem tudnak zöldágra vergődni az illusztrátorral, akkor szó [T]: Figyelj, nagyon lassan halad, úgy döntöttünk, hogy inkább szeptember (nevetés), mondjuk.

A növekedés kérdéskörének további fontos dimenziójára a Kontroller világít rá, aki az interjúk idején külső tanácsadóként segítette a vállalat működését⁴⁶. Felveti azt a dilemmát, hogy mi történjen, mi történhet akkor, amikor egy vállalat elérte, vagy hamarosan eléri az alapításakor megfogalmazott célokat: jelen állapotában eléri a csúcsot:

Azt mondtad, hogy annál a növekedésnél, ahol ők tartanak most. Hol tartanak, hogy látod ezt a növekedési pályát? (...)

KO: Hát ez egy nehéz kérdés. Ha abban gondolkodunk, hogy ők egy Magyarországon működő könyvkiadó/könyvesbolt, stb. akkor [T]-ék valószínűleg azt mondanák, és azt gondolom, hogy ők ehhez jobban értenek, mint én, hogy miért, hogy az ő cégük és ezen a piac, tehát a piacismeretük azért nyilván nekik nagyobb, hogy ugye az ideai terv az hát az optimista terv az egy ilyen 300 milliós árbevétel. Aminek abszolút van realitása, tehát a reális várakozás az az, hogy valahol 250 és 300 között lesz az árbevétel. És hát a [T]-ékkal már beszéltünk többször, hogy tehát önekik az a várakozásuk, hogy a mostani keretek között működve ez lassan közelít a zenithez. Tehát ezzel az üzleti tevékenységgel, hogy most működnek, ahogy most dolgoznak, azokkal az értékesítési partnerekkel, akik most vannak, azzal a bolttal, amiben most ülnek, stb., stb. Tehát, ceteris paribus ez még tud nőni, de már sokat nem.

A Kontroller így foglalja össze a tulajdonosok viszonyát a jövőhöz:

KO: (...) Alapvetően ebben azért azt a pozitívumot észre kell venni, hogy ők elégedettek azzal a helyzettel, amiben most vannak. Ugye ezt mindenképpen egy pozitívum azért, szemben azzal, hogy ugye annak ellenére, hogy már elérték egy elég komoly növekedést, igazából valamilyen, még mindig valamilyen távoli cél felé mennek. Ugye az fontos a menedzsmentnek tudomásul venni, vagy hát abban így elégedettséget lelteni, hogy egy célt, amit ők kitűztek maguknak mit tudom én 10 évvel ezelőtt, azt tulajdonképpen elérte. És most ebben gyönyörködhetnek, és ha kedvük van hozzá, akkor elkezdhetnek gondolkodni azon, hogy a következő cél, amit be akarnak löni maguknak.

Az alapításkor megfogalmazott célok teljesülése új pályára teheti egy vállalat működését, de az interjúalanyok elmondása alapján, mind szervezeti, mind személyes szinten a Kiadóban nem sok változás történt. A 21. táblázat kapcsán kitérek arra a magyarázatra, hogy a célok teljesülése vajon inkább a múltban maradás állapotába helyezi a vállalatot – úgy zajlik tovább a mindennapos működés, mintha a pozitív visszacsatolás meg sem érkezett volna –; vagy épp azért nem veszi észre a vállalat a célok teljesülését, mert számára nap mint nap újabb és újabb célok születnek és ezek stratégiai gyakorlatba, döntésekbe ültetésével folyik a napi munka. (A Kiadóra ez utóbbi a jellemző.) Ezáltal nem válik el a távoli és a közeli jövő. A már idézett személyes hitvallása az alapítóknak, hogy az „életem végéig szeretném csinálni”, ahol a

⁴⁶ Az azóta eltelt néhány év alatt belső alkalmazottá vált, mely folyamat is jelzi az irányítási és stratégiai folyamatok miképp váltak komplexebbé, és hogyan vált egyre fontosabbá a vállalatirányításhoz kapcsolódó gazdasági és pénzügyi szakértelem.

„vége” még messze van, és arra is van már stratégia – gyerekek viszik tovább a művet (minderről részletesebben a brand építés és a szervezeti identitás téma kapcsán a X. fejezetben lesz szó.), mindez egy olyan távoli jövőben játszódik, melynek gyökereivel már itt és most törődik a vállalat.

A hogyan tovább?-ra az eltelt időszak már adott némileg válaszokat, hisz az interjúk óta eltelt 3 év után is virágzó és növekedő, töretlen népszerűségű vállalatról beszélünk, mely tény pozitív visszacsatolása az esetválasztáskor megfogalmazott „jövőorientált működés” feltárására irányuló törekvésemhez. De számomra az akkori időszak történései, élményei és az akkori jövőalkotó tevékenység jelentik továbbra is az elemzési keretet, melyben a növekedés folyamata, illetve a tovább-növekedés csírái egyéni és szervezeti szinten is fellelhetők voltak.

VII.5. Összefoglalás: Vállalati időutazás – a stratégiaalkotók személyes időutazása

Senge (1998: 169) szerint a „személyes irányítás olyan folyamat, amelynek során újra és újra megfogalmazzuk és átértékeljük, hogy mit akarunk elérni, milyen jövőkép megvalósítására törekszünk”. Értelmezésében a személyes irányítás személyes tanulást és fejlődést jelent, amikor is „az életet alkotómunkaként fogjuk fel, és teremtő, nem pedig pusztán szemlélődő szemszögből figyeljük a velünk történő eseményeket” (1998:159)⁴⁷. Senge művében a tanuló szervezetről ír, de mindez kapcsolódhat az elméleti részben bemutatott (egyéni és szervezeti) foresight fogalmához is, ahol a stratégia alkotói a kiterjesztett jelenben működnek, és tudatosan alakítják tetteikkel a jövőt.

Az előzőekben bemutatott és idézett stratégiaalkotó tulajdonosok is ezt a teremtő szellemiséget képviselik, hisz aktív részesei nemcsak saját, hanem vállaltuk és iparáguk jövőjének is.

Senge (1998) „kreatív feszültség” fogalma is értelmezhető az általam vizsgált kontextusban. Senge szerint (1998: 255-256) „A személyes irányítás hajtóereje az a kreatív feszültség, amely azáltal jön létre, hogy a jelen állapot és a személyes jövőkép távol áll egymástól. A személyes irányítás során az egyén ezt az érzelmi feszültséget a jövőkép elérésére használja fel. A kreatív feszültség, így azon túl, hogy motiválja az egyént a személyes jövőkép elérésére, belső elkötelezettséget is teremt a törekvéséhez. Sikeres akkor lehet, ha pontos a jelen valóságról alkotott képe, és jövőképe is tisztán körvonalazott. Továbbá az is fontos, hogy az érzelmi feszültség során használja az egyén a ráció és az intuíció együttesét, aktív

⁴⁷ Részletesebben lásd Beck-Bíró (2009).

kapcsolata legyen a valósággal, kapcsolataiban jelenjen meg az együttérzés, végül legyen elkötelezett a teljesség, a világ egésze irányába. Ezek hiányában a szervezet tagja nem képes a tanulásra, a személyiségfejlődésre, így az önmegvalósításra sem.” (Erről részletesen lásd.: Beck-Bíró, 2009: 50, aki az egyéni önmegvalósítást és a tudatos jövőalkotó tevékenységet is összekapcsolja disszertációjában.) Ez a kreatív feszültség mindaz, amit az interjúkon a beszélgetőpartnereknél megtapasztalt lelkesedés, szenvedély, energia jelent, ahogy a Kiadóról, a terveikről és megvalósult céljaikról beszéltek. Az aktív tenni vágyás és az elérendő célok, tervek, melyek nem a távolba kihelyezettek, hanem napról napra megújulnak, tartják mozgásban a stratégiaalkotási, döntéshozatali folyamatot.

A 21. táblázatban Cunha (2004) nyomán vázolt kilenc idősíkkombináció együttesen van jelen a vállalati működésben, ahogy arra már az elméleti részben (III.2. alpontban) utaltam. Noha Cunha (2004) megközelítése első látásra az idősíkok egymásra hatásának dualista szemléletét mutatja, az esettanulmány azt igazolta, hogy ezek az idősíkok egyszerre vannak jelen a stratégiát alkotók szemléletében és döntéseiben, ezáltal a vállalati időutazás egyszerre zajlik múlt, jelen és jövő között, vagy a foresight irodalmából vett fogalommal élve a „kiterjesztett jelenben” (bővebben erről a IV.1. alpontban és Hideg 1998).

21. táblázat (4. táblázat átdolgozása): Vállalati időutazás

Merre „tekint” a vállalat? Merre tekintenek a stratégiát alkotó tulajdonosok?				
Hol „áll” a vállalat? Hol állnak a stratégiát alkotók?		múltba	jelenbe	jövőbe
	múltból	(1) Múltból múltba (Családi örökség, szellemiség)	(2) Múltból jelenbe (Szakmai képességük és személyes adottságaiknak is megfelelő helyet találtak-e a döntéshozók a vezetésben?)	(3) Múltból jövőbe (hová tartunk tudatosítása, az értékek és alapelvek felülvizsgálata újrafogalmazása) (előrevetíteni a jövőt)
	jelenből	(4) Jelenből a múltba (szervezeti nosztalgia: a vállalat születésnapjának ünneplése: emlékezés a gyökerekre, és a honnan jöttük, hol vagyunk)	(5) Jelenből a jelenbe (szervezeti improvizáció; progresszív megközelítés, kortárs szemlélet)	(6) Jelenből a jövőbe (pl.: rövid (1 év) és hosszú távú (3-5 év) stratégiai tervezés)
	jövőből	(7) Jövőből a múltba (megpróbálni tanulni a múltból)	(8) Jövőből a jelenbe „kizárni a lehetetlent” „negatív backcasting”, wild card menedzsment	(9) Jövőből a jövőbe (gyermekünk tovább viszik, egy életre szóló célok)

Forrás: Cunha 2004: 141-145 alapján, saját kiegészítések az esettanulmány kapcsán dőlt betűvel.

Ezt az értelmezési keretet hívom segítségül az első kutatási kérdésem megválaszolására, jelezve ezzel, hogy a szervezeti időutazás fogalmát a stratégiaalkotók egyéni hozzáállásából, döntéseiből eredeztetem: *Hogyan viszonyulnak az időhöz és a jövőhöz a vállalati stratégiát alkotók?* Összefoglalva a rövid válaszom: az időutazás mindegyik dimenziója értelmezhető és

jelen van a stratégiaalkotók viszonyaiban, tetteiben (úgy mint: a mélyen (múltban) gyökerező értékek; az aktív, tudatos jövőalkotó szemlélet; és a jelenben zajló események értő feldolgozása), de dominánsabb irányzatok azonosíthatóak. A saját gyermekeik mindennapos szükségleteire (anyagi és szellemi egyaránt) reagáló tulajdonosok minden aktív tetteikkel tudatosan formálják a jelenben, itt és most saját és környezetük jövőjét. Ezt mutatja be a 21. táblázat.

(1) A múltból a múltba utazás leginkább az egyének élettörténeteiben gyökerezik. Felmerül a kérdés, hogy a családi, személyes kötelek vajon megbéklyózzák, röghöz kötik-e a vállalati stratégia alkotóit, vagy épp a meghatározott értékrenddel és iránnyal szabad szárnyalást engednek? A kérdésre adott válasz alapján más értelmezésben valósul meg a (2) múltból a jelenbe, és a (3) múltból a jövőbe utazás.

Az esettanulmányban az érintettek közül többeknél családi hagyomány a könyvkiadás, könyvesboltos lét, saját állításuk szerint már ebbe kultúrába születtek bele: beszéltek nagymamáról, aki a Móra Kiadónál dolgozott; édesanya, aki az Írók Könyvesboltban:

BE2: Meg kiskorában mondjuk, amikor ilyen Írós bulikra beül az ember, szóval van egy hangulata, ami így megragad. *(emlékezik az egyik bolti eladó)*

Ha az önmegvalósításhoz kötjük a vállalati szerepvállalást (követve Beck-Bíró (2009) kutatásának eredményét) akkor olyan kérdéseket is feltehetünk, hogy vajon: „Helyükön vannak-e a döntéshozók? Hivatássá vált-e a munkájuk? Megtalálták-e benne azt a szabadságot és örömet, mellyel szakmai szinten is kiteljesíthetik életüket?” Az interjúkat felidézve jelen esetben a válasz a legtöbb esetben „igen”, sőt, a vállalat belső működése, ha kisebb zökkenőkkel is, de teret enged a változtatásnak is, hogy a vezetésben mindenki megtalálja saját szakmai és személyes elvárásainak és képességeinek megfelelő szerepet⁴⁸.

A gyermek metafora és a vállalat születésnapjának ünneplése a múltba nézéshez (4) köthető, mikor is évről évre szélesebb érintetti körben (tulajdonosok, stratégiai partnerek, vevők) dolgozzák fel, a „honnan hová jutottunk el?” kérdését. A születésnapi ünnepségek beszámolóit olvasva, és a képeket nézegetve az időutazás egyik iránya valóban a jelenből a múltba történik (4), de az előtekintés, és a jövő is megjelenik, mintegy a múltból utazás a jövőbe (3), ahol rövid (az épp aktuális nemzetközi és hazai könyvhéti jelenlét tervezése), és a hosszabb távú célok felülvizsgálata és újrafogalmazása történik.

⁴⁸ Például a Kiskönyvesbolt megnyitását az egyik tulajdonostárs felügyeletével képzeltek el a vezetők, aki nem érezte teljesen magáénak ezt a szerepet, később talán ez is közrejátszott a bolt bezárásáról hozott döntésben. Az adatfelvétel utáni 2-3 éves időszakban két újabb boltot is nyitott a cég, melyeket immár a harmadik tulajdonostárs koordinál, aki, jobban sajátjának érzi ezt a feladatot.

Számos területen jelenik meg a jövőből a jövőbe utazás (9), mely kötődhet a terméktervezéshez (szerzők és illusztrátorok folyamatos keresése – melyhez külön díjat is alapított a vállalat – itthon és külföldön). Amellett, hogy tudatosan alakítják és tervezhetővé, lehetőségek szerint kiszámíthatóvá teszik a jövőalkotást itt a jelenben, az iparág jövőjét is formálják. Ezt a „kiterjesztett jelenben” zajló működést erősíti meg a „progresszív kiadó” mint öndefiníció, mely a szervezeti identitás fontos része, illetve a kortárs szerzők és illusztrátorok megjelentetése. Mindez azonban nemcsak a jövőbeli sikerek reményében történik, hanem egy tudatosan vállalt jelenbeli fókusz: az „itt és most” világával (kortárs) kíván foglalkozni, mindez személyes hitvallása az irodalmi szerkesztőnek, akit vállaltan ez az irányzat érdekel. (a jövőorientált terméktervezésről lásd.: a VIII.2. alpontot) A nyitottság az új gondolatokra, mai elképzelésekre és új irányzatok képviselésére – ez a fajta progresszív szemlélet vezeti a vállalat mindennapjait, aktív jövőalkotás feltételezve itt a jelenben (5). Ez a hozzáállás biztosítja a szervezet improvizációs képességét, mely valós idejű reakciókat eredményez olyan helyzetekben, amikor váratlan lehetőséget szeretnének gyorsan kihasználni (nyomdai tárgyalások, értékesítési csatornák módosítása, (stb.) részletesebben minderről a VIII. fejezetben lesz szó).

A stratégia tervezés (6), a klasszikusnak számító jelenből a jövőbe utazással, szintén megjelenik, noha nem feltétlenül a vállalat vezetésének sajátjaként. A külső tanácsadó gazdasági szemléletét tette magáévá a Kiadó, így konkretizálva rövid és hosszú távú céljait, mellyel kiszámíthatóbb, tervezhetőbb működési modell felé mozdultak el. Így látja mindezt a külső tanácsadó, Kontroller:

Mondhatjuk azt, hogy egyfajta hosszabbtávú tervezést, vagy jövőorientált szempontrendszert hoz be a tanácsadó, vagy inkább a múlt hibáit küszöbölték ki?

KO: Hát, ha választani kell, akkor inkább az előbbi. Tehát alapvetően, ugye amikor megírunk nekik a riportot, mondjuk egy negyedév végén, vagy találkozunk és összeülünk meetingre, mert egy döntést meg kell hozni, ilyenkor alapvetően nem a múlttal foglalkozunk. A múltnak egyetlen haszna van, hogy meg lehet próbálni tanulni belőle, és előrevetíteni a jövőt. (...) az együttműködésünk mindig arra vonatkozik, hogy mit kéne csinálni, hogyan kellene csinálni, mennyi pénz van rá. Tehát abszolút arról van szó, hogy mi a közeli jövő, mi a kicsit távolabbi jövő, és hogy alapvetően ez pénzügyi szempontból mit jelent a cég számára.

Tudnád valahogy „évesíteni” a közeli meg a távoli jövőt?

KO: A közeli az mondjuk alapvetően a következő egy-két kiadási ciklust jelenti. Tehát az mondjuk maximum egy év. (szünet) És, azért az idő nagy részében ezzel a ciklussal foglalkozunk. Töltünk időt azzal, hogy ilyen távolabbi tervekről is egyeztetünk, meg beszélünk róla, hogy miben van lehetőség, mire mekkora keret van, stb., de azért nagyrészt inkább a közeli jövővel foglalkozunk. Azt gondolom, hogy egy ilyen kialakult tervezési folyamat az olyan szempontból még előttünk van, hogy mondjuk a következő 3-5 év legyen úgy megtervezve, mint ahogy a következő egy év van.

De ez cél lenne szerinted nekik?

KO: Nekem egyértelműen cél, és ezt nem a saját kedvemért csinálom, tehát nekem azért cél, mert szerintem nekik az. (szünet)

Ebben a megközelítésben a Kontrollert idézve „A múltnak egyetlen haszna van, hogy meg lehet próbálni tanulni belőle, és előrevetíteni a jövőt.” Értelmezésében a múltból a jelenen át a

jövő felé egyenes út vezet, s a valódi kérdés számára a stratégia tervezésének időtávja. Jelenleg, a Kontroller értelmezésében, a konkrét, számszerűsített stratégiai tervek tekintetében egy ciklust, azaz egy naptári évet lát előre a vállalat, ez lenne a rövidtáv. Míg a 3-5 évre szóló hosszú távú tervezésre cég még nem képes.

Felmerül a kérdés, hogy a kiszámítható környezet és az előrelátó tervezés a gazdasági képzettségű tanácsadó igénye, a cégvezetés célja, vagy épp a vállalat fennmaradásának alapvető feltétele. Valószínűleg mindhárom irány fontos és megkerülhetetlen, ezért is előremutató, ahogy a vállalat a mindennapi működésébe integrálja ezeket a megközelítéseket (lásd: VIII. fejezet példái). Érdemes ide kapcsolni a vállalat alapítóinak személyes céljait (melyeket jelen fejezetben már idéztem), melyekben a hosszú táv 10-15-30-70 évben mérhető, vagy akár egy életre szóló – a „gyermekünk tovább viszik majd” gondolatával az egyre távolibb jövőbe helyeződik. (9) Való igaz, hogy mindezt nem kíséri stratégiai és pénzügyi értelemben vett alaposan kidolgozott számítás, de a tulajdonosok célrendszerében komoly szerepet tölt be ez az álláspont. Így kijelenthetjük, hogy a stratégia alkotói hosszú távra terveznek, mely tervek lebontása operatív, illetve stratégiai szintekre folyamatosan alakul és változik.

A jövőből a jelenbe (8) gondolata a „kizárni a lehetetlent” kijelentés köré rendeződik, mely értelmezhető egyfajta „negatív backcasting” (backcasting-ról magyarul lásd: Köves 2015) technikaként, ahol nem a vágyott, hanem az elkerülendő jövőbeli helyzeteket gyűjti össze a vállalat, azzal a szándékkal, hogy mérsékelje az oda vezető út kockázatos elemeit. Ez a megközelítés az elméleti részben tárgyalt szervezeti foresighthoz is köthető, különösen a ’wild card menedzsmenthez’, mely során a vállalatok mindennapos működésükbe integrálják a felkészülést a váratlan eseményekre.

A stratégiaalkotó tulajdonosok személyes elköteleződése és jövőorientált szemlélete („egy életre szól”) hatja át a vállalat működését. A konkrét, számokban mérhető és tervezhető hosszútáv 3-5 év, a rövidtáv pedig egy éves tervezési ciklust jelent (1 év, 18 hónap) a vállalati stratégia alkotásának folyamatában. Így kerülnek a jövőbeli célok a jelen működésben, és ez az itt és most fókusz tartja a jelenben a vállalatot, és ezáltal tudnak a nagy ívű és fontos célok már itt a jelenben megvalósulni.

VIII. A jövőalkotás a vállalat mindennapi gyakorlatában

Kutatási kérdés: *Hogyan jön létre, alakul a jövő, és milyen jövő jön létre a vállalati stratégiaalkotási gyakorlatban? – a konkrét stratégiaalkotási gyakorlat elemzése (2)*

A vállalati stratégiaalkotás, jövőalkotási gyakorlat bemutatására néhány a Kiadó mindennapi működéséből az interjúkban is felidézett döntést, akciót választottam ki. Ezeken keresztül bemutatható és feltárható az a folyamat, ahogy a vállalat nap mint nap alakítja saját és környezete jövőjét.

Stratégiai akciókat, eseményeket gyűjtöttem össze, melyeket az interjúalanyok említettek (dwelling engagement, Chia 2004 – lásd. 16. old.), s noha a mindennapi gyakorlathoz köthetőek, mégis tetten érhető bennük a stratégiai, hosszabb távú gondolkodás. A strategy-as-practice megközelítés szerint a mindennapi akciók segítségével lehet leírni egy vállalat működését, és válaszokat kapni nemcsak a vallott (espoused theory), hanem a követett (theory-in-use) értékek megvalósulásáról is, ebben az értelemben a valós jövőalkotás is tetten érhető. Illetve így össze lehet kötni az elvek és a gyakorlati megvalósulás között esetlegesen keletkező rést (bridging the gap) (Argyris, Schön, 1974).

Előrevetítve és összefoglalva a „hogyan és milyen jövő jön létre a vállalat mindennapi gyakorlatában” kutatási kérdésre kikristályosodott és általánosabb érvényű felismeréseket: a *mértéktartó növekedés, kockázatok kezelése, a bizalom, a tisztességes piaci és emberi hozzáállás*, a hívószavai annak az aktív jövőalkotó tevékenységnek, melyek mind tartalmában, mind folyamatában meghatározzák az alkalmazottakhoz és a stratégiai partnerekhez fűződő hosszú távú vállalati kapcsolatokat. Az alábbiakban néhány, a vállalat mindennapi életéből vett példán keresztül bontom ki ezeket a jellemzőket, illetve tárom fel szerepüket a vállalat jövőjének alakításában.

Alapvető kérdés a vállalati stratégia kialakításakor, hogy a stratégia megalkotói mennyire ismerik azt a piacot, iparágat, amelyiken tevékenykednek, s hogy mely fogyasztói csoport, milyen igényeit kívánják kielégíteni, és ezáltal milyen szerepet vállalnak, töltenek be az iparági versenytársak között. Mi jelenti a versenylőnyt számára? Az eltérő stratégiai iskolák (lásd: III.3 alpont 6. táblázata) eltérő elméleti válaszokat adnak erre kérdésre. Most, az esettanulmány oldaláról, a gyakorlat felől keressük a választ ezekre a kérdésekre. A vállalat mindennapi gyakorlatából olyan döntéseket emelek ki, melyben tetten érhető a tudatos jövőalkotás, még ha a klasszikusnak tartott elméleti eszköztárral és tudással nem is rendelkezik a vállalat vezetése.

VIII.1. Jövőorientált terméktervezés

A jövőorientált terméktervezés alatt olyan tevékenységet értek, melyben már a jelenben tudatosan építi termékeinek, piacának jövőjét a vállalat. Egyik oldalról ez már a Kiadó profiljában, és hitvallásában korábban is bemutatott progresszív szemlélet jelenti. A jelen friss hangjainak (szerzőinek) és képeinek (illusztrátorok) megtalálásával és megjelenítésével kívánnak vállaltan hatni olvasókra. Ahogy erről a korábban már bemutatott interjú-részletekben meséltek, ez egy „prémium termék”, s annak is kívánják megtartani. A hazai és a nemzetközi kortárs gyermekirodalmat az érdeklődés közepébe helyező Kiadó az első időszakban kellemes meglepetésként érzekelte, hogy erre valóban van igény a fogyasztók között. A kortárs és a progresszív irányzat saját érdeklődésből indult, így látja ezt az egyik alkalmazott, aki szerint ez a megközelítés kissé „elitista” ugyan, de szerinte nem eléggé. Sőt, véleménye szerint, a saját irodalmi felelősségét bátrabban, és komolyabb küldetéstudattal is képviselhetné a Kiadó:

I: [K] helyében mit csinálnék másképp? Picit bátrabb lennék talán. Tehát hogy bevállalnék tény leg ilyen zúzósebb irodalmi dolgokat is. Akár annak a fejében, hogy nem 3000 példányban jön ki, hanem 300-ban. (...) Azt is elfogadom, hogy ez nem a Kiadó profilja. Tehát hogy nem a Kiadó az, aki kis példányszámban nem annyira menő kivitelben fog kiadni egy könyvet. Miért, mert azt gondolom, hogy egy ilyen kiadónak, aki azért profitorientált kiadó, annak valamilyen szinten illik megjelentetni a kortárs, nem annyira eladható kultúrát. De közben meg a Kiadóban ott van egy csomó olyan kortárs, akiről azt gondolná az ember, hogy nem eladható, de megcsinálják, hogy eladható legyen, (...).

És látsz ebben egy ilyen küldetést? (...)

I: Nem küldetés, egyszerűen ez érdekli [őket].

Látható, hogy a kortárs irodalom támogatása nem válik el az alapítók által a kezdetekkor megfogalmazott céltól, a gazdasági szemléletet, a nyereséges működés felé tett lépéseket nem írhatja felül egy elvi „misszió”. Mégis a fogyasztók számára a kortárs gyermekirodalom zászlóshajója a Kiadó, aki piacteremtő lendülettel lépett be az iparágba a rendszerváltás után. A szerzők és illusztrátorok felfedezése csak az első lépés, a hírnevük felépítése - mely szorosan összekapcsolódik a Kiadóéval -, egy jól átgondolt stratégia mentén halad, ennek egyik építőköve a „mindenből sorozat lesz” hozzáállás. Ezzel a tudatos stratégia szemlélettel nemcsak beszállítóit, hanem fogyasztóit is magához köti a Kiadó, akik visszatérő vásárlókként teszik egyre inkább tervezhetővé a vállalat bevételeit.

Ahogy korban növekszik a vállalat (a tulajdonosok gyermekeivel párhuzamosan), úgy bővül a termékskála korosztályok szerint, mindez tudatos portfólióépítésre és portfólió bővítésre utal

(lásd.: a kamaszkorba lépő Kiadó 13. évében egy újabb kiadót nyitott immár a tizenévesek világát helyezve a középpontba.).

A gyermekkönyvek piaca tipikusan olyan terület, ahol elválnak a fogyasztók (consumer) és a vevők (costumer) köre. Megszólításuk ezért más és más csatornákon történik. A szülők, pedagógusok és könyvtárosok fontos célcsoportjai a vállalati „kommunikációnak”. A kötelező irodalmak közé kerülés, író-olvasó találkozók iskola és óvoda-pedagógusokkal, könyvtárosok számára szervezett tájékoztató előadások tartása, vagy a saját alapítású gyermekirodalmi fesztivál mindegyike a tájékoztatást, felvilágosítást és nevelést szolgálja. A kiadó saját honlapján blog is található, melyen többek között arról is írnak, hogy a kortárs hazai gyermekirodalom milyen kevés helyet kap a hazai óvoda-pedagógus és tanító képzésben. Ez ellen kívánnak tenni rendezvényeikkel, mellyel saját üzleti érdekeiket és egyben vallott hitüket is képviselik.

VIII.2. Beszállítók kiválasztása

A vállalati működés minőségét, számos esetben termékei védjegyét is a beszállító biztosítja, ezért kiemelt fontosságú stratégia döntés egy vállalat életében a beszállítók kiválasztása. Jelen esetben a Kiadó beszállítói a hazai és külföldi többségében kortárs szerzők és illusztrátorok. Először, még Könyvesboltként a vállalat egy már ismert szerző népszerű művével jelent meg a piacon. Majd e kezdeti sikerektől lendületet kapva profilt váltott, Kiadóként saját szerzők és illusztrátorokat keresett és jelentetett meg. A beszállító választás folyamatát a kockázatkezelés szempontjából köthetjük a vállalati jövőalkotás témaköréhez, jelen esetben az egyik stratégia partner így beszél a Kiadó „jó érzékéről” a szerzők és illusztrátorok kiválasztásában, bátorságáról, mely a *kockázatvállaló magatartását* jellemzi, és a piacon elfoglalt úttörő szerepéről:

NYK: Azért mert ugye 2002-ben kezdtünk el együtt dolgozni a [Kiadóval], akkor kerültem ahhoz a céghez, akivel most együtt dolgozom. És gyakorlatilag akkor már látható volt, sőt hiánypótlónak tűnt az ilyen nagyon kulturális vonal, amit elkezdtek képviselni, hogy *szinte egyedülállóan a piacon elkezdték felkarolni a hazai szerzőket, hazai illusztrátorokat*. (...) És azóta amit látok, hogy abszolút erre, rájuk épült fel az összes olyan jellegű kezdeményezés az országban, ebből a szempontból ők nagyon-nagyon komoly irányt vágtak a sűrűbe. meg egy elég komoly vállalkozás volt így bevállalni azt, hogy hazai együttműködéssel, ha jól tudom, akkor az illusztrátorok nagy része is mind neves művész ember, tehát nem csak a gyermekkönyv készítésben, hanem egyébként is tevékenykednek. (...) de nagyon jó dolognak tartottam ezt, hogy így felvállalják. (...) És mondom, az ő példájukat követve úgy látom, hogy nagyon sok olyan kiadó nyílt, akik ugyanezt a vonalat próbálják képviselni (...), azt mondom, hogy egy ilyen harmincas illusztrátor körből karolja fel mindenki. Merem megreszkírozni, hogy a Kiadónak a nyomvonalán, tehát a Kiadó bevállalja úgy mond, hogy egy új illusztrátort kikísérletez, és hogyha az bevált, azért észrevettem, akkor nagyon előszeretettel bízzák meg más kiadók is. (...)

A kiadó születésével közel egy időben több kisebb gyermekkönyvkiadó jött létre. A vállalat menedzsmentjének előrelátó és piacteremtő képességét Prahalad és Hamel (1994) foresightfullnes fogalmával jellemezhetnénk vagyis, hogy *képesek megalkotni és kitalálni olyan termékeket és szolgáltatásokat, melyek korábban nem léteztek, ebben az értelemben tehát nem a múltra vigyáznak, hanem kitalálják, megteremtik a jövőt.* (VI.3.3. alpont alapján) Legyen szó akár szerzők és illusztrátorok piacának jövőjéről, vagy a saját működési területük, a gyermekkönyvek piacáról. A könyvek mellé számos egyéb szolgáltatás társul (úgy mint foglalkoztató füzetek, hangos könyvek, mobil applikációk, társasjátékok, színdarab, tévéfilm, mozifilm stb.), és ezáltal a vállalat már nem egy létező versenypiacra pozicionálja magát és termékeit, hanem teljesen új piacteret teremtenek. Ezen a piactéren még nincs akkora verseny, a hazai keretek között is fokozatosan bővül a fogyasztói réteg, mellyel párhuzamosan újabb kiadók jelennek meg a piacon. Ezek a vállalatok potenciális versenytársak lehetnének, de az iparág növekedésének érdekében az együttműködés jellemzi a mindennapokat.

NYK: De mondom ott egy hihetetlen jó viszony van kinn, és úgy vettem észre, hogy ennek az egésznek a fő gyökere az a Kiadó. Tehát ez nem csak az üzleti érdek beszél belőlem, hogy azért merthogy, hanem ezt ki lehet jelenteni, hogy ők voltak az úttörők ebben az egészben, és az ő nyomvonalukon kezdett el ez a hazai szerzők, hazai illusztrátorok, vonal nagyon megerősödni. És nem véletlenül, én úgy látom, hogy ugye azért be merik vállalni azt ezekbe a gazdasági években is, hogy mondjuk egy ilyen kérdőjeles illusztrátort, nem lehet tudni ugye egy illusztrátornak soha, milyen a fogadtatása a piacon, és ők azért ezt bevállalják. (...) Szerintem a sikerük a piacon ebből adódik, hogy nagyon *mértéktartóak mindenkivel.* És ha lehet még egy ilyen dolgot mondanom, ilyen pozitívumot, hogy az *abszolút kompetencia.* (...) Tényleg hogyha valaki, ennyire ki tudja választani, ennyire bele tud trafálni: itt azért nem egy olyan szerző, meg illusztrátor van, aki brandet csinált már a Kiadón keresztül. (...) Ez nem véletlen soha. Itt nem a marketingtől fogyott több könyv, hanem hogyha már egy könyvnek mondjuk, az ötödik része fogy már el, vagy az ötödik epizód fut még mindig sikeresen, akkor ott nem lehet csak az, hogy a metrőba szemben ég három plakát és azért fogy belőle ennyi. A *jó kiválasztás,* egy nagyon jó érzékkel, ez a szerző és az illusztrátor összeválogatása, a könyveknek a formátuma, rengeteg múlik rajta. Meg hát ugye a *gazdasági szemlélet.*

A szerzők és illusztrátorok saját védjegyüket, „brand”-jüket teremtik meg a Kiadó segítségével, mely a piaci folyamatokat látva nem a kizárólagos szerződésekre épül, hisz a „beszállítók” más Kiadókhoz kapcsolódva is megjelennek termékeikkel, de a *bizalom* fontos eleme az együttműködésnek (erről részletesebben a X. fejezetben lesz szó). A gazdasági racionalitás, és a tudatos jövő építése nem csak saját vállalati, hanem piaci szinten is jelen van a beszállító kiválasztásban, a vállalat célja nem pusztán saját piaci részesedésének, saját tortaszéletének növelése, hanem a szerzői és illusztrátori kör bővítésével az iparágat is bővíteni szándékozik.

Konfliktusok itt is felmerülnek illusztrátorok, szerzők és a Kiadók között, de a hosszú távú együttműködés alapja egyfajta személyes kötődés és bizalom. A munka és a kapcsolatok minősége kerül néhány esetben konfliktusba, mindezt így látja az egyik tulajdonos házaspár és az irodalmi szerkesztő:

N: a szerzőkkel is, az illusztrátorokkal is mindenkivel nagyon próbáljuk a megfelelő nagyon személyes kapcsolatot, és nem is tudunk olyan szerzőkkel jól együtt dolgozni, akikkel ez nincsen meg.

M: És volt már ilyen tapasztalat is.

N: volt ilyen tapasztalat és volt már valaki [akivel ez nem működött]...

(...)

I: (...) de hát nem azért kell vele dolgozni, mert kedves, hanem mert jól ír.

Előfordulhat olyan eset, hogy az üzleti érdek felülírja a személyes viszonyokat, de ez a Kiadó esetében hosszú távon nem volt működőképes. Ezért is törekednek arra, hogy minden stratégia partnerükkel – legyen beszállító, alkalmazott vagy az ellátási lánc bármely szereplője –, megtalálják a közös hangot, kialakuljon egyfajta egymásra hangolódás (erről részletesebben a következő alpontban), mely alapot teremt a közös jövő alkotására itt a jelenben.

VIII.3. Alkalmazottak kiválasztása

Az alkalmazottak kiválasztása, nem racionális inkább érzelmekre hallgató döntés, közös hang, *egymásra hangolódás*, és a fokozatosan kialakuló *szakmai és emberi bizalom* a meghatározó. Saját kiválasztásukról így beszélnek az alkalmazottak:

A Kiadóban az irodalmi szerkesztő:

I: (...) Tehát így tök véletlenül, de igazából [K] megérzésének, vagy szimpátiájának köszönhetően. Nem nézett utánam egyáltalán, nem az volt, hogy akkor megnézte, hogy milyen tanulmány vagy cikk jelent meg tőlem az egyetem alatt, vagy valami. Hanem, szimpatikus volt, ennyi.

és az egyik bolti eladó:

Nem volt klasszikus állásinterjú, hanem [egy másik eladó] azt mondta, hogy jó leszel, és ennyi elég volt?

BE2: Volt állásinterjú, még előtte [K-val] találkoztam, a volt munkahelyemen meglátogatott, és akkor még elméleti síkon beszélgettünk a dolgokról. Aztán egyszer bementem az irodába, és ott leültünk [N-nel] is, meg [T-vel] is, (...) úgy éreztem, hogy tulajdonképpen ez már egy félig eldöntött dolog, csak úgymond én tudnám elszúrní, vagy hogyha nagyon unszimpatikus lennék nekik, akkor nyilván nem, de hogy ők már úgy vannak vele, egy próbát megér.(...)

Korábban a [NagyKiadóhoz] hogyan kerültél?

BE2: Ott is volt állásinterjú. A pénzügyes, vagy munkaügyi aligazgatóval beszélgettem én anno. De hát teljesen más volt a kettőnek a hangulata. Szóval [a Kiadónál, itt] sokkal jobban hasonlított egy magánbeszélgetésre. Ki vagy te, mik a céljaid, miért jönnél ide, [ott] igazából jobban hasonlított egy mutasd be a papírjaidat, erkölcsi bizonyítványodat, stb. Egy semmilyen öt perces dolog volt. (...) Itt úgy éreztem, hogy tényleg kíváncsiak arra, hogy én milyen vagyok. És szerintem nem is vennének fel olyan embert, aki nekik nem szimpatikus.

S úgy érzed, hogy eddig nem is vettek föl, vagy azért voltak „félreérzések”? Az elmúlt három év alatt láttál ilyet is?

BE2: Úgy érzem, hogy ők mindig próbáltak körültekintően és gonddal, átgondoltan választani. Ez nyilván nem mindig sikerült ugyanannyira, de azt gondolom, hogy olyan nagyon mellé egyszer sem fogtak. (...) Az ilyen családis boltokat szeretem.

Az alkalmazottak kiválasztását kezdetekkor a teljes „menedzseri kör” végezte, de ahogy egyre összetettebbé vált a vállalati működés, a feladatok elosztására lett szükség, és kiválasztódott az a vezető, aki „felelős lett” ennek a funkcionális területért. De nem beszélhetünk fix pozícióról, mert az alkalmazottak beszámolóí szerint is, a „családias vállalkozás” minden tagja kapcsolatban van velük, így arra a kérdésre, hogy vajon beválik-e a kiválasztott eladó vagy kiadói dolgozó a menedzsereknek saját tapasztalata és véleménye van.

A két interjúrészlet alapján látható, hogy az alkalmazottak kiválasztásának mozgatórugója a szimpátia, a közös hang megtalálása. Ez a személyes érdeklődést, kíváncsiságot a másik iránt, az egymás felé fordulást „*habitus*”-nak nevezte az egyik tulajdonos házaspár. Az alkalmazottak kiválasztásának fő szempontja a *vezetői csapat által képviselt szellemiséghez való kapcsolódás képessége*.

N: Én egyszerűen azt éreztem (...), hogy milyen embert keressünk, kit találunk, kivel nem tudunk kijönni, egyszerűen, hogy ott is nem is a megfelelő tudás, hanem a megfelelő habitusú embert keressük,
M: Igen.

N: aki a mi habitusunkhoz illik. Aki a mi munkamódszerünket elfogadja, ami stílusunkat, a habitust, de nem tudok rá jobb szót találni.

H: Attól még nem vennék föl valaki inkompetenst, csak azért mert tetszik a habitusa. És kompatibilis.

De egy habitust, bármi is legyen ez, ki lehet egy interjú alatt deríteni?

N: Valamennyire igen.

(...)

M: Ha belegondolsz, vannak a kulcsfontosságú dolgok, amit te tudsz, ha a te habitusod, egy bizonyos habitus, akkor te rögtön felismered a másokban azokat a sarkalatos pontok, amik vagy ellentétesek, vagy kompatibilisek.

Ez elég komoly önismeretre vall...

M: Mindenki ismeri magát, még ha nem is tudja megfogalmazni (...). Ha találkozol valakivel és nem szimpatikus neked rögtön, ennek ez az oka. Tehát nem biztos, hogy meg tudod magadnak fogalmazni, de valami ütközés van ott, pedig mind a kettő ember lehet teljesen helyes ember morális szempontból, meg minden, de mégis csak nem működik a dolog.

És akkor így az alkalmazottak kiválasztásánál ez egy stratégia?

N: Igen, tehát a [férjem] azt mondta, hogy ő nem venne fel egy inkompetens embert csak azért, mert megfelel a habitusa, most nem tudom, hogy mit értesz az inkompetens alatt.

M: Inkompetens, tehát aki nem használható.

N: De én inkább fölvennék egy inkompetens embert. (...) Mert azt gondolnám, hogy majd megtanulja.

M: Ez szintkérdés. Az inkompetens az az, aki nem tud.

N: Jó, hát, ha nem tud, nem tud, jó, azt nem.

M: Én is fölvennék valakit, aki nem top a dolgában, ha a hozzáállása, vagy a habitusa megfelelő, jobban, mint valaki, aki (...) briliáns abban, amit csinál, de nem tud beilleszkedni a csapatba.

Az idézett interjúrészlet felvillantja az alkalmazottakhoz való hozzáállás kettősségét, egyik oldalról a belső értékek, a közös kapcsolódási pontok feltárása és a vállalathoz kötődés, elköteleződés megerősítése a cél; de megjelenik az eszközelvűség is, hogy az alkalmazottak mindezek mellett a sikerhez vezető út eszközei, akik szakmaiságukkal és hozzáértésükkel a vállalatot képviselik a vevők felé.

A következő, X. fejezetben részletesebben írok majd arról az ellentmondásról, hogy míg a kiválasztás ennyire körültekintő és valódi érdeklődést tükröz, az alkalmazottak bevonása akár

az őket érintő döntésekbe, a mindennapi folyamatokba, vagy épp a közös jövő megtervezésébe, már nem történik meg.

A kiválasztás mércéje a belépni szándékozók *szakmai és emberi minősége*:

De hogy ez tudatos minőség, amit a könyvekben választatok, az az alkalmazottakban is meg van?

M: Szerintem igen.

N: Én azt gondolom, hogy igen.(...) Azt gondolom, hogy itt is sokféle kettősség működik. Bizonyos szempontból minden alkalmazottunk túlqualifikált, ami mondjuk hogy ez képviseli a

M: Minőséget. (...)

N: Mert amikor csak boltot csináltunk ugyanazt a minőséget próbáltuk képviselni. Ha valaki jött, és nem tudott mit választani, akkor nem Pokemont ajánlottak neki és ez mindig működött. (...) Persze volt alkalmazott, aki azt mondta, hogy nincs, volt, aki azt mondja, hogy de van ez is, meg ez is, meg ez is. Tehát ez személytől függ. De alapvetően igen, és alapvetően ezt próbáltuk mindig átadni az alkalmazottaknak, hogy mi mit képviselünk. De mégis más habitusú volt, szerintem a dinamikájából is kifakadva, mint az iroda. Én látom a különbséget, amikor a boltban vagyok, meg az irodában vagyok.

Az alkalmazottak kiválasztására nagy hangsúlyt fektet a vállalat, noha a döntésekbe nem feltétlenül vonja be őket, megtartani szeretné az igazán kiválókat, ami részben nehéz feladat, mert például a bolti eladók között piaci szinten is nagy a fluktuáció. A Könyvesbolt esetében is megfigyelhetők a gyakran cserélődő alkalmazottak, de az elmúlt évek során kezd megszilárdulni az a dolgozói mag, amely köré az újabb alkalmazottak épülnek. S hogy miért nem épül mégsem egy állandó közösség? Ez az alkalmazottak motivációival is magyarázható, illetve a vállalat megtartó közegeként történő értelmezése is dilemmákat vet fel.

Az alkalmazottak kiválasztásához az általam vizsgált időszakban nem volt a vállalatnak szüksége állásinterjúkra, mert az „utcáról” léptek be a jelentkezők eltérő motivációval. Volt, aki a kismamaként, kisgyermek mellett keresett részmunkaidős állást, volt, aki könyvtáros háttérrel a Könyvesbolt kirakatába „beleszerelmesedve” jelentkezett eladónak, voltak végzett bölcsészhallgatók, akik munkalehetősége hiányában vagy épp a Kiadóban a saját jövőjüket meglátva (leendő illusztrátorok, irodalmi szerkesztők) jelentkeztek eladónak „ugródeszkának” használva ezt a pozíciót, vagy valamilyen egyéb adminisztratív munkára, abban a reményben, hogy idővel „előrébb léphetnek”. A friss diplomás vagy épp diploma után gyermeket vállaló bölcsészek lehetőségeiről így vall egy későbbi alkalmazott:

I: Igen. Persze. Én folyamatosan boldog vagyok, hogy nem a Tescóban pakolom az árukat, vagy bármi ilyesmi.

Jó, de nem csak a Tesco az alternatíva, vagy...?

I: Hát azért nem annyira egyszerű, mert ha az ember realitásokban gondolkodik, az hogy én az Egyetemről mentem szülni, két gyerekkel, nulla tapasztalattal, annyira nem evidens hogy kapsz munkát. Ezt a barátnőimen láttam.

Az eladók között van olyan is, aki már a Kiadó megalakulás előtt a Könyvesboltban dolgozott. Ő ahhoz az alkalmazotti körhöz tartozik, aki alig 20 évesen érettségi után egy könyvkereskedelmi iskolát végzett el, és a kötelező könyvesboltos gyakorlat után hívta vissza a Könyvesbolt.

BH: Nagyon örültem annak, hogy ott voltam gyakorlaton, utána visszahívtak besegíteni, utána már vasárnaponként ott dolgoztam. Besegítettem délutánonként, és akkor szépen fokozatosan így bele-bele folytam teljesen a [Könyvesbolt] életébe. Imádtam, úgy ahogy van. (...)

BH: Nagyon szerettem, mert sose tudtam igazából, mit kezdjek az életemmel, (...), hova menjek továbbtanulni. És nekem ez mindig is probléma volt, a tanáraink számára is. Értetlenül álltak, hogy ott vagyok 20 évesen és nem tudom, mit akarok kezdeni az életemmel, de én úgy voltam vele, hogy majd alakul, ahogy alakul. Nem voltam sose kétségbeesve, mindig azért történtek velem jó dolgok, aztán tényleg, a sors úgy hozta, hogy jött ez az iskola, megis mertem ezáltal a [Könyvesboltot], pont üresedés volt, jöhettek ide dolgozni és így megoldódott igazából minden.

Itt tetten érhető a korábban megfogalmazott vezetői cél, hogy a „megfelelő hozzáállással, habitussal” rendelkező alkalmazott a szakmába majd beletanul. Az imént idézett alkalmazott az interjú készítésekor már 5 és fél éve dolgozott a vállalatnál (s jelenleg is ott dolgozik, immár 9 éve). Ez lenne az a „habitus”, amelyre az első találkozásokkor rátaláltak a tulajdonosok: a közös értékek megtalálása, azonosulás a vállalat alapvető céljaival, szellemiségével? Ha az alapmetaforát a gyermeknevelésről továbbgondoljuk, kicsit olyan ez, mint, mikor a bébiszitter valóban megszereti a rábízott gyermeket, akiről tudja, hogy nem az övé, de sajátjaként szereti és gondozza. A tulajdonosok pedig, ezzel a gondossággal és igényességgel választják ki alkalmazottaikat, akikre a gyermekeiket bízák. A „habitus” egyik oldalról jelentheti ezt a fajta gondoskodó érték-alapú hozzáállást és elfogult rajongást, amit a tulajdonosok is éreznek, másik oldalról, pedig az alkalmazottak személyes motivációját, ahogy egyéni céljaik megvalósulását látják a vállalatban. Az eladók között két kiemelt szereplő BV és BH, akik, ha lehetőség adódna, örömmel lennének tulajdonosai is a Könyvesboltnak. A tulajdon megteremtődésével ők maguk is hosszabb távon és más minőségben látnák saját jövőjüket, míg jelenleg inkább végrehajtói, s akkor kitalálói is lennének a döntéseknek, a stratégia alkotásának. Náluk a hosszabb távra tervezés gátja a „kiszolgáló”-nak értelmezett alkalmazotti viszony. Egy másik bolti eladó (BE1) arról számolt be, hogy a betérő vásárlókkal beszélgetve azt próbálja kideríteni és összegyűjteni, hogy milyen témáról olvasnának szívesen, meseötleket gyűjt a Kiadónak.

A vezetők számára megtalálni és megtartani a megfelelő embereket jelentik azokat a stratégiai döntéseket, mellyel már itt a jelenben megteremtik a jövőt. Bár az a fajta alaposság, ami a stratégiai partnerek és a beszállítók kiválasztás jellemzi, néhány esettől eltekintve nem volt ennyire tudatos, de a vállalat növekedésével és a funkciók megosztásával a menedzsmentnek is fel kellett ismernie, hogy nem lehetnek mindenhol, így saját jövőjük biztosítékaként kell megtalálniuk azokat az embereket, akikre a boltot, a kiadót rá merik, tudják bízni.

Hogyan teremthető meg az alkalmazottak kiválasztásával a vállalati jövő? Erre többek között a Penrose-i (1959) válasz adható, aki az alkalmazottakat (elsősorban a menedzsereket) is

erőforrásnak tekintette és ezáltal a vállalati növekedés kiemelt tényezői közé sorolta, akik ismereteikkel és tudásukkal járulnak hozzá a vállalat növekedéséhez.

VIII.4. Együttműködés az ellátási láncban

A vizsgált vállalat stratégiaalkotási gyakorlatát nézve a következő terület az ellátási lánc megtervezése és működtetése. Jelen esetben a Kiadó termékei (könyvei) útját a fogyasztókhoz, csak néhány elemében vizsgálom. Az iparágban „klasszikusnak” nevezhető ellátási lánc a (kiadó) – nyomda – kiadó – nagykereskedelem/kiskereskedelem – vevő/fogyasztó, melyben a nyomda és a kiadó közötti kapcsolatot emelem ki. Jelen esetben, az iparágban nem szokatlan módon egy Nyomdai Közvetítő (nyomda-bróker) ékelődött be a nyomda és a Kiadó közé, és vált a Kiadó stratégiaalkotási folyamatának is fontos szereplőjévé. Az interjúk készítésekor már közel négy éve tartott ez az együttműködés, és a bizalom olyan fokát érte el, hogy a Kiadó szinte a teljes nyomdai megrendelését és az ehhez kapcsolódó stratégiai és operatív kérdéseket egyaránt átadta a közvetítőnek. Kiszervezésről (outsourcing) azonban nem beszélhetünk, mert a stratégiai döntések továbbra is a Kiadó hatáskörében vannak, de a Nyomdai Közvetítő bevonásával születnek. Így beszél a Közvetítőhöz fűződő kapcsolatáról és bizalomról az egyik tulajdonos:

N: Hát nagyon, nagyon személyes és én most már több helyről hallottam, hogy mások kértek tőlük árajánlatot és drágább volt, és egyszerűen nekünk meg sem fordul a fejünkben, hogy máshoz menjünk, mert annyira jól tudunk velük együtt dolgozni, tehát egyszerűen annyira jól működik.

A stratégia tervezés folyamata a Nyomdai Közvetítő és általa a Nyomda bevonásával zajlik. A tervezhetőség, előrejelezhetőség igényével a Nyomda állt elő, és az így kialakuló közös tervezési folyamat az átláthatóságra, megbízhatóságra és a kölcsönös bizalomra épült.

Az iparág, a piac jövője azt jelenti, hogy megmaradnak a kiskiadók, vagy akár ezek a középméretűek is, mint a Kiadó?

NY: Így van. Abszolút meg tudnak maradni és racionális munkaszervezéssel és ez nagy fontos, magyar könyvkiadásnak, de merem állítani, mert ez a magyar mentalitásunknak a része, biztos, hogy más termelő ágazatokra is igaz, hogy ez a tipikusan a 80-as években volt, hogy december 15-én bementek a tévében, hogy meglepetésként érte a Közútkeszelő Vállalatot, hogy leesett a hó és nem állnak rendelkezésre a gépek. Ugyan ez van, hogy van egy könyvfesztivál, tavasz elején vagy egy ünnepi könyvhét, ami holnapután kezdődik, és van a karácsonyi könyvpiac, és a magyar könyvkiadónak a 95%-a az előtte két-három héttel, Úristen, gyorsan adjatok árat, mert ennek mindenképpen [meg kell jelennie a fesztiválon], de még nincs anyagom. Még a kiegyensúlyozott nyugat-európai módon gondolkodó magyar kiadó, azt mondják, hogy én félévvel előre tervezek.

Ilyen a Kiadó pl.?

NY: Ilyen a [Kiadó] abszolút. A [Kiadónál] ez azért nagyon fontos, mert, hogy erre mondhatnánk azt, hogy hát küzdjön a nyomda, piacgazdaság van, majd odaviszem, aki megcsinálja. De ez nem teljesen így van, mert én azt tudom mondani a [Kiadónak], illetve a [Közvetítőnek], hogy (...) egész éves

csomagra állapodunk meg, de látom, hogy a könyv mikor kell. Figyelj, ez a 10 könyved, nekem pont ott nagyon csússzezonban van, de látom, hogy 10-ből 6 könyved utánnyomás lesz, már egyszer gyártottuk, nem kell várni szerzőre, bármikor gyártható. És a másik 4 könyv is adott esetben lehet, hogy előbb le tudod adni. Hozzuk ezt előre egy hónappal, vagy másféllel, mert nekem ott van bőven kapacitásom. Én legyártom, tárolom ingyen, és te akkor viszed, amikor akarod, és akkor fogom számlázni. Nekem nem foglal kapacitást, és ha ezt egy nyomda meg tudja tenni, akkor azért nagyon hálás. (...)

A nyomdától jön az ötlet, a közvetítő viszi a kiadónak?

NY: (...) A [Kiadónak] nagyon jó, hogy van egy olyan közvetítője, aki szakmailag profi, a közvetítőnek van egy olyan nyomdai kapcsolata, (...) ahol teljes transzparens módon szakmailag, árpolitikailag, kapacitás lekötés, tehát minden szempontból ideálist tervezünk közösen. (...) Szeptemberben kezdtünk egymással dolgozni, de onnantól kezdve a következő évi gyártással, tehát januártól egy tervezés indult be, ami mindenre vonatkozik. (...) A könyv előkészítésétől, ütemezésétől kezdve a szállítását, és egészen a számlaütemezésig. (...) Ez a kiadónak is, és a közvetítőnek is nagyon megéri, hogyha egy nyomdát érdekeltté teszi egy ilyen kapcsolatban: kap egy szép nagy éves csomagot, sőt még mozgathatja is a kénye-kedve szerint.

Az ellátási lánc mentén, a bizalmi alapokon nyugvó hosszú távú együttműködés mindennapi stratégiai gondolkodás része. Az ellátási láncban elfoglalt szerep, a tudatosan kiépített stratégia, a partneri háló jelenti azt a keretet, melyben a mindennapi gyakorlat során megteremtődik a tudatos stratégiai tervezés, jövőépítés. Nem függőségi viszonyról, alá-fölé rendeltségről, vezetőkről és követőkről beszélünk az itt vizsgált esetben, hanem egy a tudatosan költséghatékony szempontok mentén felépített, mindegyik fél számára előnyös együttműködésről, mely a *tervezhetőség*, *kiszámíthatóság* dimenziók mentén a *hosszabb távú gondolkodást* jelenti. Mindez elsősorban stabilitást hozott a cég életébe, ahol is az ellátási lánc szinte teljes vonalában – a szerzőktől a kész könyvekig⁴⁹ – évekre előre látható pályát épít magának a vállalat, ez a tudatos tervezés, *időütemező* (21. táblázat) stratégia fokozatosan alakult ki. kijelenthető, hogy az ellátási lánc szereplői (a Nyomdai Közvetítő és a Nyomda) a konkrét, hosszabb távú tervezés felé tolja a vállalatot.

A Nyomda oldaláról idézet helyzetkép is alátámasztja, hogy a Kiadó az elméleti és gyakorlati kategóriaként megfogalmazott *innovatív (nagy) vállalatok* közé sorolható, melyek esetében Quinn (1985) kiemeli a szervezeti kultúra és a felsővezetői előrelátás képességének fontosságát, jelezve, hogy a nagy ívű tervek mögött konkrét gyakorlat is működik, melyek reális időhorizontba helyezik az innovációt. Nagy ívű koncepciók eléréséhez a kis lépések politikája a járható út, melyhez a megfontoltság, és a nyugodt belső működés is megteremti az alapot, ahogy ezt a Nyomdai Közvetítő látja:

⁴⁹ Az ellátási lánc következő szakaszáról, az útról, ahogy a könyv a fogyasztóig eljut, nem lesz szó az esettanulmányban, kivéve, ami saját boltot, bolthálózatot illeti. Az egyes interjúalanyokat a tulajdonos-vezetők ajánlására, majd az így felkeresett érintettek további javaslatára (hólabda módszerrel) kerestem fel, de a kis és nagykereskedelmi hálózatról egyetlen stratégia partnert sem neveztek meg az érintettek.

Noha tudom, hogy a könyvpiac egyik vállalatának jövőalkotó stratégiájának elemzésekor elkerülhetetlen az elosztási csatornákhöz való hozzáférés tárgyalása, ez a témakör, ha csak érintőlegesen is, a vállalat tudatos önállósági törekvéseinél, függetlenségénél kerül tárgyalásra.

NYK: Nem az nyom minket, hogy most minden egyes forintot elő kell, mert ki lett írva, hogy 20 milliót kell keresnünk júliusban, hanem ez a csináljuk, ahogyan kényelmesen megy, aztán kész. Nem tudom, valahogy tán ettől jó, hogy nincs az a nagy nyomás, hogy minden egyes hónapban, mint egy részvénytársaságnál, hogy ki van adva, hogy teljesítened kell ennyit. Mert a nyolc tulajdonos, aki meg egyébként nem látja, hogy ez az egész, hogy működik, csak dobol az asztalon, hogy hol az osztaléka.

Ezzel a megjegyzéssel részben felülírja azt a megközelítést, hogy a környezet változása dinamizálja, illetve strukturálja a vállalati stratégia alkotását és a döntéshozatalt. Ez a gondolat, hogy „azt csináljuk, ahogyan kényelmesen megy” a vezetők, a tulajdonosok és a stratégia partnerek hozzáállását kiemelt fontosságúnak értékeli.

Az üzleti kapcsolatok és a bizalom szerepét elemezve Gelei (2013) Bensaou-t (1999) idézve kitér ezen kapcsolatok (befektetések) reláció-specifikus jellegére, és olyan befektetéseket ért alatta, „melyeket az adott partnerkapcsolatban együttműködő felek hajtanak végre annak érdekében, hogy az adott kapcsolat működését zökkenő mentesebbé tegyék, végső soron magát a kapcsolatot erősítsék. E befektetés-típus további fontos jellemzője, hogy azok a szóban forgó konkrét kapcsolatban értékesek, más kapcsolatba egyáltalán nem, vagy csak jelentős értékvesztéssel vihetők át.” (Gelei, 2013: 19-20) A 21. táblázat alapján a Kiadó és a Nyomda/Nyomdai Közvetítő között kialakult kapcsolatot stratégiai partnerkapcsolatnak⁵⁰ nevezem, hisz a gyakori tudástranszfer, a személyes kapcsolatok és a kölcsönös bizalom is erre utal.

22. táblázat: A piaci és stratégiai partnerkapcsolat jellemzői

Kapcsolat típusa	Piaci cserekapcsolat	Stratégiai partnerkapcsolat
Kapcsolat jellemzői		
Információ-megosztás módja	Alacsony szintű; operatív koordinációt támogató	Széles körű, gyakori; jelentős tudástranszfer kíséri
Alkalmazotti kapcsolatok	Személytelenebb, jól definiált feladatokra koncentrálnak	Személyes kapcsolatokra építő, problémaorientált
A kapcsolaton belüli hozzáállás jellemzői	Pozitív	Pozitív, a kölcsönös bizalom magas

Forrás: Bensaou, 1999 nyomán, idézi Gelei 2013: 21. alapján.

⁵⁰ Dyer (et. al. 1998) autóipari ellátási láncokat kutatva rámutat arra, hogy mind a piaci cserekapcsolatok, mind a stratégiai kapcsolatok kiegyensúlyozott, egyenrangú helyzetben jönnek létre, és a vállalatok közötti kapcsolat „élettartalma” mindkét típusnál lehet hosszútávon működőképes. A stratégiai partnerkapcsolatnál a célok közös meghatározása, az együttgondolkodás, az egymás melletti elköteleződés a közös stratégiaalkotásban is megjelenik, mely kissé rugalmatlanná teszi a vállalatok működését. Míg a piaci cserekapcsolatok egy gyorsan változó környezetben, ahol jelentős áverseny is jelen van, fontos stratégia eszköz és irány lehet. A vállalatok számára fontos tanács (Dyer et. al. 1998), hogy tudatosan szegmentálja beszállítóit, legyen szó akár piaci cserekapcsolatokról (rövid és középtávú szerződések kötése) vagy stratégiai partnerség kialakításáról (hosszú távú szerződések). Jelen vállalat esetében a szerzők/illusztrátorok beszállítói csoportja inkább a piaci, míg a Nyomdai Közvetítővel való kapcsolat, inkább a stratégiai kapcsolatra utaló jegyeket mutat, mely a közös jövőalkotás napi gyakorlatában is tetten érhető.

A nyomdai reklamációk kezelésénél, melyet volt alkalmam személyesen is megfigyelni egy interjú készítése során, szintén a személyes kapcsolatokra építő problémaorientált megközelítés jellemzett. A hatékony és a szinte azonnali problémamegoldást a jó szándék és az egymás szempontjainak kétségek nélküli elfogadása jelentette, ahol beszélgetés nem a „ki volt a hibás?”, vagy a „ki, hol és miért rontotta el?” kérdések mentén zajlott, hanem a „hogyan jöhetünk ki ebből mielőbb, úgy, hogy teljesítsük a kitűzött célt, és senkinek se származzon belőle kára?” (Itt pl.: jelenjenek meg hibátlanul a kért új könyvek a könyvfesztiválon, és nem feltétlenül gond, hogy nem a teljes rendelt mennyiségben az első napon, hanem fokozatosan érkeznek majd a hiányzó immár hibátlan művek.) Ez a szoros, bizalmi alapú együttműködés Kiadó és Nyomdai Közvetítő között a hosszú távú stratégia fontos része. A Közvetítő, aki a stratégiai kérdésekben a vállalat vezetői tanácsadóként is bevonnak, olykor nemcsak külső, hanem belső érintettjévé is válik a vállalatnak. A közös érdekek, mely a gazdaságos, minőségi működést jelentik mindkét fél számára olyan célok, melyekért már itt a jelenben, közösen, nap mint nap tesznek.

Az iparági trendek bemutatásától is eltekintek, bár elismerem, hogy mind a beágyazottság kérdéskörénél, mind a stratégiaalkotás folyamatánál megkerülhetetlen utalni rá. A hogyan jutnak el a fogyasztóig a könyvek? – kérdés szintén fontos az ellátási lánc tárgyalása során. Itt a jövőorientáltságot és a hosszú távra tervezést a saját bolt (immár boltok, vidéken, Budán és Pesten), és web bolt, jelent egyfajta előre menekülést az iparági „hullámvasútról”⁵¹.

VIII.5. Összefoglalás: Tudatosuló jövőalkotás a jelen gyakorlatában

Az elméleti részben már tárgyalt 23. táblázat azt magyarázza, hogy a gyorsan változó környezetben milyen stratégiákat választanak az egyes vállalatok. Az esettanulmány kapcsán tovább árnyalhatóak Eisenhardt és Brown (1998) felismerései, melyhez előzetesen el kell fogadnunk azt a megállapítást, hogy a könyvkiadás iparága is gyorsan változó környezetnek tekinthető. A disszertációnak nem célja alapos elemzést adni a választott iparági környezetről, de az interjúkból kiderül, hogy a technológiai és tartalmi újítások, a kereskedelmi hálózatok alakulása és kiszámíthatatlan működése, a fogyasztói igények módosulásai miatt gyorsan változónak tekinthető a környezet, melyben a vállalat egy „fontolva haladó”, kis lépésekre

⁵¹ Melyet a vertikális integráció jellemez, létrejött néhány (2-3) óriás vállalat, akik egyszerre vásároltak fel kiadókat és terjeszkedtek kis és nagykereskedelmi hálózataikkal. A méretbeli növekedésük óriási erőfölénnyel is járt, amit ki is használtak: hónapokra (sem) fizettek beszállítóiknak, így a kisebb könyvkiadók, ha jelen akartak lenni, az áruházláncok könyvesboltjaiban, akkor szállították a könyveket, melyért nyomott áron és jelentős késleltetéssel fizettek a vállalatok.

építő, inkerementalista stratégiát választ. Piaci szegmensének kiemelkedően fontos szereplőjeként *képes saját ritmusában haladni* (a haladás e ritmusa részben a vezetők személyes jellemzőiből fakad), és összességében egy megfontolt, visszafogott működés jellemzi a szervezetet. Ezzel pedig megtartja vezető pozícióját, megmarad a piacon, sőt, a vezetés növekedési pályán tartja vállalatát.

23. táblázat (7. táblázat átdolgozása): *Időütemezés vagy eseményütemezés?*

	Időütemezés (megelőző)		Eseményütemezés (reagáló)
	Hosszú távú szemlélet	Rövid távú szemlélet	
Jellemzői	<i>Szabályos, ritmusos és proaktív stratégia, előre kiszámítható, tervezhető változtatások. – Aktív stratégiaalkotó, iparági keretek újradefiniálása, irányító, vezető szerep.</i>	<i>Szabályos, ritmusos és proaktív stratégia, előre kiszámítható, tervezett változtatások. Az iparági kereteket elfogadó, ezeket követő, alkalmazkodó stratégia.</i>	Eseményekre (pl: technológiai változás, gazdasági mutatók módosulása, új fogyasztói igények megjelenése) reagálva születnek a stratégiai döntések.
Előnyök	<i>Előre kiszámítható, tervezhető, összpontosított figyelem, proaktív. Másra is jut idő: hosszabb távú jövőre tervezés. Hosszú távú kapcsolatok, bizalom szerepe.</i>	<i>Előre kiszámítható, tervezhető.</i>	Stabil piacokon a változás kezelésének módja.
Hátrányok	<i>Ellátási lánc szereplőinek szorosabb kapcsolódása – együttmozgása – túlzott függőséghez vezethet, vállalati önállóság csökkenhet; kisebb a döntési, változtatási rugalmasság.</i>	<i>Másra nem is jut idő; Szinte gondolkodni sem kell;</i>	Gyakran kapkodáshoz vezethet.
Példa (esettanulmányból)	<i>Beszállítói kapcsolatok (Nyomdai Közvetítővel)</i>	<i>Beszállítói kapcsolatok (egykes illusztrátorok, szerzők)</i>	

Forrás: Eisenhardt, Brown 1998. alapján – dőlt betűs kiegészítések az esettanulmány tanulmányai szerint

Az iparági sajátosságok tehát meghatározzák a vállalatok stratégiáját: jelen esetben a ciklikusság, a szezonális, a könyvhét, könyvfesztivál és a karácsony által generált növekvő fogyasztói igények bizonyos sarokpontokat tesznek a kiadók működéséhez, mindez egyfajta időütemező (23. táblázat), kiszámítható stratégiát jelent az iparág legtöbb vállalatnál. De mi történik akkor, ha a legtöbb vállalat ezekre az időszakokra időzíti a nyomdai feladatokat, a rendeléseket? Az ellátási lánc egyes elemeinél (itt különösen a nyomdánál) az említett időszakokon kívül jelentős szabad kapacitás jelentkezik, míg az említett időszakokban a kapacitáshiánnyal küzd.

A Kiadó esetében a Kontroller tanácsai, a Nyomdai Közvetítő és a nyomda hatására megjelenő gazdasági racionalitás szempontjainak internalizálása hozták el azt a pillanatot, amikortól is egy-két évre előre tervez és szerződik a vállalat.

Ahogy a 23. táblázat első oszlopa is mutatja, az időütemezéssel lehetővé válik a hosszabb távú tervezés, bizonyos szabályszerűségeket követve a proaktivitást beépítheti stratégiájába a vállalat. Így néhány területen előre kiszámítható lépéseket tehet, mely aktív, piacvezető szerepbe (zászlóshajó) helyezi a vállalatot. A stratégiaalkotók mindennapi működésében ezáltal idő szabadul fel a jövőről való gondolkodásra, és adott esetben újabb lehetőségek felismerésére, melyek kezelésével iparági szinten is vezetővé válhat. Az ellátási lánc szereplőivel kötött hosszú távú, szoros és bizalmi alapon kapcsolatok az egyik oldalról biztonságot adnak a jelenben, de az aktív jövőalkotást kissé rugalmatlanná, nehezkesebbé tehetik, pl. a gyakori egyeztetések miatt. Viszont előnyként is szolgálhat, hiszen a közös érdekek megjelenésével, egymást inspiráló környezetet teremtve, valódi, új lehetőségek születhetnek már itt a jelenben (a bevonás és részvétel további kérdéseiről a X. fejezetben lesz szó).

Ezen a logikai szálon haladva és összefoglalva a választ a második kutatási kérdésre (*Hogyan jön létre, alakul a jövő, és milyen jövő jön létre a vállalati stratégiaalkotási gyakorlatban?*) kijelenthetjük, hogy noha a stratégiai iskolák eszköztárát tudatosan nem alkalmazza a vállalat, de a gyakorlati döntéseiben tetten érhető a jövőépítés. A kutatási kérdésre a választ a 24. táblázat segítségével foglalom össze, mintegy rávilágítva arra, hogy a stratégiai iskolák központi logikája mentén milyen jövőalkotó tevékenységet folytat egy vállalat már itt a jelenben.

A termék (azaz a gyermek- és ifjúsági könyvek) jövőorientált jellege és a piacon belüli elhelyezkedése szempontjából a Porter-i (1993) alapstratégiák közül a vállalat megkülönböztető versenystratégiát folytatja, ahogy a vállalat vezetői fogalmaztak: ez egy prémium termék, melynek minőségével szerezte meg hírnevét a vállalat, és mely minőséget az alkalmazottak kiválasztása, a beszállítói kör tudatos szelekciója is támogat.

Ez a prémium jelleg megjelenhet egyfajta *pozicionáló stratégiai magyarázatként* is, jelezve, hogy egy stabil piaci pozíció megteremtésével a jelenben megteremthető a vállalati jövő. A Kiadó esetében, noha elemeiben fellelhető ez a megközelítés, de a vállalat méretéből adódóan nem tud és nem is akar olyan belépési korlátokat támasztani, mely meggátolná a további vállalatok megjelenését. Alapállásuk mottója a „viragozzon száz virág”: jó, ha több szereplő van jelen a piacon, és ugyanazt a minőséget képviseli. A fő motiváció egyéni és vállalati szinten is az „önmegvalósítás” vagy „kiteljesedés” az egyes tevékenységekben, de mindezt

nem feltétlenül a versenyelőnyért teszik; a felismert piaci résbe belépve a vállalat így is önmaga lehetőségeit teremti meg. Ez a megközelítés jól köthető a „kék óceán stratégiához” (Kim és Mauborgne 2005), illetve a Hamel és Prahalad (1994) féle foresightful gondolkodáshoz.

Ez utóbbi megközelítés már a „*képességek kialakítása és fejlesztése*” hívószavú domináns logika értelmezését adja a vállalat jövőalkotó tevékenységének. A beszállítók (szerzők és illusztrátorok) kiválasztása, a szoros kapcsolatok (a Nyomdai Közvetítő) építése pontosan tükrözi azt a kulcs erőforrásokra és lényegi képességekre fókuszáló stratégiaalkotást, melyben a jelen döntéseiben születik meg a jövő lehetősége. Ez a megközelítés a múlt dominanciáját sugallja, de az esettanulmány tanulságait levonva megállapítható, hogy mihelyest a szervezeti tagok megtalálják és tudatosítják saját alapvető képességeiket, elindul egyfajta belső differenciálódás és feladatmegosztás, s így lényeges idő szabadulhat fel, mely teret adhat a jövőről való gondolkodásra. A vezetők felismerhetik saját hiányosságaikat, és kiszervezhetik ezeket a tevékenységeket, vagy épp új alkalmazott felvételével beemelhetik a vállalat működésébe a fontosnak ítélt képességeket, ismereteket és tudást. (Erre példa az esetben a nyomdai kapcsolattartás „kiszervezése”, illetve a kontroller alkalmazása.)

24. táblázat (vö: 11. táblázat): A stratégiai iskolák központi logikája és az eltérő vállalati foresight megközelítések feltárása az esettanulmány vállalati gyakorlatban

Központi logika	Stratégiaértelmezések az esettanulmány példáján	Jövő értelmezés – Foresight kapcsolódások	Érintettek azonosítása, bevonása
Pozicionálás (Positioning logic)	A felismert piaci résbe belépve önmaga lehetőségeit teremti meg.	Egy stabil piaci pozíció megteremtésével a jelenben megteremthető a vállalati jövő.	A fő motiváció egyéni és vállalati szinten egyfajta „ önmegvalósítás, ” „kiteljesedés” az egyes tevékenységekben.
Képességek kialakítása / fejlesztése (Capability building logic)	A szervezeti tagok megtalálják, és tudatosítják saját lényegi képességeiket , elindul egyfajta belső differenciálódás, feladatmegosztás.	Idő szabadul fel , mely teret ad a jövőről való gondolkodásra.	Új alkalmazott felvételével beemelik a vállalat működésébe a fontosnak ítélt képességeket, ismereteket, tudást.
Gyorsan változó környezet (High velocity / Hyper-competition logic)	Időütemezés , rövid és hosszabb távra is kiszámíthatóvá tenni a vállalat működését.	Bizonytalanság, kockázatok felismerése és kezelése.	Stratégiai partnereinek a jövőjét is integrálta saját működésébe.
Komplex rendszerek (Complexity logic)	Bizonytalan stratégia a pozitív és negatív visszajelzések komplex rendszerében.	Foresight mint navigáció és találékonyság (Cunha 2004)	Érintettek bevonása, elköteleződése.

Forrás: Jarzabkowski (2003, 2005), Elfring és Volberda (1997); Mintzberg et. al. (1998) alapján, döntetűs saját kiegészítésekkel

A gyorsan változó környezethez a már említett időütemezés lett a vállalat válasza, tehát az arra való tudatos törekvés, hogy rövid és hosszabb távra is kiszámíthatóvá tegye működését. Mindez stabilitást és tervezhetőséget hozott nemcsak a vállalat, hanem ellátási láncának életébe is. Így már nemcsak saját, hanem valamelyest stratégiai partnereinek a jövőjét is integrálta saját működésébe.

A vizsgált vállalati működést látva a „*benne maradni az idő folyásában*” jelenti a legfőbb üzenetet, mely dinamizálja a stratégiai iskolák merev logikáját. Az esettanulmány valósága azt sugallja, hogy *látni, érezni és tapasztalni a változásokat a szervezet tagjaiban és külső környezetében egyaránt – ez jelenti már itt a jövőalkotást.*

A stratégia döntésekkel nem válik véglegessé a jövő:

- a vissza és az átlépés lehetősége adott (pl. Kiskönyvesbolt megnyitása majd bezárása; Könyvesboltból Kiadóvá váló vállalat);
- lehet dönteni a mértéktartó növekedésről;
- a bizalom adásról és elfogadásról;
- az eladást ösztönző vagy épp a nevelő szándékú termék terjesztésről;
- a saját tulajdonban maradásról, vagy épp az eladásról...

Mindezek olyan döntések, melyek akarva-akaratlanul is hatnak a jövőre, és ennek a hatásnak a tudatosítása érdekében tesz évről évre nagyobb lépéseket a vállalat.

Az esettanulmány alapján imént megfogalmazott felismerések általánosabb szinten is továbbgondolásra érdemesek. Jelen esetben a jövőalkotó tevékenységhez, illetve a stratégiai iskolákba sorolt elméleti koncepciókhoz a stratégiaalkotási gyakorlat és a mindennapi döntések oldaláról közelítettem. Az egyes stratégiai iskolák domináns logikája értelmezési keretként szolgált, melyeket, mint különféle szemüvegeket felvéve más és más magyarázat adható a vállalati gyakorlatra és a jövőalkotó tevékenységre. De ez a folyamat meg is fordítható, és a gyakorlat oldaláról is fel lehet tárni a releváns kapcsolódási irányokat, melyeket nem a kizárólagosság és az egyetlen helyes út/válasz megtalálása motivál, hanem a mélyebb, valósághűbb értelmezések feltárása, megértése. Ilyen olvasatban nem csak a konkrét esetről született tudás, hanem a stratégia-kutatók kategóriái is újabb értelmezést nyerhettek e vállalati gyakorlat tükrében. Az eltérő megközelítések adta merev keretek és statikus látásmód is reflektálásra került az idő- és a jövő-dimenziókon keresztül. S az is kiderült, hogy az idő

folyását tudatosan megtapasztaló – és erre reflektálni képes – szemlélettel oldhatók a stratégiai iskolák gyakran egymást kizáró magyarázatai és megközelítései, azaz az elméleti részben bemutatott merev status quo. Itt érhető tehát tetten az a folyamat, amikor a gyakorlat hat vissza az elméletre, illetve az elmélet alkotóinak alapfeltevéseire.

IX. Részvétel a jövőalkotásban – bevonás és/vagy megérintődés

Kutatási kérdés: *Hogyan válik közössé a vállalati jövőalkotás? Mit jelent a részvétel, a participáció ebben a folyamatban? – bevonás és bevonódás; megérintődés és aktív szerepvállalás kérdéskörének feltárása (3)*

Ezt a kezdetekkor megfogalmazott kutatási kérdést, mely a vállalati jövőalkotó tevékenység harmadik területét, a részvétel témakörét állítja középpontba, az elmélet feldolgozása és az esettanulmány mélyebb rétegeinek feltárása során alkérdésekre bontottam:

- Kik (hogyan) és miért vonódnak be / vesznek részt a vállalati jövő kialakításában?
- Mely érintettek, milyen mechanizmusokon keresztül, miért és hogyan lépnek be egy adott vállalat jövőalkotó tevékenységébe?
- A vállalat (felső vezetés) miért (hogyan) vesz részt környezete jövőjének alakításában?

Az első két kérdés a szervezeten belüli hatásokat vizsgálja, míg a harmadik kérdés a vállalati határokat átlépő tevékenységekre utal, és azok nagy vonalakban – az esettanulmányra vonatkozóan – már meg is válaszolhatóak az eddig leírtak segítségével:

- Az esettanulmányban a vállalat vezetése az ellátás láncá egyes kiemelt szereplőit vonja be a stratégiaalkotást meghatározó döntéseibe, mintegy tudatosan építve ezáltal saját vállalatának, iparágának a jövőjét.
- A vezetés a vállalat saját alkalmazottait ugyanakkor már lényegesen hátrébb sorolja mindannyiszor, ahányszor a vállalati működést érintő lényeges kérdésekről dönt.
- A külső környezetért vállalt felelősség – melyre a harmadik kutatási kérdés utal –, a fogyasztói csoportokra irányuló fókuszált figyelem, nevelési, fejlesztési szándék képében jelenik meg. A szülők, pedagógusok és könyvtárosok megszólításának eltérő csatornáit és rendezvényeit érinti, de fontos megemlíteni, hogy a vállalat kommunikációjában kiemelt szerepet kapnak a gyermekeknek szóló üzenetek és programok is, akik noha fizetőképes keresletet csak a felnőtteken keresztül jelentenek, mégis kiemelt célcsoportnak számítanak. (Bizonyos értelemben ezt a vállalati gyakorlatot és értékválasztást a jövő generációkért érzett felelősség megnyilvánulásának is nevezhetnénk, bár ezt az interjúalanyok nem említették).

Mindezek mögött az a (feltételezett) vezetői alapfeltevés húzódhat meg, hogy egy vállalat képes itt a jelenben megalkotni saját jövőjét, a kiemelt iparági szereplők segítségével, melyhez az alkalmazotti kör csak „eszköz”-ként nyújt támogatást. Nem feltétlenül ez az

alapállás vezet persze sikerre „minden” vállalat esetében, de a menedzsmentet támogató közeg jelen esetben mindazonáltal a vállalat versenyképes fennmaradásának biztosítója. Ebben az alponban a vállalati jövőalkotó tevékenység megértéséhez a stratégia alkotóinak együttműködését, illetve az alkalmazottaknak a közös jövő kialakításában betöltött szerepét térképezem fel.

Az érintettek bevonásánál jelenik meg a vállalat függetlenedési, önállósági törekvése is, vagyis a „*kiket von be a vállalatvezetés*” (a döntéseibe, a gondolkodásába és a stratégia-előkészítésbe) kérdés mellett –, legyen ez akár valódi, akár képviselők általi bevonás; a „*kiket nem von be*” kérdés is tárgyalandó. Az állami támogatás igénybevételét (néhány díjnyertes kötetétől eltekintve), illetve banki hitel felvételét eddig igyekezett elkerülni a vállalat, ahogy erről a tulajdonosok is beszámoltak, mind személyes, mind vállalati szempontoknak megfelelően a működésük egyik mozgatórugójának tekintik az ilyen irányú függetlenség megtartását, és az ezzel járó szabadságot.

A jövőalkotásban való részvétel tárgyalását a vállalati döntéshozatali mechanizmusok elemzésével kezdem (*konszenzusos döntéshozatal, az egymást kiegészítő vezetők, a stratégia partnerek bevonása a döntéshozatalba, és a függetlenség megtartása*) – bemutatom azt a helyzetet, hogy a szervezeti döntéshozatali mechanizmusok változásával kiknek teremődik tér és lehetőség a jövőalkotásban aktív szerepet vállalni.

Majd az aktív szerepvállalás mellett a participáció más vetületeit – belső elköteleződés (engagement), együttes gondoskodás (common caring), érzelmi azonosulás (participation through feelings) és szervezeti elköteleződés (organizational commitment) – is érintem, rámutatva arra, hogy a közös jövő teremtése és elfogadása milyen csatornákon keresztül történik. Ez a gondolkör vezet át ahhoz a kérdéskörhöz, hogy mikor kezd „önálló életet élni” a vállalat, és mikor alakul ki saját identitása, önálló jövője; itt kerül előtérbe a tudatos jövőalkotás mellett – s vele szemben – a foresight mint a *valamivé válás* (becoming) folyamata.

IX.1. A vezetői csoport működése

A vállalat növekedésével, az idő múlásával a klasszikus „családi vállalkozások” dilemmái (Hall, Melin, Nordqvist, 2006) is megjelennek a Kiadó életében. A vezetői csoportban az első időszakban a „mindenki minden munkát végez” elv érvényesült. Majd fokozatosan, részben tudatosan, részben, ahogy a „helyzet hozta” alakult ki a hatáskörök fokozatos elosztása, de

intézményesülése (szóbeli, esetleg írásos formában) a vizsgált időszakban még nem történt meg, sőt erre utaló szándékot sem tudtam egyelőre felfedezni (egyszerű szervezet, lásd: Antal-Dobák (2009) és lineáris szervezet, lásd: Dobák (1998).

Az egymásba és a munkatársakba vetett bizalom, „a nélkülem is úgy történnek a dolgok, ahogy szeretném” – mentalitás, vagy épp az irányítást elengedni képtelen vezető („nem bízom a munkád szakmai minőségében, legjobban csakis én végezhetem el”) mindegyikére volt példa. A *bizalom – minőség – elengedés/felhatalmazás – függetlenség/önállóság* kérdésköre a vállalati növekedés jelen szakaszában megkerülhetetlen dilemmák. (vö.: Greiner (1998) élelciklus modell.)

A vezetői csoport felépítését, működését, hatáskörmegosztását: „Egymást kiegészítő vezetők”-ként jellemzik az érintettek (stakeholder), vállalaton belülről és kívülről. A feladatkörök megosztását feltehetően az idő alakította ki, noha a hatásköröket valószínűleg „leosztották” egymás között a szereplők. Mégis, az egyes szereplők történeteiből egy olyan vállalat-vezetési kép alakul ki, melyben ki-ki megtalálhatta saját magát. Továbbra is lehetnek átfedések, de az alkalmazottak és a külső partnerek számára világos a kép, ők látni vélik, hogy a Kiadó vezetése, a több szempontú, eltérő megközelítésű és személyiségű vezető, miért is tud ilyen sikeresen együttműködni. Sőt, sokuk szerint ez a személyes és direkt vezetés, működés és feladatmegosztás a Kiadó sikerének titka.

Egyik bolti eladó szerint az alkalmazottak kiválasztása és az egyéb „munkaügyi” kérdések egyre inkább az egyik tulajdonos-vezetőhöz köthetők:

BE1: (...) Mondjuk úgy, én úgy látom, hogy a N az aki a leginkább [az alkalmazottak kiválasztást végzi], nem tudom hogy ezt ők hármán megbeszélték, és hogy rá esett ez a szerep, de én úgy látom, hogy neki a személyiségében is, szóval hogy ő élvezi ezt (nevetés) idézőjelben, talán a legjobban az ilyen munkaügyeket. És szerintem elsősorban ő intézi.

A személyes tulajdonságok és egy általános hozzáállás lehet az a rendező elv, mely az idő múlásával kialakítja a belső vezetési struktúrát, a hatáskörök megosztását. Az egyik külső partner ilyennek látja a vezetői csoportot:

NYK: Három teljesen különböző egyéniség, ugye ez a három ember, és mind a hárman teljesen mást tesznek hozzá. ettől borzasztó erős szerintem a vállalkozásuk. (...)

NYK: Én azt látom, hogy a T abszolút a működtető rugó, aki a címek közül, valahogy meglát olyan dolgokat, hogy tudnám ezt kifejezni jobban? Olyan, mint egy ilyen művészeti vezető, ilyen art direktor, (...) Ugye a két [másik vezető], ők meg már egy kicsit keményebb, ők már egy kicsit a gazdasági, már nem annyira a szentimentális részét, inkább a tudományos részét, meg a gazdasági részét. Ezzel nem azt akarom mondani, hogy T nem gazdasági szemléletű.

NYK: Már többször kértem gazdasági ügyben tanácsot tőle, de azt mondom, hogy ő szentimentálisabb, mint a két lány. De szerintem ettől lesz jó valami. Látok egyébként – a nyomdaiparban is van egy-két olyan vállalkozás, ahol két, három tulajdonos van és mindannyian teljesen más elvet képviselnek most. És nem a „jó zsarú, rossz zsarú”, hogy az alkalmazottak rettegnek, és attól megy jól valami, hanem ez a „több szem többet lát”. Ez a legjobb szó rá talán.

Ez az idézet, egy újabb vetületére világít rá a vezetők „egymást kiegészítő” működésének, mégpedig felveti azt a kérdést, hogy a női (feminin) és férfi (maszkulin) hozzáállás, viszonyok miképp érhetőek tetten a jövőalkotó tevékenységekben. További kutatásra érdemes az a kérdés, hogy az inkább a gondoskodó, a kapcsolatokat ápoló, kicsit „szentimentálisabb” szemléletet jelenléte, és/vagy a „keményebb, gazdasági” szempontok érvényesítése miképp teremtheti meg azt az összhangot, mely az időhöz és a jövőhöz kötődő a szervezeti viszonyulást együttesen megalapozza. Ezen az úton indulva, feltárható az is, hogy a női és a férfi vezetési stílusok, moralitás, hozzáállás, kreativitás, *jövőtől való félelem* és *jövőteremtő képesség*, hogyan köthető össze és hogyan jelenhet meg egy vállalat stratégia-alkotási gyakorlatában. Illetve, továbbgondolva a kiinduló kutatási kérdést a vállalatok jövőalkotó tevékenységéről, fontos felismerés a *jövőről való gondoskodás* (női) és a *jövő teremtő tevékenységek* (férfi) eltérő irányultságának összekapcsolása és együttélése.

A vezetői csoport egységére utal az egyik alkalmazott is:

BV: Szerintem ez egy nagyon szerencsés kombináció az ő hármasuk, hogy úgy mondjam. Mert amennyire így most megismertem őket, mind a hárman kicsit más szemmel nézik a dolgokat, meg mást tartanak fontosnak, és kiegészítik egymást abszolút. Mert az sem lenne jó, hogyha mind a hárman mondjuk, csak arra koncentrálnának, hogy olyan könyvet adjunk ki, amire büszke lehet az ember, viszont nem hoz egy árva fillért sem, akkor már nem lenne [a Kiadó]. De az sem lenne jó, ha valaki csak üzleti szempontból érvényesülhetne, mert akkor is elvesztené a tekintélyt. Mind a hármuk egy picit másra helyezi a hangsúlyt, és így kiegészítik egymást szerintem, és ez jó.

Ehhez kapcsolódik egy másik irány is, mely nem a nemi szerepekből, illetve azok megnyilvánulásaival (gender issue) magyarázza a jövőalkotó tevékenységet, hanem a stratégiaalkotók tanulmányi háttéréből, a szocializációs közegéből. Az esettanulmány ezen alapfeltevések feltárására és mélyítésére is ad lehetőséget, hisz a stratégiaalkotói kör – 5 bölcsész, 1 közgazdász/informatikus; stratégiai partnerek (nyomdász, közgazdász, bölcsész) – eltérő háttére és hozzáállása is részben meghatározza, meghatározta azt a pályát melyre a vállalatukat helyezték, és saját jövőjüket alakítják. (Az esettanulmányban a felelősen vállalt „értelmiségi lét” leginkább a *progresszív* kiadó és a *kortárs* irodalom címszavakkal írható le.) Az eltérő háttér ebben az esetben például az alkalmazott jövőalkotó technikák sokszínűségében a kvantitatív és a kvalitatív megközelítésben, és a jövő alakíthatóságába vetett hitben tárhatóak fel.

Az előbbi dilemmához kapcsolódik a következő kérdés, hogy mikor jön el az a pillanat, mikor a gazdasági szakértelem hiánya már jelentősen visszaveti a vállalat működését? (Ha egyáltalán igaz ez a feltételezés.) Felismeri-e a vezető, hogy olyan ismeretek hiányával küzd, melyek nélkül nem látja meg a vállalat belüli és kívüli változásokat? (Vagy épp

szemellenzövé válnának a megismerendő módszerek és technikák?) A vizsgált vállalat esetében eljött ez a pillanat, mikor szakértő Kontroller segítségét kérte a vezetés:

KO: (...) És hát mondták, hogy nekik, igazából nem tudták, hogy mi bajuk van, azt tudták, hogy valahogy nincsenek képbén. Tehát Történnnek dolgok, amiket nem tudnak megmagyarázni és, tehát nem csak arról van szó, hogy a, nekem mondjuk, ha a jövőre gondolok, akkor a döntéseiknek a következményeit nem tudják igazán belőni. De igazából a status quo-t sem igazán értik. És hát nyilván ez a kettő alapvetően összefügg, úgyhogy így kerültem hozzájuk. És a legelső dolog volt, 2009-ben csináltunk egy átvilágítást a cégükről, azért egyrészt így átfogóan átnézni, hogy mi történik náluk, másrészt azért fókuszálva azokra a problémákra, amikre ők éppen akkor szembesültek. És hát ez eltartott egy pár hétig, készült róla egy ilyen jó néhány oldalas dokumentáció, tartottunk egy megbeszélést róla, ahol elmondtuk, hogy mik a főbb találasaink. És ők ezzel viszonylag, úgy tűnik legalább is, hogy elégedettek voltak, merthogy utána egy ilyen folyamatos szerződést írtunk alá, ami azt jelenti, hogy ők kvázi egy ilyen havi fix rendelkezésre állást illetve egy reporting struktúrát vesznek tőlünk. (...).

A kiadó jövőorientált szemléletét tükrözi, hogy szerződést köt, majd később hivatalosan alkalmazza is a Kontrollert, felismerve azt a tényt, hogy hosszú távú működést nem tud úgy fenntartani, hogy a jelen kihívásaira, a jelen döntéseibe nem integrálja a gazdasági ismereteket. Ez a megközelítés szakaszokra bontja, strukturálja és tematizálja a jövőről való gondolkodást és döntést a vállalat életében. A jövő a Kontroller értelmezésében egy külső változó, mely stratégia szinten kezelhető: tervezési ciklusokkal, hosszú és rövid távú ütemezéssel (stb.) a vállalati teljesítmény szolgálatába állítható.

A Kiadó vezetése és a Kontroller eltérő viszonya és értelmezése a vállalati jövőalkotó tevékenységről az eltérő foresight megközelítésekkel írható le (25. táblázat).

25. táblázat (a 10. táblázat továbbgondolása) A szervezeti foresight eltérő megközelítéseinek együttélése az esettanulmány vállalati gyakorlatában

Foresight mint..... (vagy/vagy; és; is/is)	
Előrejelzés (prediction) – Kontroller képviseli	Találékonyság (invention), navigálás (navigation) – A vállalat vezetésének hozzáállása és működése
Tervezés	Nem a jövő megtervezésén gondolkodás
Extrapoláció	Innováció
Forgatókönyvek készítése	Jövő kifürkészése (Probing the future)
SWOT típusú elemzések – pozíció/illeszkedés (fit) megtalálása a verseny-környezetben	A külső környezeti hatásokból tanulva értelmet adni (make sense) a jövőnek
Tudatos vállalati „brand” építés	Közös megegyezés (konszenzus)
	Kreativitás a jövőt vízionáló folyamatokban
	Kockázattűrő magatartás
	Tanulási folyamat
	Önmegvalósítás

Forrás: Cuhna (2004) tipológiájába illesztve – Costanzo (2004) kutatási eredményeit (esettanulmány)

Az előre jelezhető, tervezhető jövő a stratégiaalkotás és a stratégiai döntéshozatal fontos része, hisz a kiszámítható környezetben működő vállalat stabilitást jelent, melyre valódi, hosszú távú stratégia építhető. A korábban bemutatott stratégiaalkotási gyakorlat (itt a Nyomdai Közvetítő bevonása), a tervezhetőség és kiszámíthatóság felé tolják a vállalat jövőalkotó tevékenységét, melyet a kvantitatív módszerek, a számszerű eredmények kimutathatósága jellemez. Ez az irányt képviseli a Kontroller, de ide köthető egy általánosabb szinten a vállalatok stratégiaalkotó, döntés-előkészítő részlegeinek nagy része.

A vállalat vezetői mindennapi gyakorlata – ahogy arra már az eltérő idősíkok egymásra játszásánál is rámutattam (lásd: a 21. táblázat) – egy sokkal strukturálatlanabb, szabadabb navigálást mutatnak az eltérő idősíkok és lehetőségek között. A jövő kifürkészésnek (probing the future) folyamata a jellemző, mikor a kreativitás, az innováció kap kiemelt szerepet és nem a jövő megtervezése az elsődleges, hanem a külső környezet eseményeiből tanulva értelmet adni (make sense) a jövőnek. Így válik az újabb boltok nyitása, vagy épp bezárása, a Kiadóvá alakulás, és újabb Kiadó indítása egyfajta értelemdadási, jövőteremtési folyamattá itt a jelenben.

Erre a kettőségre utal a Kontroller, aki saját értelmezési keretéből kiindulva így látja a stratégiaalkotók döntéshozatali folyamatainak alakulását:

Hogyan történik a döntéshozatal?

KO: Aha. Hát figyelj, én szeretném azzal áztatni magam, hogy most már megfontoltabban, mint mondjuk három évvel ezelőtt. Ez valószínűleg igaz is és itt a megfontoltság alatt azt értem, hogy én most úgy látom, hogy azért, tehát a nagyobb horderejű kérdések körbe vannak járva, mielőtt ők rámondják az áment. Azért azt látni kell, hogy mi döntéstámogatást csinálunk, tehát a döntéseket ők hozzák, azt csinálnak, amit akarnak. (...)

Pénzügyileg szerintem most elég megfontolt, tervezési logikának megfelelő döntéshozatal van. Más szempontokból, egyrészt azt kevésbé látom, de ez szerintem azzal ők is egyetértenének, hogy a menedzsmentnek több dimenzióban kell döntéseket vinni, nem csak pénzügy, hanem ügyfélkapcsolatok, működési kockázatok. Most nem akarok mindent felsorolni, de szerintem azt ők is úgy gondolnák, hogy vannak olyan területek, így a menedzsmenten belül és most nem az operatív működésre gondolok, hanem a stratégiára, amiben viszont ugyanez az előrelépés azért még nincs meg. Az viszont mindenképpen pozitív az ő részükről, hogy egyrészt ezt tudják, és nem csak tudják, de ezzel szembesítik is önmagukat.

A 25. táblázat alapját képező kutatási eredmény (Costanzo, 2004) a foresight mint találékonyság értelmezésénél szintén kiemeli a közös megegyezéssel, konszenzussal születő vállalati döntéseket. Jelen esetben is hasonlóan számolnak be az érintettek.

A tulajdonosi vállalatvezetői csoport három aktív – a Kiadó napi ügymenetét felügyelő és irányító tagok – és három háttérszereplőből áll. Az ügyvezetők így vallanak a közös célok és elvek megfogalmazásáról a Kiadó/könyvesbolt létrejöttének pillanataira emlékezve:

És akkor közösen találtátok ki, hogy mi legyen?

K: Igen.

T: Igazából volt még valaki, akivel a legelején kitaláltuk, meg is van valahol még talán az a papír, egy A4-es papíron másfél oldal volt, ahol összeírtuk, hogy milyen legyen a [Könyvesbolt], és nagyjából a mai napig az. Mármint nagyjából úgy történt, a többiek ilyen módon ebbe a dologba csöppentek bele.

K: Igen, tulajdonképpen az ötlet, mi voltunk.

T: Igen, de hát olyan, mintha

K: A másik házaspárt, aztán még egy másik házaspárt.

T: De olyan mintha együtt csináltuk volna, mert mindent együtt csináltunk, tehát az igazából lényegtelen.

K: Igen, csak nem úgy történt, hogy mi leültünk hatan, és azt mondtuk, hogy csinálni kéne valamit, hanem mi kitaláltuk, hogy mit kéne csinálni és kerestünk hozzá embert.

És ők szerintetek miért csatlakoztak?

T: Hát egyrészt az egyik házaspárnak hozzánk hasonlóan kisgyereke volt, tehát ő gondolom azért is látott benne fantáziát. A harmadik házaspárból ott is ott volt egy nagymama, aki a Móra Kiadónál dolgozott és ilyen módon ők is elég közel voltak ehhez az egész gyerekkönyves szakmához. Ez egy nagyon jó munkalehetőség, és meglátták, mint befektetés is fantáziát benne...

Ők is azonosultak a célokkal is akár?

K: Igen, persze.

T: Persze, teljes mértékben.

Nem csak az anyagi?

T: Sőt, mi ezt az elején elhatároztuk. Többek között ennek is köszönhető, hogy jó maradt a viszony, sose veszünk össze. Tehát ezt mi az elejétől fogva mondtuk, tehát hogy jó ideig nem akarunk belőle pénzt kivenni. Az a cél, hogy ez egy bizonyos szintet elérje, azt majd meglátjuk, hogy anyagiilag ez hogyan fog működni. És ez nagyjából végig meg is maradt, tehát soha semmilyen vitánk nem volt igazából. Sem a célokban, sem az anyagiakban.

A többi tulajdonos is megerősítette ezt a tényt a célok közös meghatározásáról, az egyéni és szervezeti célok egybevághóságáról, illetve a harmonikus együttműködésről, ahol a döntések konszenzussal születnek. Nem beszélhetünk egy karizmatikus vezetőkről, akinek vezető víziójára csatlakoznak az alkalmazottak (Hirschhorn, 1998), itt más szerepben jelenik meg a vezetői működés. Vezetői csoportról beszélünk, mely olykor önmaga számára is „csoda”, hogy működik, így 10 év elteltével is:

M: Talán annyi, hogy én meglepően (szünet) pozitívan gondolom, tehát ahhoz képest, hogy 9 éve csinálom és mindenki volt valamennyire barátságban a másikkal és 9 év alatt volt sok vita, feszültség, minden, még mindig mindenki barát mindenkivel alapvetően. Tehát nem változott a viszony 9 év alatt. Sőt bizonyos értelemben még szorosabb lett.

N: Igen hát nagyon sokat fenyegettek minket, hogy.

M: Meg nekem is voltak kételyeim.

De bennetek nincs az az érzés, hogy mikor jön az a pont?

M: Már nem.

N: Azt gondolom, hogy már nem. Tehát sokáig mondták, hogy persze hogy még nem vitatkoztok, mert még csak toljátok bele a pénzt. De majd ha eljön az a pillanat, amikor ki kell venni, akkor.

M: Hát többször előjött és ott volt a legkevésbé súrlódás, bármikor. Tehát és annak ellenére, hogy annyi év alatt, ez most én magamról beszélek, mert én ilyen szempontból más vagyok, nekem sokszor nem értem, nem sokszor, többször nem értettem egyet azzal, hogy a [Kiadó] hogy csinálja, azt, amit csinálja, de annak ellenére így csinálta, és mégis jóban maradtunk. Tehát többször nem volt az ízlésnek megfelelő, amit csináltak, alapvetően büszke vagyok rá, mármint a Kiadóra. És ez nem gondoltam, hogy 9 év után az lesz. És nem gondoltam, hogy ilyen nagy lesz egyébként. Meg igen, mert nem irreálisan, és ez elég meglepő.

A vezetői csoport együttműködésének sikere is a közös célok meghatározásából, a kezdetekkor megtapasztalt közös értékrendből, és a közös gyermekként értelmezett vállalathoz fűződő érzelmi elköteleződésből is levezethető. Erre utal az a tény is, hogy

bármelyik tulajdonostárssal is beszélgettem a Kiadóról mindig „mi” személyes névmással beszéltek, mindez a vezető csoport egységére, valódi közösségére utal.

Összefoglalva megállapítható, hogy a foresight két megközelítése (előrejelzés és a találékonyság) együtt él a vállalati gyakorlatban, a tervezhető, kiszámítható, jövőteremtő működés szilárd alapot teremt a jövő kitalálását, kifürkészését napi gyakorlatába integráló szervezeti működésnek.

IX.2. Érzelmi és szervezeti elköteleződés

A jövőalkotó tevékenység, a szervezeti foresight fontos eleme az érintettek részvétele, bevonása és bevonódása a stratégiaalkotás, jövőalkotási tevékenységekbe. Ahogy arra korábban már utaltam, jelen vállalat esetében szándékolt stratégiát e bevonásra nem találtam, és az alkalmazottak is inkább ennek a hiányáról számoltak be. Mégis, a vállalati összképet tekintve, nagyon erős az alkalmazottak érzelmi és szervezeti elköteleződése a vállalat felé, és valódi, hivatalos felkérés és felhatalmazás nélkül válnak mégis a vállalat jövőjének alakítójává.

Az alkalmazottak irányítása egy másik vetülete a döntéseknek, ahol a kiválasztásnál – ahogy arról korábban írtam –, valódi érdeklődéssel és kíváncsisággal fordulnak az új belépők felé, de az irányítás (adott esetben az alkalmazottak megkérdezése és valódi bevonása a róluk szóló döntésekben) vet fel néhány hiányosságot, véli az egyik alkalmazott:

És az hogy az eladó jól érezze magát, az fontos a [Tulajdonos-vezetőknek]?

BH: Az is fontos szerintem, de nem is értenek hozzá, hiába van már nagyon régóta ez a bolt, nem értenek hozzá. Szerintem ehhez kell egyfajta, nem azt mondom, hogy tanultság, mert tanultak, hanem akár ilyen vezetői tréning, vagy nem tudom, biztos vannak ilyenek, hogy működne jobban. Mert nekünk is terveztek egyszer ilyen...

De nem volt?

BH: Nem volt, de nem is nekünk kéne, szerintem. Jó nekünk is, de rájuk is rájuk férne. Nem csak minket kéne képezni ilyen szempontból, hogy hogy szóljunk a vevőhöz, és hogy pislogjunk, hanem nekik is.

Hogy, hogyan kezeljék az alkalmazottakat?

BH: Igen, és ezt úgy hiszem, tudatosítani kéne magukban, hogy milyen egy jó vezető. Mert tőlem is egy csomót elvártak, úgy, hogy nekem sem volt fogalmam az egésztől, hogy milyen a vezető, mert sosem voltam vezetői szerepben, és mindig próbáltam inkább hátul maradni. Szerintem ők sem tudják igazából. Pedig ők is vezetők.

Vezetői is, meg, ahogy mondod, sok más dolgot csinálnak még azon kívül, ami nem feltétlenül vezetői feladat: programozás, beszerzés...

BH: És azért tartom kevésnek azt az embert, aki itt van, mert nagyon sokszor elúszunk olyan dolgokon (...) üzletvezetőn is nagy felelősség van, és raktáros is, de boltvezető is és a webeseket csomagolja, ez nagyon sok. Ez három, és szerintem nincs is szegény megfizetve. És bele is fárad. Fáradt, szóval itt már vele is voltak sajnos konfliktusok, és egyszer sem haragudtam rá, mert jó én is felhúztam sokszor utána magam, de megértem, hogy ezt nem bírja egy ember. (...) És úgy érzem, hogy sokan ezért mennek el, mert nagyon sok itt az olyan jellegű probléma, ami igazából nem tartozik rá. Szóval most miért mi vegyük át az árut. És [a tulajdonosok] meg próbálják úgy megoldani, hogy minél kevesebb ember

legyen, viszont rengeteg feladatra, és ez nem jó. Ez így nem működik, ez így össze fog omlani. Mert mindenki összeomlik benne és azért mennek el.

A túlterheltség, a fáradtságból adódó konfliktusok nehezítik napi munkát, ahogy több eladó is említette, sőt volt olyan irodai alkalmazott, aki úgy érezte, hogy mindent megtett a Kiadóért, de a vezetés ezt mégsem értékelte. Az alkalmazottak motiválása, a teljesítményértékelési rendszer, az alkalmazottak kezelése vegyes képet mutat. A dolgozók valódi, aktív bevonására a döntéshozatalba, stratégiaalkotásba nem sok példát hallottam, még akár „csak” olyan kérdésekben, hogy milyen legyen a bolt belső elrendezése, sem vonják be az ott dolgozókat, bár néhányukban az igény meg lenne rá. A csoportos találkozók a bolt mindennapi gyakorlatának részét képezik, de az érintettek nem érzik úgy, hogy valódi a bevonás, meghallgatás történne:

BH: Mert nekünk is volt sokszor olyan, hogy szóltunk, hogy mit kéne változtatni, mit szeretnénk, hogyan szeretnénk, és aztán nem adták be a derekukat. Majd volt egy leány, akit felvettek sok pénzért, ugyanazokat elmondta, és neki elhitték. (...) És egy idő után megunja az ember, hogy ötleteljen, és elmondja a saját gondolatait.

Létezik alulról jövő kezdeményezés, változtatási szándék, de elmarad a felhatalmazás, stabil a hierarchia. Az alkalmazottak ezt a vezetői képességek hiányával magyarázzák, de megjelenik a bizalom hiánya és az elengedés képtelensége. Ami a kiadó, iroda működésében a külső érintettek felé erény lehet, az a belső érintetteknel frusztrációt, problémát okoz.

És akkor mit jelent az, hogy működik egy csapat?

I: Ott ülünk, néha együtt hetente, én csak kétszer, a többiek többször és így.

De ilyenkor a [Vezetők] is ott vannak?

I: Hát változóan, mindenki oda bejár, néha találkozunk. Tehát, hogy igen, működik nyilván. Zötyög, zörög, nem jut az infó, de van aki kiakad, de én nem akadok ki, biztos, egyrészt mert nem ülök ott minden nap, másképp meg én valahogy normálisnak veszem, hogy a dolgok működnek ilyen zötyögösen. *(ahogy azt egy alkalmazott látja)*

Mindezek ellenére, akik itt dolgoznak és maradnak, nagyon is valódi elköteleződésről és büszkeségről számolnak be, hogy a Kiadóhoz tartozónak mondhatják magukat. Ezt sugározza a Könyvesbolt hangulata, mely – a korábbi metaforával élve – ha nem is az ő gyermekük, de nagy szeretettel gondoskodnak róla nap mint nap. Így érzékeli ezt az egyik stratégiai partner:

NYK: Meg megerősítette bennem az egészet, hogy ez milyen jó dolog, mikor ugye a könyvesboltban először jártam. Nagyon vicces volt, mert majdnem egy év telt el. Már akkor nem tudom, a sokadik könyvet csináltuk, mire eljutottam először a könyvesboltba (...). És ott, nem ez a vitrin mögötti könyvek, hanem ez a lehuppan a gyerek, odamászik, leszed három könyvet a polcra, ez az egész közvetlenség, amit képviseltek, ez nagyon tetszett(...) s, nem csak könyveket árulnak, hanem a könyvek mellett, ugye ami gyerekekhez és a könyvnek a figuráihoz kapcsolódó termékek (...), tehát nem ilyen steril az egész. Az tetszik benne nagyon.

A Könyvesboltba lépve felerősödik, az „ide tartozás” és a „büszke vagyok, hogy itt lehetek” érzés, ezt nemcsak a belső, hanem a külső érintettek is említették. Büszkéek arra, hogy

valamilyen formában kapcsolódnak a vállalathoz, legyenek akár az ellátási lánc szereplői, alkalmazottak, szerzők vagy fogyasztók.

Valódi felhatalmazásról azonban nem beszélhetünk, bár az empowerment szintén eszköze lehet a közös jövőalkotási folyamatnak, mikor a vezető és az alkalmazott közösen tűzik ki az elérendő célokat, melyhez az alkalmazott saját maga fogalmazhatja meg a cél eléréséhez szükséges feladatot és magatartásformát. „Az elköteleződés tehát a közös jövőkép irányába, elengedhetetlen annak érdekében, hogy a cél megvalósuljon, illetve oly módon valósuljon meg, ahogyan az a szervezetben elvárt lehet. A közösen végzett célkitűzés folyamata kulcsfontosságú, ugyanis ennek során lehet a szervezeti közös jövőképet és a személyes jövőképet összehangolni. Ha ugyanis a munkatárs személyes jövőképe nem mutat egy irányba a szervezet jövőképével, a kitűzött célok, illetve annak elérésének módja a munkatárs számára kívülről definiált lesz, ami teljesen ellent mond az önmegvalósítási törekvésnek.” (Argyris, 1998, Beck-Bíró 2009: 60.).

Jelen esetben a vezetés egyik értelmezés szerint „delegálásra képtelen”, így az empowerment is nehezen tud megvalósulni, ám ha a stratégiai partnerekbe vetett hosszú távú bizalmat és a a szoros együttműködést tekintjük, akkor beszélhetünk vezetés vagy „a bizalmat ki kell érdemelni” működésről. Így látja ezt belülről az egyik tulajdonostárs:

A: A Kiadó az iszonyú kézi vezérlésű. tehát a vezetők alkalmatlanok a munka delegálására. Mi még nem tudjuk, hogy azok vagyunk-e, mert nem nagyon folytunk bele. Mi sem vagyunk szerintem sokkal alkalmasabbak (nevetés) a saját munkahelyi tapasztalatainkból.

De a Kiadó esetében megtettétek?

D: Nagyon mi sem delegáltuk, hanem mi a [vezetők] felé vagyunk bizalommal, hogy ők megcsinálják, de ők ebben az esetben mi vagyunk. Mint tulajdonostárs. Nem köteleztük őket, hogy vegyünk fel egy ügyvezetőt, szó volt róla egyébként, hogy lesz egy külsős ügyvezető. Ehhez iszonyú kisstilűek vagyunk mindannyian pillanatnyilag. (...) Azt a pénzt ne ő kapja meg, hanem egy idegen, miközben ugyanazt csinálja, amit ő is megcsinál. Hát akkor nem kapja meg.

Ahogy a korábbi példák mutatták valódi bevonás és a feladatok delegálása nem történik meg stratégiai szinten, de az alkalmazottak elköteleződése mégis kialakul. Ehhez ad néhány elméleti magyarázatot a szervezeti elköteleződés és az érzelmi kötődés fogalomköre, mely elméleti szinten a participáció témakörét is bővíti. (V.3.3.)

Heron (1996: 173) az *érzelmek általi részvételről* (participation through feelings) beszél, ahol a szervezeti tagok egy *empatikus közösséget* (empathic communion) alkotnak, ahol harmonikus az együttrendülés az érintettek belső világa, tudatos működése és a külső világ megtapasztalása között, és hasonló az érzékenység a külső környezet változásaira. (Heron, 1996: 173-174) Ez a mély egymásra hangolódás, a valahová tartozás érzése, a közös értékek megtalálása, a világhoz és az élethez való egyéni viszonyrendszerek rokonságának felismerése hozhatja meg azt az érzést, hogy „része vagyok valaminek, ami számomra is

fontos”. Az esettanulmányban szereplő vállalat mindegyik érintettje (alkalmazottak, fogyasztók, szerzők, beszállítók stb.), ilyen és ehhez hasonló érzésekről számoltak be. A vezetők az alkalmazottak kiválasztásánál ezt a „habitus”-t keresték, mely a közös értékrenddel, érzékenységgel, egymásra hangolódással teremti meg az érzelmi alapot a hosszú távú együttműködésre. Ez az ösztönös, majd az idő során tudatosuló tevékenységgel és értékrenddel, már itt a jelenben teremthető meg napról napra saját és szűk (egyre táguló) vállalati érintetti kör, környezet jövője.

A szervezeti elköteleződés, célegybeesésként is értelmezhető (Porter, Steers, Mowday és Boulian, 1974, Kiss, 2013), ahol a kutatók szintén a szervezethez kapcsolódás érzelmi vetületeit vizsgálják. Értelmezésükben az egyének bevonódásának mértékét három tényező határozza meg: (1) a szervezet céljaiba és értékeibe vetett erőteljes hit és ezek elfogadása; (2) hajlandóság, hogy a szervezet érdekében jelentős erőfeszítés megtételére; (3) az egyének kifejezett vágya a szervezeti tagság fenntartására. (Kiss, 2013: 37)

A szervezeti és érzelmi elköteleződés az alkalmazottak bevonódásának olyan vetületét tárgyalja, mely nem egy szándékolt felsővezetői program részeként valósul meg, hanem az alkalmazottak önkéntesen, belső elköteleződésből, és adott esetben érzelmi kötődéssel azonosulnak a vállalat céljaival és vesznek részt, akár csak csendes támogató és megvalósítóként a vállalati döntésekben, és ezáltal a jövő alkotásban.

IX.3. Szervezeti identitás kialakulása

Mit jelent az, hogy egy vállalat önálló életet kezd élni? Mikor az interjúkat készítettem a kérdezettek többsége megmosolyogta a „vállalat” szó használatát. Számukra ez önmagában a nagybetűs Kiadó-t jelentette, egy, ahogy ők mondták, „brand”-dé váló valamit, ami már önmagában is fogalom. A fogalommá válás, itt minőségi, pozitív érték kategóriát jelentett, ahol egy működőképes üzleti vállalkozás vallottan és követetten is kultúrát teremt:

Szerinted létezik az embereken kívüli *Kiadó*? Úgy önmagában ez már egy fogalom?

I: Igen, szerintem igen. Még ezen sokat kéne csiszolni, hogy még inkább az legyen. Brand legyen, de ez szerintem már azért van.

És mitől?

I: Hát az nagyon sokat számít, hogy első volt, ennek minden hátrányával és előnyével együtt. A hátrány, hogy az elején hatalmas bukta volt az összes ilyen úttörő próbálkozás. (...)

I: Az előnye meg az, hogy első volt és nagyon sokáig egyetlen. Nem gyerekekről [szóló könyvek], hanem külön gyerekkönyvek voltak, és könyvkiadóban ez a fajta profil nagyon sokáig egyetlen volt és igen, ez és ezért azért már beivódott az emberek egy részének tudatába, hogy van. Szóval igen, van.

A vállalati brand fogalma szintén a jövőalkotás kapcsán került előtérbe az interjúk során, és az interjúalanyok eltérő értelmezésben használták. Mindegyik jelentésadás mögött feltárható volt a jelen időskija, hogy mit tehetünk itt és most azért, hogy erős „brand”-dé váljon a Kiadó neve. Nehéz feladat egy olyan iparágban, ahol a beszállítók, szerzők és illusztrátorok, jelentik igazán a „brand-et, míg az, hogy melyik Kiadó adja ki könyveiket a fogyasztók számára másodlagos kérdés. Ezt a megközelítést változtatta meg a Kiadó, mikor saját szlogennel és logóval egy „márkanév” alá rendelte kiskereskedelmi hálózatát (web bolt, boltok), rendezvényeit, saját alapítású díjait és a Kiadót. Az iparágban már voltak olyan szereplők (könyvesboltok és könyvkiadók egyaránt,) akik szintén ezt az irányt követték, s ha csak egy szűkebb fogyasztói réteg számára, de nevük „brand”-dé válhatott. Az alapító tulajdonos interjúalanyok a beszélgetéseink során említették, hogy terveik, céljaik és álmaik szerint a könyvkiadásban és könyvesboltban a minőséget képviselő Magvető Kiadó és a budapesti Írók Boltja szellemiségét szeretnék követni a gyermekirodalomban.

A kezdetektől ösztönösen építette a vállalat vezetése azt az egységes képet vállalatról, mely a fogyasztói és egyéb érintettjei számára képviselt. Ezt a folyamatot, tudatosította a kontroller érkezése, akinek a hatására a „Kiadó, mint brand” gondolkodás a mindennapi szóhasználatba került.

M: Az volt az érdekes, ahogy a [Kontroller] nézett a mi cégünkre.

N: Igen, (...) nem is annyira az elhatározás, hogy akkor kiadók vagyunk, hanem ahogy ő látott bennünket.

M: Igen, ő látott minket, mint egy nagy brand-et. (...) A [Kiadói] brand, melynek a fő tevékenysége kiadó, de van benne web bolt, kiskereskedelem, a saját alapítású díjunk a tehetséges szerzőknek/illusztrátoroknak, minden, ami a [Kiadó] névhez fűződik és az egész egyben egy brand. És ez volt a [Kontroller] kiinduló pontja is. Ebből vonta le a következtetéseket, hogy mit érdemes. De nem csak ebből, onnan indult és akkor az adatok alapján azt mondta, hogy mivel és ez van, szerinte ezt kell csinálni. Azért is érdekes ez a szemlélet, mert az ember folyamatosan csinál valamit, és nem mindig tud kilépni és ránézni, hogy most ez valóban fejlődött. És azóta, mi is ilyen szemmel nézzük.

A mi, kit jelent?

M: Szerintem mindenki.

N: Hát mi hatunkat. (...)

M: De nem volt vita, csak az volt érdekes, hogy ő ezt kiemelte, mert ő úgy indult, hogy mi egy brand vagyunk, amit mi ösztönösen építettünk, de nem tudatosan. Tehát inkább taktikailag tudtuk mit csinálunk, de nem volt brand stratégiánk. És ott megfogalmazódott. (...)

Amikor azt mondjátok, hogy brand, akkor ez azt is jelenti, hogy önállósult a vállalat?

N: Igen, de egyelőre nem gondolom, hogy ez nélkülünk tudna működni.

M: Igen, van saját élete.

N: Valamennyire van saját élete, de (...) én most azt gondolom, hogy mi hárman vagyunk, tehát a hárunk közül bárki kiesik, akkor a másik kettő egy darabig elpótoltgathatja, de hogyha most valamiért mind a hárman hátralépnének, akkor én nem gondolom, hogy ez önállóan tudna menni.

M: Én nem értek egyet ezzel, megmondom miért nem.

N: Én azt gondolom, hogy azért mert mind a hárman olyan dolgokat tudunk egyelőre beletenni, ami,

M: Jó én értem, én más miatt gondolom.

N: ami ezen az úton viszi előre. Persze aztán lehet, hogy más is

M: Ezzel egyetértek, de szerintem a [Kiadó] mint brand már olyan, hogyha ti holnap hirdetnétek, hogy mostantól kerestek valaki magatok helyett, megfelelő embert fogtok találni. Pontosan azért, mert a piac

is tudja, hogy mit képviseltek. Tehát működhet, lehet, hogy nem lesz teljesen ugyanolyan, és lehet, hogy lassabban fog fejlődni, de én biztos vagyok benne, hogy meg lehet találni azt a három ember, aki tovább tudja vinni úgy, alapvetően szemléletileg, a brandnek, amit képvisel a brand. (...) Én azt gondolom, hogy ennek van már saját élete ilyen szempontból, hogy ez sok embernek jelent valamit, és emiatt tovább fog gurulni. Tehát lesz valaki, aki feláll, és azt mondja, jó én viszem. Ugyanolyan szemlélettel, vagy elég hasonló szemlélettel, mint amit a brand képvisel.

N: Lehet, hogy én túlságosan benne vagyok ehhez, de én ezt ebben a pillanatban nehezen tudom elképzelni.

Akkor az a kérdés, hogy más lenne a [Kiadó] ezek szerint, ha nem lennél benne, vagy nem lettél volna benn így az elejétől fogva.

N: Én azt gondolom, hogy igen.

M: Biztos más lenne. Tehát az, amit képviselnek ők hárman, meg valamennyire mi is, de azért nap, mint nap ők folyamatosan minden, amit csinálnak, ez van a fejükben. Tehát ez gyakorlatilag automatikusan működik, de azért az az automatizálás megtörtént már.

Hatch és Schultz (2001) 10 éven át közel 100 vállalat működését kutatta, és három tényezőt azonosítottak, mely szükséges egy erős vállalati brand megteremtéséhez: a vízió; a szervezeti kultúra és az image. (1) Vízió alatt a vállalat vezetésének vállalatukhoz fűződő céljait, vágyait értették; (2) vállalati kultúra – a vállalat által képviselt értékek, viselkedés, attitűd, az alkalmazottak érzései a vállalat iránt; (3) image – a külső világ, a külső érintettek benyomása a vállalatról. A vállalati brand építése ebben az értelmezésben összekapcsolja a vállalat vezetése által menedzselt jövőképét és azt a képet, ahogy a külső környezet a vállalatot látja, érzékeli.

A vállalati brand építése számos területen rokonságot mutat a stratégiai foresight megközelítésével, ahogy itt a jelenben teremti meg és értelmezi a vállalati jövőt. A szervezeti identitás-keresés (Hatch és Schultz, 2002) témaköre az a tágabb keret, melybe ez a megközelítés illeszkedik. Jelen kutatás szempontjából már önmagában ez a felismerés is újdonságértékkel bír, ahogy a brand építése és a vállalatok jövőalkotó tevékenysége összekapcsolódik. A szervezeti identitás témaköre pedig egy hiányzó láncszemet emelhet be a foresight megközelítésbe, hogy egy adott vállalat miképp határozza meg és építi saját identitását, illetve mindezt hogyan értelmezi és alakítja a külső környezete. Hatch és Schultz (2002) által kidolgozott „A szervezeti identitás dinamikus modellje” (Organizational Identity Dynamics Model) dinamizálja ezt a megközelítést, ahogy a belső, menedzselt kép és a külső kialakított és érzékelt vállalat-kép kettőse egymásra hat és alakul. Írásukban rávilágítanak arra is, hogy milyen stratégiai „félresiklások” születhetnek abból, ha a vállalat pusztán a jelenben feltárt és vallottan jövőorientált igényekre fókuszálva elveszti a múltban gyökerező, hagyományokra és értékekre alapozott stratégiájának fontos elemeit; vagy épp a saját jövőképét egyoldalúan, narcisztikusan építő vállalat miképp veszti el fokozatosan kapcsolatát érintettjeivel, szorul háttérbe piacain.

A másik említett irány a vezetők szerepe a szervezeti identitás kialakításának folyamatában, illetve hogy mikor válik tőlük függetlenné, önálló identitássá a vállalat: jelen esetben belső és külső érintettek látni vélik a Kiadó „fogalommá válását”, melyhez kapcsolódás már önmagában egyfajta presztízst, minőséget jelent. De az önállósulást – elengedést – jelen vezetőktől független működést, sem a belső sem a külső érintettek nem tudnak elképzelni, igaz erre utaló szándék sincs a felsővezető részéről.

Összefoglalva tehát a vállalati jövőalkotás szempontjából a vállalati brand tudatos építése a külső környezet által érzékelt vállalati valóságra adott reflexió, egyfajta állandó stratégiai felülvizsgálat, mely külső érintettek bevonásával zajlik. Így az itt vizsgált kutatási kérdésre a ***Hogyan válik közössé a vállalati jövőalkotás?*** vállalati brand építésének folyamat adhatja meg a választ.

A „brand” építésének másik értelmezése, amikor nem karizmatikus vezetőkről beszélünk, hanem kialakulóban van egy adott intézmény (esetleg brand) karizmája (Hirschhorn 1998), mely hozzáállásával határozott szerepvállalásával hívja maga után követőit.

IX.4. Összefoglalás: a participáció alapja a bizalom

A vizsgált vállalat esetében a jövőalkotásba, stratégiaalkotásba az érintettek szűk körét vonja be a vállalat vezetése. A participációs törekvéseket nem a foresight irodalmában is ismert „a jövő kifürkészésének törekvése” motiválja, hanem a jelen kihívásaira adott gyors és sikeres válasz. Ezért is a valódi bevonásban résztvevők azok a stratégiai partnerek, akiknek konkrétan hatással lehetnek a vállalati stratégia kialakítására és a döntések eredményességére. A külső környezet ilyen irányú tudatos integrálására döntéseibe és jövőalkotásába úgy törekszik a vállalat, hogy saját céljainak szolgálatába kívánja állítani érintettjeit. Így a jelen alpont fókuszába állított kutatási kérdésre a ***Mit jelent a részvétel, a participáció a jövőalkotás folyamatában?*** jelen esettanulmány tanulságai az ellátási lánc szereplői közül a kiemelt érintettek bevonásáról tud érdemi választ adni. Illetve a tágabb részvételi kör bevonásának hiánya felveti a foresight folyamatok piac-vezérelt és a vállalati teljesítmény-növekedés (performance) kizárólagos szolgálatába állított eszközként (Amsteus 2014) való alkalmazását, úgy, hogy a participációs célok háttérbe szorulnak.

Mely érintetteket és hogyan von be a vállalat stratégiaalkotási/jövőalkotási folyamatába? E kérdésre a *vállalati brand építés* ad részben választ, míg másik oldalról az ellátási lánc egyes

tagjainak kiemelt szerepe elemezendő, ahol a kapcsolat és a bevonás minőségét az érintettek között alakuló és ápoló *bizalom* magyarázza.

A bizalom témáját összefoglaló tanulmányok (elméleti összefoglalót lásd részletesen: Korczynski, 2000; Gelei, 2013) a bizalom fogalmát a sebezhetőség (vulnerability) és a kockázat (risk) kérdésköréhez kötik, de megjelennek a témához kapcsolódóan a jószándék és a hitelesség (credibility); illetve az őszinteség (honesty) és jóindulat fogalmak is, melyeket szintén a bizalom építőköveinek tekintenek. Sabel (1992, idézi Gelei 2013) alapján a bizalmat úgy definiálhatjuk, mint olyan meggyőződést, hogy a cserében a másik fél a bizalmat adó sebezhetőségét nem fogja kihasználni. A bizalomra méltóság (trustworthiness) fogalmát Barney és Hansen (1995, idézi Gelei 2013.) a következőképpen határozzák meg:

„Egy cserepartner akkor méltó a bizalomra, ha nem él vissza cserepartnerre sérülékenységgel. (...) A bizalom a cserepartnerek közötti viszony (relationship) jellemvonása, a bizalomra méltóság viszont a cserepartnerek egyéni tulajdonsága.”

A bizalomra méltóság fogalma az általam használt „kiérdemelni a bizalmat” gondolatkörhöz kapcsolódik, melyet mér az alkalmazottak és beszállítók kiválasztása kapcsán is említettem, és melynek magyarázatát szintén a személyes kapcsolatok és tulajdonságok adják. Ez jelen esetben azt jelenti, hogy a stratégiaalkotásba és a jövőalkotásba bevontak köre olyan szereplőkkel tud bővülni, akik a döntéshozók szerint a „bizalmukra méltóak”, így nem adott szervezetekhez vagy érintett-csoportokhoz kötődik a bevonás kérdése (lásd foresight folyamatok és a részvétel kérdésköre), hanem olyan egyénekhez, akik tulajdonságaikkal, hozzáállásukkal kivívták maguknak ezt a pozíciót. Jelen esetben így jött létre néhány fontosabb beszállító (itt: szerzőt és illusztrátort) és stratégiai partner (itt: nyomdai közvetítőt és kontrollert) bevonása a közös jövőértelmezés (collective) folyamatába.

A szélesebb iparági, társadalmi fókusz (mely egy hivatalos foresight tevékenység része lehetne) csak áttételesen vonódik be a stratégiaalkotás folyamatába. A vállalati jövő, mely szorosan összefügg az iparág helyzetének alakulásával, vagy az érintett fogyasztói csoportok tudatos nevelése nem participatív módon zajlik (noha évente egy-két rendezvényével a vállalat tesz ilyen irányú lépéseket). Bár nem beszélhetünk valódi, közös jövőalkotásról, az érzelmi elköteleződés (engagement) a külső és belső érintettek szintjén mégis megjelenik. Hisz – ahogy láttuk –, úgy is megalkotható egy közös cél és értékrendszer (vízió), hogy nem valósul meg sem a tulajdonostársak, sem az alkalmazottak valódi bevonása, s mindennek ellenére, a megfogalmazott cél már önmagában is hívja és „behúzza” a követőket (basic idea that pull; Hirschhorn 1998: 110-111.).

Így válik megosztottá (shared) a jövőértelmezés, melyben az érintettek inkább passzív befogadói, mintsem aktív alakítói a folyamatnak. Mindezt azonban csak néhány érintett-csoport (konkrétan egyes alkalmazottak) érzékelik hiányossággént, a többség elégedett a követő-elfogadó szerepkörrel (vagy nem reflektál erre).

A közös cél megfogalmazása és megtalálása is lehet a jövőalkotás kiindulópontja. Az esettanulmány rávilágított arra, hogy a „cél” is felülírható az idők során, illetve a „közös” sem feltétlenül jelzi a közösen meghatározottat.

X. A jövő alakítása a vállalati stratégiaalkotási gyakorlatban – reflexió

A kutatás tervezésekor és a disszertáció írásakor a jövőalkotás vállalati gyakorlatának feltárását tűztem ki célként. Az esettanulmány során számos stratégiaalkotáshoz kapcsolódó mindennapi gyakorlatba vezettek be az interjúalanyok, és bontottuk ki közösen, illetve értelmeztem saját magam, a háttérben meghúzódó időértelmezést, a viszonyulást a jövőhöz.

A disszertáció elméleti részét írva a stratégiaalkotási, jövőalkotási gyakorlat feltárását és megértését tekintettem elsődleges feladatommak, és a választott kutatási módszer – az életvilág interjúk – segítségével a vállalat érintettjei saját és a vállalat jövőjéhez, a jövőalkotó tevékenységhez kapcsolódó életértelmezéséhez is közelebb kerültem. Így a korábban eltervezett fókusz módosult, már nemcsak a gyakorlat megértése, hanem a mögöttes szándékok, motivációk, vallott és követett értékek, és érzelmek megismerése, megértése és kibontása is fontossá vált. A jövőalkotó tevékenységről szerzett új tudásom e dimenziók mentén értelmezhető.

A szervezetek jövőalkotó tevékenységét a foresight irodalmához és gondolköréhez kötöm, kitágítva, újraértelmezve annak kereteit, kapcsolódva ezzel a Sarpong és szerzőtársai (2013) által már részben felismert és megfogalmazott irányokhoz is.

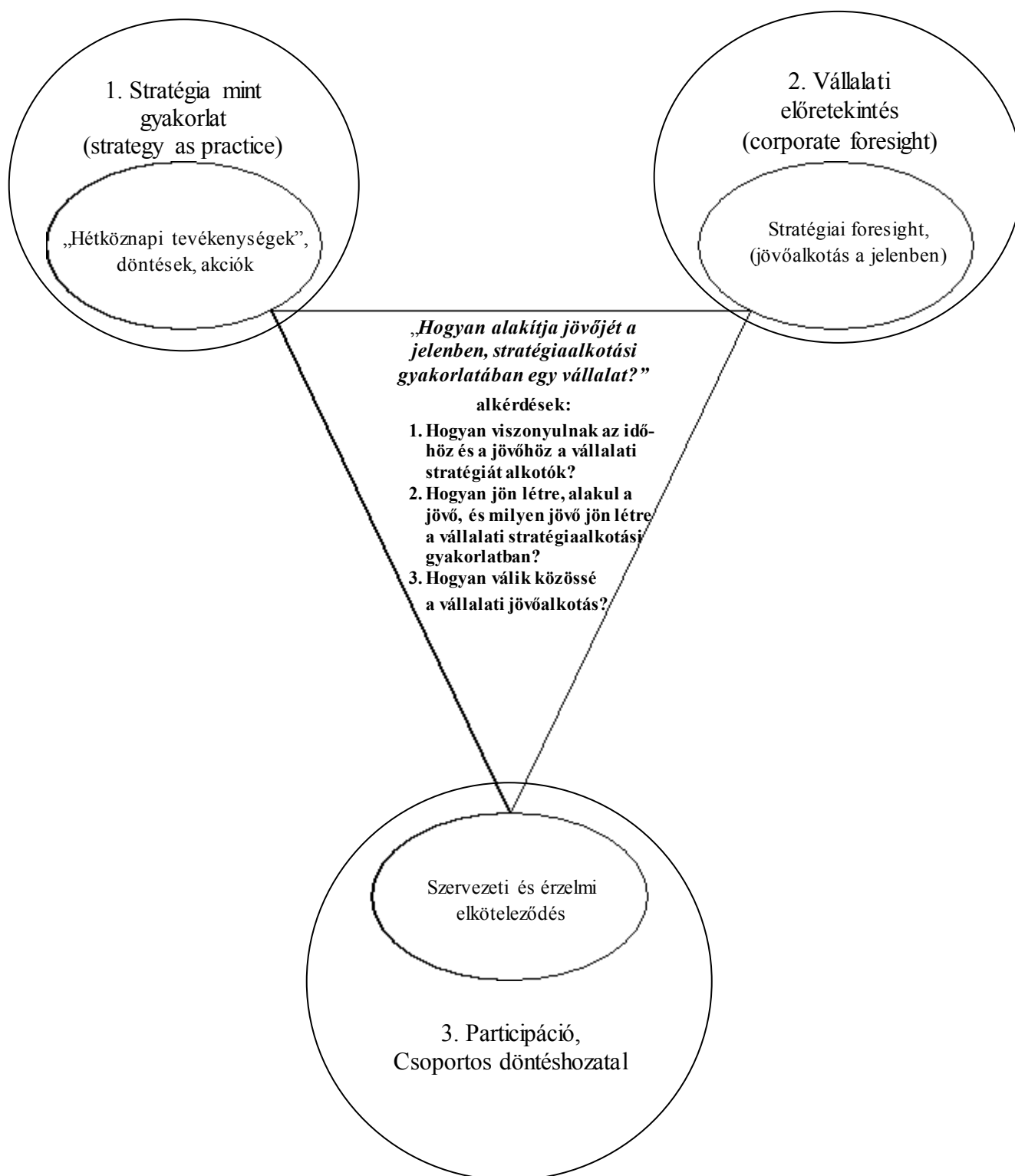
Megállapításaimat külső, kutatói szempontból teszem, és a bemutatásra kerülő értelmezési keretek és a kidolgozott modellek a feltárt gyakorlat és a tárgyalt elméleti háttér egymásra vonatkoztatásából születtek.

A központi kutatási kérdés: **„Hogyan alakítja jövőjét a jelenben, stratégiaalkotási gyakorlatában egy vállalat?”** a kutatás során kristályosodott ki, a feldolgozott elméleti háttér és az esettanulmány hatására pedig a következő alkérdések fogalmazódtak meg:

1. **Hogyan viszonyulnak az időhöz és a jövőhöz a vállalati stratégiát alkotók?**
2. **Hogyan jön létre, alakul a jövő, és milyen jövő jön létre a vállalati stratégiaalkotási gyakorlatban?**
3. **Hogyan válik közössé a vállalati jövőalkotás?**

Az alkérdésekre születendő válaszok vezették az esettanulmány feldolgozásának folyamatát és az összegyűjtött adatok elemzését. (VII., VIII., IX. fejezetek) A kutatás egyik fontos eredménye a gyakorlati példa tükrében az elméleti irodalom koncepcióinak újraértelmezése lett. Továbbá a kutatásom fókuszában álló jelenségről – a szervezeti szinten, a mindennapok stratégiaalkotási gyakorlatában zajló *jövőalkotó tevékenységről* – is új értelmezés született. (9. ábra)

9. ábra: A releváns elméleti háttér és a kutatási kérdés kapcsolata



Valamelyest a kutatás releváns elméleti háttére is módosult az idő előrehaladtával, a választott kutatási módszer (életvilág interjúk) és az adatelemzés során egyre fókuszáltabbá váló kutatási kérdés együtt irányították azt a folyamatot, mely végül közelebb vitt a vizsgált jelenség mélyebb megértéséhez. A kutatási kérdések és az elméleti háttér kapcsolódási pontjait az 9. ábra mutatja.

A (1.) stratégiaalkotási *gyakorlat* maradt továbbra is az elvi kiindulópont, követve azt a megközelítést, hogy a gyakorlat elválik a tudatos szándéktól és tervezéstől, a stratégia pedig egy „szemléletmódban”, „hitben” és a mindennapi tettekben ölt testet; s így korántsem a tudatos és eltervezett folyamatok szerint zajlik a vállalati működésben (Jarzabkowski 2005; Whittington 2004). A stratégiai gyakorlat elemzése azonban nem saját kutatói megfigyeléseimen alapult, hanem a vállalat külső és belső érintettjeinek elmondásaiból építkezett. Így a helyi jövőalkotási gyakorlat logikája (local logic of foresight practice), a képviselt szemléletmód és hit az elmesélt történetek, a meghozott döntések és az ehhez kapcsolódó gondolatok és tettek mentén értelmeződik. Ezen túlmenően, a vállalati stratégia kialakítását sem a célok felől közelíttem meg, hanem a napi gyakorlat tevékenységeinek összjátékaként.

A (2) foresight irodalmából a disszertáció elméleti részében részletesen tárgyalt alapvetések mentén kívántam feltárni a vállalat jövőalkotó tevékenységét. Röviden összefoglalva, a foresight alapfeltevései a következők:

- Elveti egy „előre meghatározott jövő” létezését, célja a jelenben meglévő lehetőségek felismerése, a felelősség felébresztése, a társas kommunikáció elősegítése, hálózatok kialakítása, s egy hosszabb távú gondolkodásra készítés.
- Az egyén is részt vesz a jövő formálásában, azaz nemcsak „elszenved” a történeteket, nem passzív szemlélő, hanem aktív résztvevő.
- Feltételezi az eltérő idősíkok létezését a kiterjesztett jelenben, mely képes a múltat, a jelent és a jövőt egyidejűleg magába sűríteni és aktualizálni.
- Támogatja a jövő alakításáért vállalt sorsközösség felismerését, az egymás felé fordulást.

Ezen alapvetések mentén a foresight fogalmát nem egyéni (Chia 2004, Slaughter 1995), hanem szervezeti szinten (strategic foresight) alkalmaztam.

A (3) participáció témakörét a foresight irodalma inspirálta, és a stratégiai gyakorlat megközelítés konkretizálta, így került be a releváns elméleti hátterek közé. A felmerült

témakörök és fogalmak – a valódi részvétel (active participation), a felhatalmazás (empowerment), a szervezeti elköteleződés (organisational commitment – ld. pl. Kiss, 2013), az érzelmi elköteleződés (engagement, Heron, 1996) és az együttes törődés (common caring, Senge, 1998) – tovább árnyalták a „részvétel” fogalmát. Jelen disszertáció keretei között e témaköröket fókuszáltan kezeltem: csak az esettanulmányban – az empirikus kutatásban – ténylegesen is feltárt dimenzióik mentén tárgyaltam azokat (de későbbi kutatásokban ez értelemszerűen bővíthető). További kutatási irányként a csoportos döntéshozatal jelenségei, jövőalkotást befolyásoló tényezői is megfogalmazhatóak (ld. pl. Sarpong, Maclean, Davies, 2013.)

A kutatási kérdésre e három háttér-elmélet összekapcsolódásából született meg a válasz. A stratégiaalkotási gyakorlatot a jövőorientáció és a participáció „szemüvegén” keresztül elemeztem és értelmeztem, és az így feltárt *befolyásoló tényezők* mélyítették a megértést a vizsgált jelenségről, a jövőalkotó tevékenységről. (X.1.)

A „hogyan?” kérdéssel a stratégiaalkotás, *jövőalkotás folyamat* jellegére világítottam rá; ezzel ahhoz a kutatói csoporthoz csatlakozom, akik nem egyszeri/időnkénti beavatkozásnak tekintik a vállalati foresight tevékenységet, hanem egy, a szervezet működésében zajló folyamatnak, melyben egy vállalat napról napra – a mindennapi működési gyakorlatában – a saját útját keresi és találja meg (way finding, vö. Sarpong, Maclean, Alexander 2013). Ezen folyamatokat az ösztönösség, illetve a reflexió és tudatosság egy bizonyos szintje jellemzi, mely mind időben, mind térben, illetve a „mi és mások” viszonyrendszerében értelmeződik nap mint nap

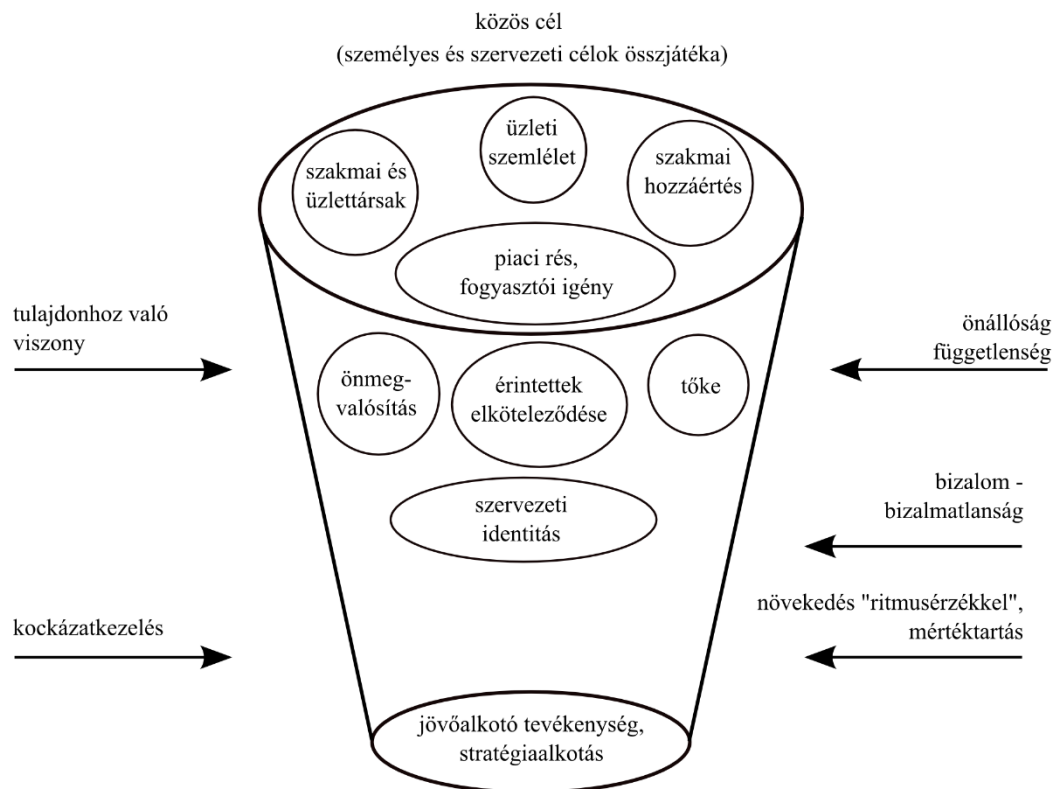
Az esettanulmány során számos, a stratégiaalkotáshoz kapcsolódó mindennapi gyakorlatba vezettek be az interjúalanyok, és bontottuk ki közösen, illetve értelmeztem saját magam, a háttérben meghúzódó időértelmezést, a jövőhöz való viszonyulást. (X.2.).

X.1. A vállalati jövőalkotó tevékenységét befolyásoló tényezők

Az esettanulmányban feltártak alapján az alkotni, teremteni vágyás, a hit és öröm mindabban, amit csinálok; a saját kiválóságom tudata; a mértéktartó, tisztességes növekedés és működés; a bizalom alapú kapcsolatok, az egyéni önmegvalósítás, a szervezeti identitás keresése és teremtése – többek között ezek a vállalati működés azon vallott és/vagy követett alapelvei, melyek hatással vannak a jövőalkotó tevékenységre a jelen vállalati működésben. Kutatásom

egyik fontos eredménye e befolyásoló tényezők felismerése és összegyűjtése volt, melyeket a 10. ábra vizuálisan mutat, rávilágít egyben a vállalati stratégiaalkotás és a jövőalkotás kapcsolatára. A 10. ábra keretét szolgáló „tölcsérformát” a vállalati célhierarchia modell inspirálta (vö.: Chikán, 2008.: vízió – misszió- stratégiai célok – operatív célok), ahol egy általánosan, értékalapokon megfogalmazott vízióból és misszióból konkretizálódnak a vállalati célok, először a stratégiaalkotás szintjére, majd az operatív szintre. A stratégiaalkotási gyakorlat és a foresight elmélete megkérdőjelezi ezt a felülről irányított logikát, és egy a gyakorlat irányából felépíthető és működő rendszert feltételez. A 10., 11. és 10. ábrával e két eltérő irányú megközelítés közé építke híd.

10. ábra A vállalati jövőalkotást befolyásoló tényezők



Forrás: saját készítés

A 10. ábra „tölcsérén belül” felsorolt tényezői a stratégia kutatók által azonosított – a stratégiai iskolák domináns logikáját tárgyaló részekben (III.3. és VIII.5.) bemutatott – jövőalkotást befolyásoló tényezők e konkrét esetre – a Kiadóra – vonatkoztatott megfogalmazása. Így jelenik meg a Prahalad és Hamel (1994) „foresightfulness” fogalmának

gondolati háttere, melyet a felismert piaci rés, a szakmai hozzáértés és az üzleti érzék eredőjeként azonosítottak; illetve – a foresight szemléletet alapvető képességként (core competence) tárgyaló Major és szerzőtársai (2001) logikáját követve – a szakmai és üzlettársak képességeiből levezethető jövőalkotó tevékenység.

A tölcsérforma egyrészt szimbolizálja azt az utat, hogy a nagy ívű, általánosan megfogalmazott célok a stratégiaalkotók mindennapi ténykedése hatására miként jutnak el a gyakorlatba, azaz hogyan konkretizálódnak az általános vezetői elvek a „tölcséren” lefelé haladva, egészen a stratégiaalkotási gyakorlatig. A tölcsér már önmagában is a jövőalkotást szimbolizálja, hisz alulról (a keskeny résről) felfelé, a táguló tér felé tekintve láthatóvá válnak a célok és az alapok, melyre építve napról napra megszületik a követett gyakorlat. A tölcsér belsejében szereplő fogalmak azok a többségében szervezeti tényezők, melyekből a stratégia alkotói tudatosan és reflektáltan levezetik a jövőhöz való viszonyt. A nyílak pedig az egyes tényezők mellett feltárt mögöttes jelentéseket, értelmezéseket mutatják (VII.; VIII.; IX.: fejezetek alapján).

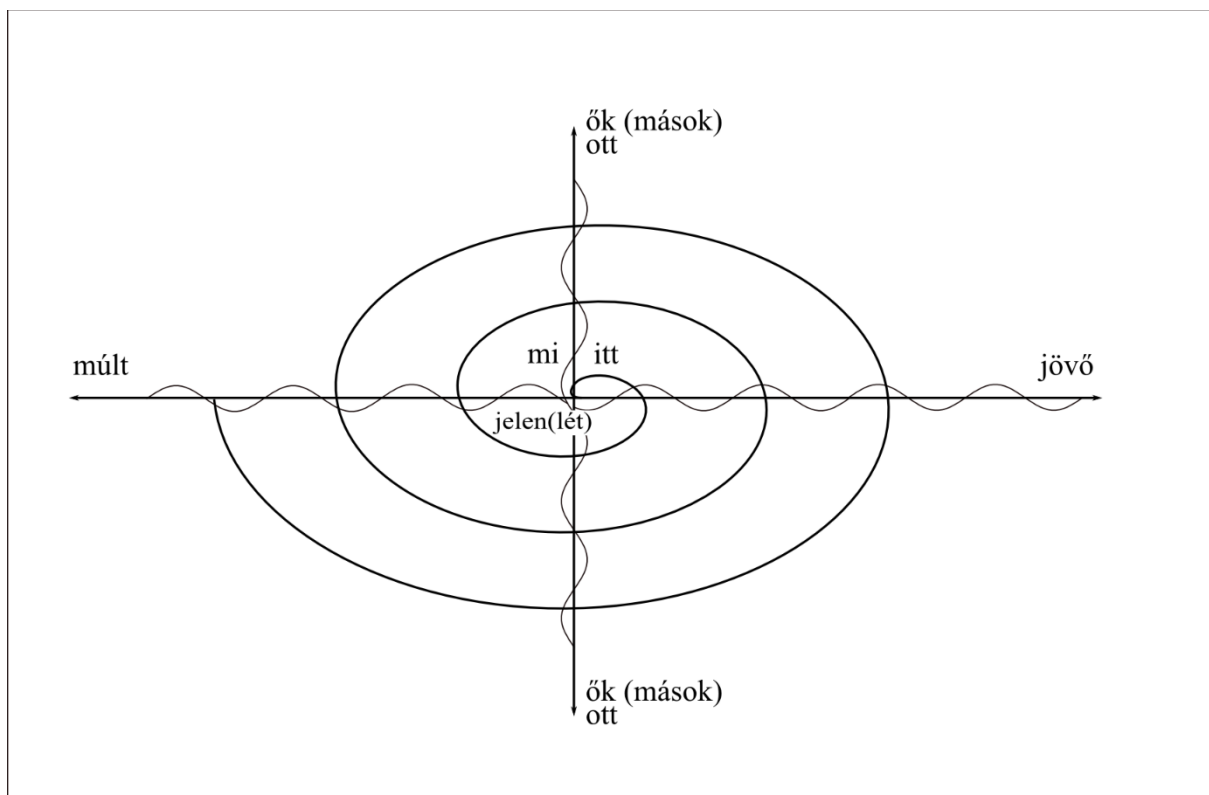
Így válik a 10. ábra egyszerre (1) a vizsgált esettanulmányban feltárt vállalati jövőalkotás tényezőit összefoglaló pillanatképpé, és egyben (2) egy általánosabb szinten is értelmezhető gondolkodási keretté a szervezetek gyakorlatorientált idő- és jövőszemléletéről (kapcsolódva Orlikowski és Yates (2002) gyakorlatorientált megközelítéséhez, akik az objektív és szubjektív jövő-értelmezések együttlését fogalmazzák meg – részletesen ld. az elméleti összefoglalóban, 2. táblázat, 25. oldal).

X.2. A jövőalkotás a stratégiaalkotói gyakorlatban

A disszertáció empirikus részében az esettanulmány nem olyan vállalatról készült, mely vallottan és tudatosan alkalmazza a foresight módszertanát és eszköztárát – legalábbis abban az értelemben nem volt jelen a „foresight-tudatosság”, hogy a vállalat explicit módon is foresight tevékenységnek nevezné (és gondolná) azon napi akcióit, stratégiaalkotási gyakorlatát, melyben a foresight tevékenység számos eleme mégis fellelhető. Jövőalkotó tevékenysége, a részvétel és bevonás kérdésköre így a napi gyakorlatok tükrében került feltárára, mintegy azt a megközelítést követve, hogy a foresight programoknak nem időszakosan kell egy vállalat működésében „program-szerűen” megjelenie, hanem jelen van a mindennapos működés „kiterjesztett jelenében”.

Végső következtetésem és felismerésem, hogy a *jövőalkotó tevékenység*, – beszéljünk akár egyéni vagy szervezeti szintről – *itt a jelenben történik napról napra*; s ezzel kötődöm Hideg (1998) „kiterjesztett jelen” fogalmához (ld. a 4. ábrát a 45. oldalon). S abban szerepet játszanak a *múlt* eseményei is: a múlthoz kapcsolódó érzések állandó felülvizsgálata, csakúgy, mint a szervezetben és az egyénben élő múlt emlékezete. De a *jövő*höz való viszonyok (vágyak és félelem, tervek és elvárások) szintűgy jelen vannak, és ezek így együtt, egyfajta „kiterjesztett jelen”-ben létezést, egy *kitágult jelenlétet* eredményeznek. Mindez tehát nem statikus, hanem egy állandóan zajló reflexió: a tapasztalás, tudatosítás, változtatás állandó körforgása, ezt a folyamatot illusztrálja a 11. ábrában a spirál alakzat (vö.: a tapasztalati tanulás Kolb, 1984. vagy a tanuló szervezet, Senge, 1998.; Gelei, 2002. koncepcióival).

11. ábra A jövőalkotás folyamata a jelenben



Forrás: saját készítés

A 11. ábrán a jövőalkotó tevékenységet jelző spirál két dimenzió mentén halad egyre táguló sugarú körben:

- a vízszintes tengely az időt jelöli, a jövőorientáció és a múltból érkezés együttesen érkezik meg a jelenbe;

- a függőleges tengely az érintettek bevonásának, részvételének mértékét mutatja, a „mi és ők” határvonalának alakíthatóságát és alakulását feltételezve. Ez a dimenzió nem csak egyének mentén, hanem térben is lehatárolja egy vállalat működését az „itt és ott” dimenziók integrálásával. (A vállalati határok dinamikus alakulása is értelmezhetővé válik az ábra segítségével.)

A szervezet és egyén rendszerbe ágyazottsága, viszonyai az „ők és mi”, illetve a „mi és mások” kapcsolatrendszer a mindennapi gyakorlatban szintén újraértelmeződik, és folyamatosan alakul. Mindez természetesen a tértől sem független, így az „itt vs. ott” dinamikája is érvényesül. (vö. 11. ábra). Gyakorlati értelemben a fentiek a vállalat saját útra találását jelentik (vö. „way finding” – Sarpong, Maclean, Alexander 2013), mely tehát nem egy kívülről irányított és külön eszköztárral támogatott (egyszeri vagy rendszeresen ismétlődő) foresight programként jött létre; ez sokkal inkább egy, a vállalaton belül generált működési kultúra, mely a vállalat mindennapos működésébe integrálja a foresight szellemiségét. Sarpong, Maclean, Alexander (2013) fogalmi meghatározását követve mindez a stratégiai foresight fogalmával rokonítható, mely a vállalatok mindennapi gyakorlatának együtteseként értelmeződik (ld. „strategic foresight as a bundle of everyday organizing practices”; in: Sarpong, Maclean, Alexander 2013: 33.).

A vezetők nem „birtokolják” a jelent, nem teremtik meg vállalatuk számára a jelen kizárólagos értelmezését, hanem a tulajdonostársakkal, a stratégiai partnerekkel és az alkalmazottakkal *közösen* értelmezik a valóságot, s e közös valóságértelmezésből születik meg a vállalati vízió (vö.; Hirschhorn 1998: 115). Így adott esetben az érintettek nemcsak a szervezeti célokkal azonosulnak, hanem a mélyebb közös valóságkép is összekapcsolja őket. Erre a táguló jelenlétre és tudatosságra utal a 11. ábrában a spirál alakzat, ahogy *a jelen értelmezéséből megszületik a jövő, és újraértelmeződik a múlt* (az esettanulmány ide kapcsolódó eredményeit a VII. fejezet foglalja össze).

A **vízszintes tengelyen** való elmozdulás egyben egy fokozatos tényerés is: azt a fajta „kitágított időtudat”-ot jelenti, ahogy a távlati célokra a jelenben („itt és most”) reflektálnak az érintettek, és a stratégiát alkotó vállalatvezetők. Tágan értelmezve – és képzeletben a végtelenségig folytatva a spirál alakzatot – a történelmi kontinuitás szintén beleérthető az ábrába, hisz a múltra reflektáló, de azt a jelen működésébe integráló vállalat (és egyén) – a saját múltjával való tiszta és őszinte szembenézés révén – nagyobb szabadságfokkal és tudatossággal alakíthatja jövőjét már itt a jelenben (ahogy az a Reason és Heron (1995) félé akciókutatói megközelítések sajátja is; magyarul ld. pl.: Gelei 2002, 2005).

Továbbra is maradva a vízszintes tengelyen, a történelmi szemléletet a „most – akkor” logikája mozgatja, mely időben tágitja a vállalat stratégiaalkotási kereteit.

A 11. ábra lehetőséget ad egy másik értelmezési szintnek is. A múltra és jövőre reflektáló vezetők a spirál alakzaton visszafelé haladva a jelenbe érkeznek, és a hullámvonalakkal jelzett úton találják meg a számukra megfelelő utat napról napra, mely a valóságértelmezés „mi van”, ill. „mi lehetne” kérdéseinek terében mozog (Hirschhorn, 1998)

A jövőalkotás folyamatának másik tárgyalt dimenziójára utal a **függőleges tengely**, ahol a szervezeti határokat a jövőalkotásban érintettek körénél húzza meg – kialakítva ezzel a „mi és ők”, „mi és mások” dinamikát. (Az esettanulmány ide kapcsolódó eredményeit a IX. fejezet foglalja össze) De itt sincsenek szigorú és kőbe vésett határvonalak, a reflektív jelenléttel tágulhat az érintettek köre, a bevontaké és a bevonódottaké, így egyfajta kitágított felelősségtudat is jellemezheti a működést.

Míg a vízszintes idősík a történelmi tudat fontosságát hangsúlyozza, a függőleges a társadalmi kontinuitásra erősít rá. A csigavonalon kifelé haladva a stratégiai döntéshozók egyre táguló tudatossággal és felelősséggel fordulhatnak a külső környezet szereplői felé, akik és amik térben (ott és akkor) is távolabb helyezkednek el. A spirál vonalon befelé haladva az elmélyült reflexió és a saját útra találás már nem csak időben, hanem térben és mások viszonylatában is értelmeződhet (Sarpong, Maclean, Alexander 2013).

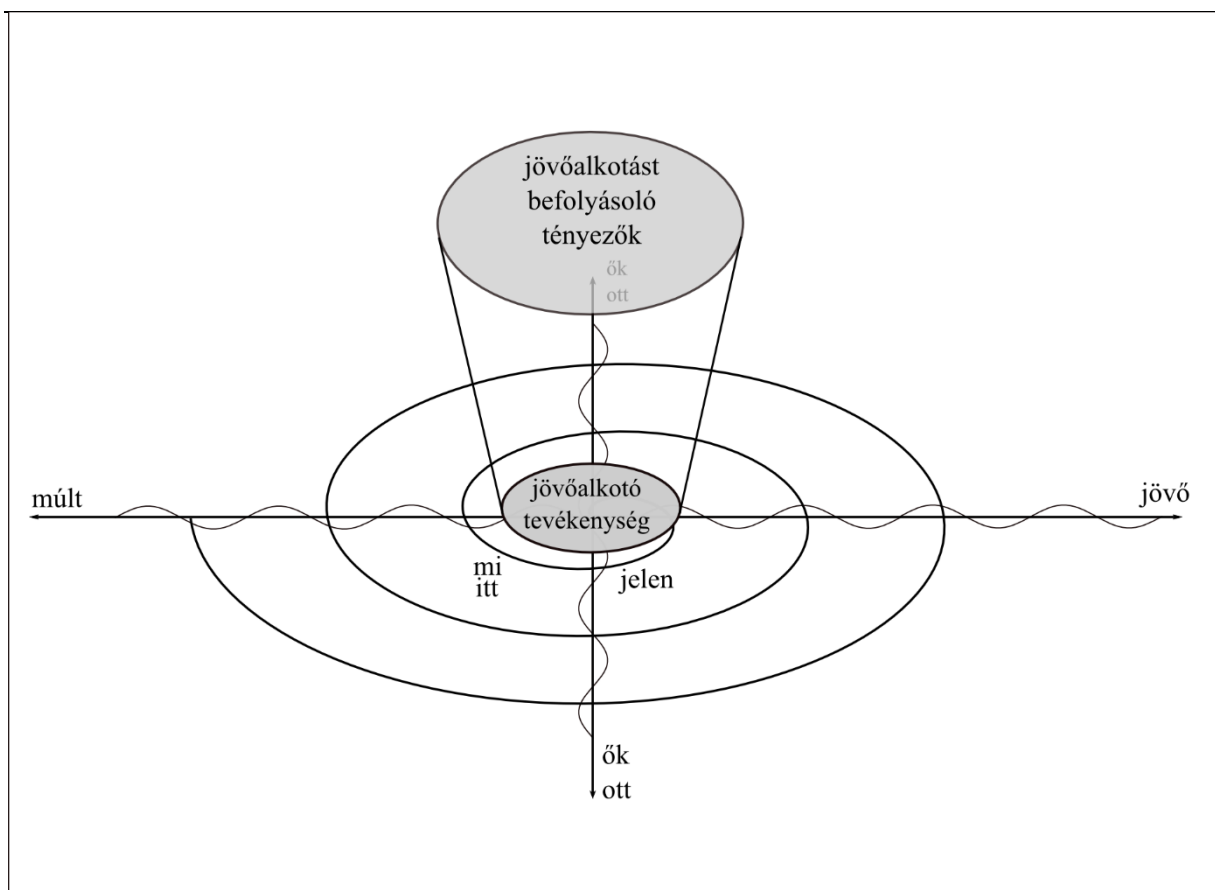
A 11. ábra nem ad választ arra az alapvető kérdésre, hogy egy jövőalkotó (foresight) folyamat a jelenből indulva egy tudatosan irányított és tervezhető stratégia felépítését támogatja-e, vagy a jelenre fókuszáló működés során ösztönösen hangolódik a vállalat vezetése és érintettjei a mindennapi tevékenységekre, és ennek révén a vállalati jövő alakulását már egy állandó változási folyamatként értelmezi (continual process of becoming, Tsoukas, Chia, 2002).

Az esettanulmányban vizsgált Kiadó esetében is mindkét irányzat megfigyelhető, a vállalat vezetése ösztönösen követi saját (és gyermekei mint kiemelt fogyasztói csoport) igényeit, értékeit és normáit, a stratégiaalkotásban és a napi döntésekben egyaránt, ugyanakkor a vállalat növekedésével egyre nagyobb szerepet kap a tudatos, tervezhető stratégia kialakítása, az egyre hosszabb távra szóló tervezés igénye is. Így nem csak egy a jelenben saját útját kereső és megtaláló vállalatról beszélünk (amely az elmúlt években nemcsak iparága vezető Könyvkiadójává nőtte ki magát, hanem immár saját kiskereskedelmi bolt-hálózatot működtet), hanem egy tudatos stratégiát építő, a jövő tervezését és alakítását a mindennapos működésébe integráló vállalatról is.

A Kiadó működésének elemzése világított rá egy a jövőalkotás folyamata és az azt befolyásoló tényezők összekapcsolásának lehetőségére – az eset konkrétságánál általánosabb

szinten is. A 12. ábra azt a mechanizmust mutatja, ahogy a jövőalkotást befolyásoló tényezők a vállalati jövőalkotó tevékenység folyamatába érkeznek, és mind időben, mind térben, ill. az érintettek bevonásától függően is újraértelmeződnek. Így kaphat a jövőalkotás napi gyakorlatában új értelmezést például a „szervezeti identitás” vagy az „önmegvalósítás” folyamata. A többi feltárt befolyásolási tényező is új értelmet nyerhet az időben, a térben és az érintettek kezelésében – azaz a tölcséren át a spirál alakzatba „érkezve”. A Kiadó esetében például a „piaci rés” fogalma is új értelmet nyert az idő múlásával, hisz korábban a kisgyermekek jelentették a fogyasztói célcsoportot, melyhez az elmúlt időszakban a tinédzserek is csatlakoztak, mert a Kiadó új kiadót indított számukra. Így képzelhető el tehát, hogy a 10. ábra elmélet-inspirálta dimenziói – a jövőalkotás tartalmi tényezői – egy tölcséren keresztül mind „beleszivárognak a kiterjesztett jelenlétbe”, és az idő – tér – mások (bevonás, közös értelmezés) függvényében újraértelmeződnek.

12. ábra: A vállalati jövőalkotás tényezői és folyamata



Forrás: saját készítés

Központi dilemma, hogy a vállalati döntéshozók jövőalkotó tevékenységük fókuszába a jelent állítják-e, vagy inkább a jövő kitalálását és megtervezését helyezik – *meggátolva ezzel a jövő*

alakulásának természetes folyamatára való ráhangolódás lehetőségét. E kettősség együttélésének bemutatására, és egy integráló válasz adására tesz kísérletet a 12. ábra. Az elméleti szakemberek (elméletalkotó, kutatók) számos, a 10. ábrában is összefoglalt dimenziót feltártak, mint olyan tényezőket, melyek befolyásolják a vállalati jövőalkotást és teljesítményt. (Amsteus, 2014.) A 11. ábra pedig a jövőalkotás folyamatának dinamikáját tárja fel, amikor is egy vállalat/szervezet időben, térben és a másokhoz fűződő viszonyrendszerben „megtalálja” saját útját. Ez azt is jelenti, hogy kívülről egy foresight program sem tud értelmet adni a vállalat jövőalkotó tevékenységének, hisz minden belül születik, és (újra és újra) teremődik, és értelmeződik.

X.3. További kutatási lehetőségek, irányok

A bemutatott kutatás alapján megállapítható, hogy (1) a **vállalati jövőalkotás, illetve a stratégiai döntéshozók jövőhöz és az időhöz való személyes viszonya szorosan összefügg.** Ezt a felismerést tovább mélyítené egy olyan kutatási irány, mely a stratégiaalkotók háttérét, szakmai tapasztalatait, szocializációs környezetét is beemelné a vizsgálódásba. Ehhez a témakörhöz kapcsolódó további lehetséges kutatási területek lehetnek:

- a gender és a jövőalkotás kapcsolata (teremtő és gondoskodni vágyó jövőalkotó szemlélet összehangolása); a jövőhöz való viszonyok (lehetőség vagy félelem) ezek együttese jelenlétének feltárása;
- egyéni és szervezeti önmegvalósítás – saját útra lépés egyéni és szervezeti szinten;
- döntéshozatali torzítások vagy lehetőségek (Tversky és Kahnemann, 1974; Gigerenzer, 2004) a jövőalkotásban; kognitív torzítások egyéni és csoportos szinten;
- érzelmi bevonódás, elköteleződés a jövőalkotás folyamataiban;
- a társas befolyásolás szociálpszichológiai jelensége, reflexió a csoportos jövőalkotási folyamatokra.

A (2) stratégiakutatóhoz kapcsolódóan az esettanulmány azt mutatta, hogy **az eltérő idősíkok (múlt, jövő, jelen) egyszerre vannak jelen a stratégiát alkotók szemléletében és döntéseiben,** ez az időtudatos, idősíkokra reflektáló szemlélet a stratégia-kutatók elméleti modelljeiben is tárgyalásra, feltárássra lehet érdemes.

Az esettanulmány hatására számos, a vállalati jövőalkotással, (3) **foresight-tal kapcsolatos rokon területet** ismertem fel, melyek mind koncepciónálisan, mind gyakorlati szinten tovább gazdagíthatják a foresight témakörét, illetve egymást is. Ilyen terület lehet a **tanuló szervezet**

és a vállalati foresight kapcsolata; illetve a *szervezeti identitás* (ki)alakulása és a vállalati jövőalkotó tevékenység kapcsolatrendszerének elemzése.

X.4. Kutatói szerepdefiníció – Személyes reflexiók

Mi történik akkor, amikor a kutató „beleszeret” a kutatási terepbe? Vagy adott esetben már a kezdetekkor van benne egy bizonyos fajta elfogultság (itt épp pozitív előjellel, de ugyanez negatív irányba is elképzelhető). Azonosul a célokkal, elfogulttá válik a szereplők/interjúalanyok gondolataival, tetteivel szemben. Ilyen esetben talán szerencsés, ha egy külső hatás (jelen esetben egy bizalmatlanságot sugalló, számonkérő e-mail) visszazökkenti a kutatót, hogy ismét megtalálja saját helyét, felelősségét, tisztázza szerepét.

Intimitás, megérintés és megérintődés, bevonódás

„Olyan dolgokat mondtunk el, amit nem biztos, hogy kellett volna” – interjú utáni vagy éppen másnapi elbizonytalanodás. Adódhatott a tisztázatlan keretektől is. Ezért minden interjú elején külön kell(ett volna)szerződni. De a „hallgatás minősége” (Kvale 1996: 116), a beszélgetés mélysége is létrehozhatta azt a közeget, mikor az interjúalany úgy érzi, „olyan, mintha egy pszichiáternél ülnénk”. (idézet az egyik interjúból)

Számomra a szakmai és tudományos érdeklődés mellett kivétel nélkül mindegyik interjú személyes megérintődéssel is járt. Az interjúalanyok elhivatottsága, csillogó szeme és az a nyíltság és őszinteség, amelyet a válaszaikban éreztem, mélyen megérintett. A saját, személyes érzéseim, kialakuló, megerősödő, de néha csalódó elfogódottságomra igyekeztem tudatosan figyelni, már az interjúzási folyamatban is (az interjúk során ezek időnkénti „háritása”, pl. többszöri visszakérdezéssel: „de a társadalmi felelősség kérdése mennyire is fontos Nektek, de tényleg?”), illetve az adatelemzés során szintúgy. Egy példaként: az alapító tulajdonos házastársakkal készített két igen gazdag és tanulságos páros interjúra családi körben, a párok otthonában került sor. Itt a megelőlegezett bizalom és közvetlenség olyan mélységével találkoztam, hogy még az elemzés során is folyamatosan küzdöttem az elfogultsággal, a nagyfokú pozitív érzésekkel. Pedig – tartalmukat tekintve – az elhangzottak mégis jelentősen árnyalták és tisztították a vállalatról korábban bennem élő „rózsaszín ködöt”.

Saját naivitásom és elfogultságom leépítése leghatározottabban a Kontrollerrel készült interjú során sikerült. Érzésem szerint a korábbi – bár reflektált, mégis kissé elfogult, olykor pedig

egyenesen „rajongói” – szemszögből fokozatosan léptem át az egyre tudatosabb, egyre körültekintőbb, és innentől már a tudományos kíváncsiságot előtérbe helyező kutatói szerepbe.

Saját, személyes út

Úgy írni, kutatni a jövőt, hogy közben gyermekeket várok, majd nevelek, hihetetlenül mély belső utazás. A kutatás során bár újra és újra igyekeztem tudatosítani, hogy ne legyenek fókuszban a bennem és körülöttem formálódó életek, ha őszinte vagyok magamhoz, be kell vallanom, hogy képtelen voltam ezt teljesen kizárni... Már a kutatási terep kiválasztása – gyermekkönyvkiadó – ezt a rejtett elköteleződést és figyelmet sugallta. Úgy hiszem, hogy a folyamat végére mindez – saját emberi-kutatói helyzetem és választott témám összjátéka – talán integrálódni tudott bennem, és elvégzett munkámban.

Felhasznált irodalom

- Adam, Barbara (1994) Beyond Boundaries: Reconceptualizing Time in the Face of Global Challenges, *Social Science Information*, Sage London, 33.,4. (1994) 597 – 620 old.
<http://dx.doi.org/10.1177/0961463X97006001005>
- Adam, Barbara; Geißler, Karlheinz; Held, Martin; Kümmerer, Klaus; Schneider, Manuel (1997) Time for the Environment: The Tutzing Time Ecology Project, *Time and Society*, 1997, Sage, London, Vol 6 (1) 73-84 old.
<http://dx.doi.org/10.1177/0961463X97006001005>
- Adam, Barbara (2006) Time, *Theory, Culture & Society*, Vol. 23 (2-3) 119-138. old.
<http://dx.doi.org/10.1177/0263276406063779>
- Amsteus, Martin (2014) Subjective Performance, Managerial Foresight, and Objective Performance, *Strategic Change* 23: 133–146 (2014) Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) doi:10.1002/jsc.1966
- Andriopoulos, Constantina; Gosti, Manto (2006) Probing the Future: Mobilising Foresight in Multiple-Product Innovation Firms, *Futures* 38. (2006) 50-66. old.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.futures.2005.04.003>
- Antal-Mokos Zoltán (1990) A stratégia tartalma, kialakításának folyamata és a szervezeti struktúra, *Vezetéstudomány*, 2.szám 5-14 old.
- Antal-Mokos Zoltán; Balaton Károly; Drótos György; Tari Ernő (1997) Stratégia és szervezet, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Argyris, Chris; Schön, Donald (1974) Theory in practice: Increasing Professional Effectiveness. San Francisco: Jossey Bass.
- Bakacsi Gyula (2002) Szervezeti magatartás és vezetés, KJK Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest 2002.
- Balaton Károly (2005) Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően, Aula Kiadó 2005.
- Balázs, B.; Bela, Gy.; Bodorkós, B.; Milánkovics, K.; Pataki, Gy. (2005) Preserving Bio- and Socio-diversity through Participatory Action Research. Living Knowledge, *International Journal of Community Based Research*, 2005, 5:11-13.

- Balogh Judit; Zimonyi Tünde (2006) Magyarország, mint logisztikai központ – Egy jövőkép megvalósításának folyamata az előretekintés módszerének tükrében, Budapesti Corvinus Egyetem, Logisztika és Ellátási Lánc szakirány, szakdolgozat
- Barkar, Derek; Smith, David J. H. (1995) Technology Foresight Using Roadmaps, *Long Range Planning*, Vol. 28. No. 2. 21 - 28. old. doi:10.1016/0024-6301(95)98586-H
- Bartek-Lesi Mária; Bartók István; Czakó Erzsébet; Gáspár Judit; Könczöl Erzsébet; Pecze Krisztina (2007) Vállalati stratégia, Alinea Kiadó 2007 Budapest
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal Sumantra (1991) Managing Across Borders: The Transnational Solution HBS Press, 1991. Boston, US
- Bateman, T. S.; Organ, D. W. (1983) Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595. doi: 10.2307/255908 *ACAD MANAGE J December 1, 1983 vol. 26 no. 4 587-595*
- Battistella C. (2014) The organisation of Corporate Foresight: a multiple case study in the telecommunication industry, *Technological forecasting and social change*, doi: 10.1016/j.techfore.2013.10.022. <http://www.pomsmeetings.org/ConfPapers/015/015-0443.pdf>
- Battistella, C.; De Toni, A. F. (2011) A methodology of technological foresight: A proposal and field study. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(6): 1029-1048. doi:10.1016/j.techfore.2011.01.006
- Beck-Bíró Kata (2009) A szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás, illetve annak támogató és gátló tényezői, Ph.D disszertáció, BCE 2009.
- Benn, Suzanne; Dunphy, Dexter; Griffiths, Andrew (2014) Organizational Change for Corporate Sustainability, Routledge New York, 3rd edition
- Blakie, Norman (1993) Approaches to Social Enquiry, Polity Press Cambridge UK
- Bensaou, Ben M. (1999) Portfolios of Buyer – Supplier Relationships; *Sloan Management Review*; Summer, 35-44 old.
- Berger, L. Peter; Luckmann, Thomas (1966) A valóság társadalmi felépítése, Tudásszociológiai értekezés (The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge), József Műhely Kiadó, 1998 Budapest
- Bettelheim, Bruno (1987) Az elég jó szülő – Könyv a gyermeknevelésről, Chartapilus Kiadó, Budapest, 2003.

- Bodorkós Barbara; Kelemen Eszter (2007.) „Közös lónak túros a háta?"A társadalmi tőke és a részvételi akciókutatás szerepe a Mezőcsáti Kistérség gazdálkodóinak együttműködésében, I. Országos Környezetgazdaságtani Ph.D.-konferencia 2007. november 27.
- Bokor Attila (2000) Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája Ph.D. disszertáció, BKÁE
- Bokor Attila; Radácsi László (2006) Aranykalitkában, Fiatal vállalatvezetők a rendszerváltás utáni Magyarországon, Alinea Kiadó 2006. Budapest
- Broussine, Michael P. (2008) Drawing and Art in: Broussine, Michael P. (2008) Creative Methods in Organizational Research, 2008. Sage, London
- Bryman, Alan (1992) Research Methods and Organization Studies. Routledge, London.
- Chakavarty, Balaji S.; Doz, Yves (1992) Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal, *Strategic Management Journal*, Vol. 13. 5-14. old. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250131003>
- Chikán Attila (2008) Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó Budapest
- Chikán Attila; Czakó Erzsébet; Zoltayné Paprika Zita (szerk.) (2002) Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban, Akadémiai Kiadó Budapest 2002.
- Chia, Robert (2004) Strategy-as-Practice: Refletions on the Research Agenda, *European Management Review* (2004) 1. 29-34. old. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726707075291>
- Child, John (1972) Organizational structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Chice, *Sociology* Vol.: 6, no 1. 1-22. old.
- Courtney, Hugh (2001) 20/20 Foresight – Crafting Strategy in an Uncertain World, Boston, Harvard Business School Press
- Costanzo, Laura A. (2004) Strategic Foresight in a High-Speed Environment, *Futures* 36. 219-235 old. doi:10.1016/S0016-3287(03)00145-9
- Cunha, Miguel Pina E. (2004) Time Travelling, Organisational Foresight as Temporal Reflexivity, in Tsoukas, Shepherd (eds): Managing the Future Foresight in the Knowledge Economy, Blackwell Publishing 2004. 133-150 old.

- Cunha, Miguel Pina E; Palma, Patrícia; Guimarães da Costa, Nuno (2006) Fear of Foresight: Knowledge and Ignorance in Organizational Foresight, *Futures*, Vol. 38. No. 8. 942-955 old. <http://dx.doi.org/10.1016/j.futures.2005.12.015>
- Czakó Erzsébet (2000) Versenyképesség iparágak szintjén – a globalizáció tükrében – PhD értekezés, BKÁE
- Das, T.K. (2004) Strategy and Time: Really Recognizing the Future, in Tsoukas, Haridimos; Shepherd, Jill (eds.) (2004) Managing the Future Foresight in the Knowledge Economy, Blackwell Publishing 58 – 74. old.
- Drucker, Peter (1992) Managing for the Future, Harper Collins, New York
- Dyer, Jeffry H. – Cho, Dong Sung – Chu, Wujin: Strategic Supplier Segmentation: The Next „Best Practice” in *Supply Chain Management*; California Management Review, 1998, Vol. 40 No 2 , Winter, pp 57-77
- Easterby-Smith, M.; Thrope, R.; Lowe, A. (1993) Management research, Sage, London 1996.
- Eisenhardt, Kathleen M (1989) Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review* 1989. Vol.14. No. 4. 532-550. old. <http://dx.doi.org/10.2307/258557>
- Eisenhardt, Kathleen M.; Brown, Shona L. (1998) Time Pacing: Competing in Markets that won't Stand Still, *Harvard Business Review* 1998. március-április 59-69 old. *magyarul:* Versenyben maradni a gyorsan változó piacon, *Harvard Business Manager* 1/1999, 7-16 old.
- Eisenhardt, Kathleen M.; Brown, Shona L. (1999) Patching – Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets, *Harvard Business Review*, 1999 május-június, 72-82 old. *magyarul:* Foltozás – üzleti portfóliók átszabása dinamikus piacokon, *Harvard Business Manager* 3/2000, 42-53. old.
- Elfring, T.; Volberda, H.W. (1997) Schools of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis? in: Elfring, T.; Jensen, H. S.; Money, A. (szerk.) Theory Building in the Business Science, Copenhagen, Handelshojskolens Forlag, 1997 11-47. old.
- Esse, Bálint (2013) Elmés döntések. Heurisztikus folyamatok a beszállítóválasztási döntésekben Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola. doi: 10.14267/phd.2013026

- Faucheux, Sylvie; Hue, Christelle (2001) From Irreversibility to Participation: Towards a Participatory Foresight for the Governance of Collective Environmental Risks, *Journal of Hazardous Materials* 86. 223-243. old.
- Frankl, Viktor E. (1979) Az ember az értelemre irányuló kérdéssel szemben, Jel Kiadó 2005.
- Gáspár Judit (2005) Corporate Foresight – an attempt to listen to the voice of futures' generation in the strategy making processes, WFSF 19th World Konferencia, Budapest, augusztus 21-27, Konferencia kötet (e-book)
- Gáspár Judit (2006) Jövő a jelenben – Bevezetés az előretétekintés (foresight) módszertanába, IV. Magyar (Jubileumi) Jövőkutatási Konferencia, Győr, 2006. október 6-7., Konferenciakötet, Arisztotelész Stúdium Bt., Budapest 2006
- Gáspár Judit, Balázs Judit (2010) Taking Care of Each Other: Solid Economic Base for Living Together, *Futures* Volume 42, Issue 1, February 2010, Pages 69–74 doi:10.1016/j.futures.2009.08.012
- Gelei András (2002) A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: A szervezetfejlesztés esete, Ph.D. értekezés BKÁE
- Gelei András (2005) A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: A „reflektív akciótanulás” irányzata. in: Bakacsi, Gy.; Balaton, K.; Dobák, M. (szerk.) Változás-és-Vezetés AULA, Budapest
- Gelei András (2006) A szervezet interpretatív megközelítése, *Vezetéstudomány* XXXVII: évf. 2006 december, különszám 79-97 old.
- Gelei Andrea (2013) A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban, Problémák és módszertani kihívások az ellátásilánc-menedzsmentben, Habilitációs disszertáció, BCE 2013.
- Gersick, Connie J. G. (1988) Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development, *Academy of Management Journal* 1988. Vol. 31. No. 1, 9–41. <http://dx.doi.org/10.2307/256496>
- Gersick, Connie J. G. (1989) Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups, *Academy of Management Journal* 1989. Vol. 32. No. 2, 274-309. <http://dx.doi.org/10.2307/256363>
- Gersick, Connie J. G. (1994) Pacing Strategic Change: The Case of a New Venture, *Academy of Management Journal* 1988. Vol. 37. No. 1, 9–45. <http://dx.doi.org/10.2307/256768>
- Giddens, Anthony (1993) Szociológia, Osiris Kiadó, Budapest 1995.

- Gigerenzer, G. (2004) Fast and Frugal Heuristics: The Tools of Bounded Rationality. In D. Koehler & N. Harvey (Eds.). (2004). Blackwell handbook of judgment and decision making. Blackwell, Oxford. 62–88. o.
- Glew, David J.; O’Leary-Kelly, Anne M.; Griffin, Ricky W.; Van Fleet, David D. (1995) Participation in Organizations: A Preview of the Issues and Proposed Framework for Future Analysis, *Journal of Management* 1995; Vol. 21; No. 3., 395-421. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639502100302>
- Grand, Simon; Bartl, Daniel; Rüegg-Stürm, Johannes (2004) Time in Strategy Practice: Insights from a Conventionalist Perspective, Conference paper 20th EGOS Colloquium (Ljubljana)
- Grant, Robert M. (2002) Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing 2008.
- Golsorkhi, Damon; Rouleau, Linda; Seidl, David; Vaara, Eero (eds.) (2011) Cambridge Handbook of Strategy as Practice, Cambridge University Press, 2011.
- Hall, Annika; Melin, Leif; Nordqvist, Mattias (2006) Understanding strategizing in the family business context. in: Poutziouris, Panikkos; Smyrnios, Kosmas; Klein, Sabine (eds.) Handbook of Research on Family Business, Edward Elgar Publishing, 2006.
- Hamel, Gary; Prahalad, C.K. (1990) A vállalat alapvető képessége, *Vezetéstudomány* XXIV. évf. 1993. 1.-2. szám; 34-46 old.
- Hamel, Gary; Prahalad, C.K. (1994) Competing for the Future, Boston, Harvard Business School Press
- Hatch, M., J. és Schultz, M. (2002): The dynamics of organizational identity, *Human Relations* August 2002 vol. 55 no. 8. 989-1018 doi: 10.1177/0018726702055008181
- Hatch, Mary Jo; Majken Schultz (2001) Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand? Harvard Business Review: From the February 2001 Issue, <https://hbr.org/2001/02/are-the-strategic-stars-aligned-for-your-corporate-brand>
- Hayward, Peter (2003) Facilitating foresight: Where the Foresight Function is Placed in Organisations, *Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*; Volume 6. No. 1. 19-30. old.
- Havas Attila, Nyiri Lajos (2002) Az előretekintés (foresight) regionális szinten - A módszer alkalmazhatóságának lehetőségei Magyarországon az EU csatlakozás időszakában

www.nfu.gov.hu/index.nfh?r=&v=&l=&d=&mf=&p=-letoltes_reg_fore sight.pdf, letöltési idő: 2007 05.30.

- Havas Attila (2003a) Evolving foresight in a small transitional economy: the design, use and relevance of foresight methods in Hungary, *Journal of Forecasting*, Vol. 22, Nos. 2-3. 179-203 old. <http://dx.doi.org/10.1002/for.855>
- Havas Attila (2003b) Socio-economic and developmental needs: focus of foresight programmes, Discussion Papers, Institute of Economics, Hungarian Academy of Sciences, Budapest
- Heron, John (1996) Co-opertative Inquiry, Research into the Human Condition, SAGE Publications, London, 1996.
- Hewstone, Miles; Stroebe, Wolfgang; Codol, Jean-Paul; Stephenson, Geoffrey M. (szerk.) (1988) Szociálpszichológia, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest, 1995.
- Hideg Éva (1998) Versenygő irányzatok a jövőkutatásban, in Hideg Éva (szerk.) (1998) Posztmodern és evolúció a jövőkutatásban, BKE Jövőkutatás Tanszék Budapest 150-177 old.
- Hideg Éva (2002) Implications of two new paradigms for futures studies, *Futures* 34. 283-294 old. [http://dx.doi.org/10.1016/S0016-3287\(01\)00044-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0016-3287(01)00044-1)
- Hideg Éva; Bartus Zsolt (2007) Regionális szakmai vizsgaközpont hálózat létrehozhatósága Magyarországon, Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, Budapest 2007.
- Hirschhorn, Larry (1998) The Psychology of Vision in Klein, Edward; Gabelnick, Faith; Herr, Peter (1998) The Psychodynamics of Leadership. Madison, CT: Psychosocial Press, 1998.
- Hronszky Imre; Várkonyi László (2006) Változó közelítések a jövőkutatásban és a stratégiai menedzselésben, in: Globális és hazai problémák tegnaptól holnapig, VI Magyar (Jubileumi) Jövőkutatási Konferencia, Arisztotelesz Bt, Budapest, 2006
- Hrotko Timur (2006) A gazdasági gyakorlat befolyása felsővezetők diszpozícióival – az ökológiai problémák esete, Ph.D. értekezés BCE, tézisfüzet
- Jarzabkowski, Paula (2005) Strategy as Practice, An activity –based approach, Sage Publications, London 2005.
- Jarzabkowski, Paula (2003) Relevance in Theory and Relevance in Practice: Strategy Theory in Practice, 19th EGOS Colloquium, 3-5 June (ISBN No: 1 85449 528 3)

- Jarzabkowski, Paula; Wilson David C. (2006) Actionable Strategy Knowledge: A Practice Perspective, *European Management Journal* Vol. 24. No. 5. 348-367 old.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2006.05.009>
- Johnson, Gerry; Melin, Lief; Whittington, Richard (2003) Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based-View, *Journal of Management Studies* 40: 1., 3-22. old.
<http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002>
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard (2008) Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall 2008.
- Kaplan, Sarah & Wanda Orlikowski (2005 / 2007) Projecting the Future: The Temporality of Strategy Making., Under review at *Administrative Science Quarterly*. Submitted February 2007. Revision invited June 2007. (Draft paper, EGOS Conference 2005)
- Kim, Chan W.; Mauborgne, Renée (2005) Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant, Harvard Business School Press, 2005.
magyarul: Kék óceán stratégia - A verseny nélküli piaci tér, Park Kiadó, 2008
- Kiss, Csaba (2014) A szervezeti elkötelezettség és a munka-család konfliktus összefüggései az ügyfélszolgálati munkában = Organizational Commitment and Work-Family Conflict in Customer Service Centres. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola. DOI 10.14267/phd.2014058
- Klusacek, Karel (2003) Critical Technologies, Technology Centre of Academy of Science, Czech Republic
- Kolb, D. (1984) Experiential learning. Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Könczöl Erzsébet (2008) A vállalati értéknövelés helye a magyar középvállalatok stratégiai célrendszerében, Ph.D. értekezés BCE
- Köves, Alexandra (2015) Back from the future. Defining sustainable employment through backcasting = Vissza a jövőből: A fenntartható foglalkoztatás definiálása backcasting módszer segítségével. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- Kristóf Tamás (2002) A scenáriómódszer a stratégiaalkotásban, *Vezetéstudomány*, XXXIII. évf. 9. szám.
- Kurokawa, Susumu (2001) An Overview of Technology Roadmapping, Vanderbilt University

- Kvale, Steinar (2005) Az interjú, Bevezetés a kvalitatív kutatás interjútechnikáiba, Jászöveg Műhely 2005 Budapest
- Kvale, Steinar (1996) InterViews, An introduction to Qualitative Research Interviewing, Sage London 1996.
- Lawrence, W. Gordon (2007) Social Dreaming – Együttes álomfejtés a szervezeti és társadalmi tudattalan feltárására, Lélekben Otthon Kiadó 2007. Budapest
- Lipitt, Lawrence L. (1999) Jövőválasztás, Rész-Vétel Alapítvány, Budapest 1999.
- Loveridge, Denis (2003) Foresight. Programme of Policy Research in Engineering, Science and Technology (PREST), University of Manchester
- Lőrincz Orsolya (2002) „Időben lenni...” avagy személyes és szakmai útkeresés az idő természetének vizsgálatán keresztül, Nemzeti Üzleti Főiskola, Szupervízor szak, szakdolgozat, Budapest 2002.
- Maaloe, Erik (2009) Coming to Terms – Modes of Interpretation, Explanation and Understanding in Social Research with particular reference to Case Studies (Book 1 and 2) Aarhus School of Business 2009.
- MacKay, R Bradley; McKiernan, Peter (2004) Exploring strategy context with foresight *European Management Review*, Vol. 1, No. 1. 69-77 old. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500010>
- Magyar értelmező kéziszótár (1985) Akadémiai Kiadó, Budapest, I. kötet 300. 712. old.
- Major, Edwar; Asch, David; Cordey-Hayes, Martyn (2001) Foresight as a Core Competence, *Futures* 33 (2001) 91-107. old. doi:10.1016/S0016-3287(00)00057-4
- Maslow, Abraham (1968) Toward a Psychology of Being, Third Edition *magyarul* A lét pszichológiája felé, Ursus Libris, 2003.
- Matolay Réka; Pataki György (2008) Részvételi döntési technikák, in: Esse B.; Gáspár J.; Könczey K.; Pataki Gy.; Szántó R.; Tóth F.; Topcu K.; Wimmer Á.; Zoltayné Paprika Z. (2008) Döntési technikák, Budapesti Corvinus Egyetem, Döntéelmélet Tanszék; egyetemi jegyzet
- Matolay Réka (2006) Agrárbiotechnológiai társaságok legitimációs stratégiái, PhD. Disszertáció tervezet, Budapesti Corvinus Egyetem 2006.

- Maxwell J. A. (1996) *Qualitative research design, An interactive approach*, Sage, Thousand Oaks California, 1996.
- McWilliams, Abigail; Siegel, Donald S.; Wright, Patrick M. (2006): Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*. Vol. 43:1, pp. 1-18. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>
- Mendonça, Sandro; Cunha, Miguel Pina E.; Jari Kaivo-oja; Frank Ruff (2004) Wild cards, weak signals and organisational improvisation, *Futures* 36. 201-218 old. [http://dx.doi.org/10.1016/S0016-3287\(03\)00148-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0016-3287(03)00148-4)
- Miles, Matthew B.; Huberman, A. Michael (1994) *Qualitative Data Analysis*. Sage, London 1994.
- Miles, Ian; Keenan, Michael (szerk.) (2002), magyarul: Eglesz Gabriella; Kovács Ferenc; Zobor Enikő (szerk.) *Gyakorlati Útmutató a Regionális Előretekintés magyarországi alkalmazásához*, Technológiai Előretekintési Program Iroda, Budapest Gavigan, James P; Sciapolo, Fabiana; Keenan, Michael; Miles, Ian (szerk.) (2001) *A Practical Guide to Regional Foresight in Hungary*, Budapest TEP Office
- Mintzberg, Henry (1973) A vezetői munka tanulmányozására használt hét kutatási módszer, in: Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York, 1973. (és in: Antal-Mokos, Drótos, Kovács (szerk.) (1991) *Módszertani szöveggyűjtemény a vezetés és szervezés tárgyhoz*, Kézirat, Aula Kiadó Budapest, 1991.)
- Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian. (1991) *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, 2nd Edition. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph (1998) *Strategy Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. The Free Press, New York *magyarul: Stratégiai szafari – Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben*, HVG Kiadó Rt., Budapest 2005.
- Mintzberg, Henry; Simons, Robert; Basu, Kunal (2002) Beyond Selfishness, *MIT Sloan Management Review*, 2002 ősz, Vol. 44. No. 1.
- Mintzberg, Henry (2004) "Management as life's essence: 30 years of the nature of managerial work", *Strategic Organization*, Vol. 2 No.2, 205-212. old. <http://dx.doi.org/10.1177/1476127004042844>

- Mosakowsky, Elaine; Earley, Christopher P. (2000) A Selective Review of Time Assumptions in Strategy Research, *The Academy of Management Review*, Vol.25, no. 4 (okt. 2000) 796-812. old. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2000.3707728>
- Nováky Erzsébet – Hideg Éva (1998) A hazai nagyvállalatok jövőorientáltsága, *Jövőtanulmányok* 15. BKE Jövő kutatás tanszék 1998. Budapest
- Nováky Erzsébet (2003) Participatív jövő kutatás, in: Változás és jövő T 043522. számú OTKA program, BKÁE Jövő kutatási Központ
- O'Hara, Sabine U. (1995) A társadalmi sokféleség tisztelete in: Pataki György, Takács-Sánta András (szerk.) *Természet és Gazdaság – Ökológiai Közgazdaságtan szöveggyűjtemény*, Typotex Kiadó Budapest 2004, 75-101 old. (eredeti: Valuing Socio-diversity, *International Journal of Social Economics*, Vol22. No. 5. 31-49. old.)
- Orlikowski, Wanda J.; Yates, Joanne (2002) It's About Time: Temporal Structuring in Organisation, *Organization Science*, Vol. 13, No. 1, november – december 2002 <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.6.684.501>
- Penrose, Edit (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, 3rd ed., 1995.
- Pettigrew, Andrew M. (1989) Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice, *Organisation Science*, Vol 3, No 1, 1990.
- Pettigrew Andrew M.; Thomas H.; and Whittington R. (szerk.) (2002) *The Handbook of Strategy and Management*. London: Sage
- Pettigrew Andrew M.; Whittington R.; Melin L., Sanchez-Runde C.; Van den Bosch F.; Ruigrok W.; Numagami T. (szerk.) (2003) *Innovative Forms of Organizing: International Perspectives*. London: Sage.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao (2004) Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits, Prentice Hall *magyarul: Esélyek a piramis alján - Társadalmi felelősségvállalás és profit*, HVG Kiadói Rt., 2006
- Porter, Michael, E. (1980) Versenystratégia, Akadémiai Kiadó 1993. Budapest
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974) Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609. <http://dx.doi.org/10.1037/h0037335>

- Quinn, James Brian (1980) Managing Strategic Change, *Sloan Management Review*, 1980. No. 4. 3-20 old.
- Quinn, James Brian (1985) Managing Innovation: Controlled Chaos, *Harvard Business Review*, 1985. máj. – jún. 73-84. old.
- Radácsi László (2000) A szervezeti etika és az etikai intézményesülés. Ph.D. értekezés BKÁE
- Rohrbeck, R. (2012) Exploring value creation from corporate-foresight activities. *Futures*, 44(5): 440-452. doi: 10.1016/j.futures.2012.03.006
- Salamonné Huszty Anna (2000) Jövőkép- és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó Budapest, 2000.
- Salo, Ahti; Könnölä, Totti; Hjelt, Mari (2004) Responsiveness in Foresight Management: Reflections from the Finnish Food and Drink Industry, *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, Vol. 1, Nos. ½, 70-88 old.
- Sarpong, David; Maclean, Mairi; Davies, Clayton (2013) A matter of foresight: How practices enable (or impede) organizational foresightfulness, *European Management Journal*, Volume 31, Issue 6, December 2013, Pages 613-625, ISSN 0263-2373, <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.03.004>.
- Sarpong, David; Maclean, Mairi; Alexander, Elizabeth (2013) Organizing strategic foresight: A contextual practice of 'way finding', *Futures*, Volume 53, September 2013, Pages 33-41, ISSN 0016-3287, <http://dx.doi.org/10.1016/j.futures.2013.09.001>.
- Schein, Edgar H. (1992) Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Second Edition 1992.
- Scherer, Andreas Georg (2002) Szervezetkritika vagy szervezett kritika? - Tudományelméleti megjegyzések a szervezetelméletek kritikai alkalmazásához, BKÁE Vezetés és Szervezés Tanszék
- Senge, Peter M.; Kleiner, Art; Roberts, Charlotte; Ross, Richard B.; Smith, Bryan J. (1994) The Fifth Discipline, Fieldbook, Nicolas Brealey Publishing, London
- Senge, Peter M. (1998) Az 5. alapelv, A tanuló szervezetek kialakításának elmélete és gyakorlata, HVG Rt. Budapest 1998.
- Sievers, Burkard (1994) Work, Death and Life Itself, Essays on Management and Organisation, de Gruyter

- Sievers, Burkard (2004): "Pushing the past backwards in front of oneself" A socio-analytic perspective on the relatedness of past, present, and future in contemporary organizations. Paper presented at the 2004 ISPSO Coesfeld Symposium: The Shadow of the Future: Psychoanalytic Perspectives on Transformation in Organizations and Society
- Simon, H. A. (1979): Rational Decision Making in Business Organizations. The American Economic Review. 69. évf., 4. sz., 493-513. o., In: Hajnal, A.; Kindler, J.; Kiss, I. (szerk.): Herbert A. Simon: Korlátozott racionalitás. Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982.
- Slaughter, Richard A. (1995) The Foresight Principle: Cultural Recovery in the 21st Century, Adamantine Press, London 1995.
- Stark, Stanley (1961) Executive Foresight: Definitions, Illustrations, Importance, *The Journal of Business* Vol. 34, No. 1. (Jan, 1961.) 31-44 old.
- Stake Robert E. (1995) The Art of Case Study Research, SAGE Publications 1995.
- Szántó Richárd (2007) Telepítési döntések – környezeti konfliktusok, , PhD. Disszertáció tervezet, Budapesti Corvinus Egyetem 2007.
- Szegő, Szilvia; Vass, Csaba (2005) Continuity and Brakes in the Generational Reality: A Future with Braking Strains – The Example of Hungary WFSF 19th World Konferencia, Budapest, augusztus 21-27, Konferencia kötet (e-book)
- Tari Ernő (2006) A stratégiai analízis elméleti modelljei és a vállalati stratégiaalkotás, *Vezetéstudomány* XXXVII. évf. 2006. 9. szám
- Topçu Katalin (2005) Kultúra és döntéselmélet, in: Zoltayné Paprika Zita (2005) Döntéselmélet, Alinea Kiadó Budapest 2005. 379-408 old.
- Tsoukas, H.; Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organisation Science*, 13(5), 567–582. old. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Tsoukas, Haridimos; Shepherd, Jill (eds.) (2004) Managing the Future Foresight in the Knowledge Economy, Blackwell Publishing
- Trompenaars, Fons (1996) Riding the Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity in Business, Nicholas Brealey Publishing, London 1996. 107-124 old.
- Tversky, A.; Kahneman, D. (1974) Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, New Series. 185. évf., 4157.sz., 1124-1131. old.

- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research Design and Method*, Sage 1994.
- van Avermaet, E. (1995) A társas befolyás kiscsoportokban in: Hewstone, M.–Stroebe, W.–Codol, J-P.–Stephenson, G.M. (szerk.) (1995): *Szociálpszichológia, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest*, 380-411 oldal
- Van der Heijden, Kees (2004) Can internally generated futures accelerate organizational learning?, *Futures* 36. 145-159 old. doi:10.1016/S0016-3287(03)00143-5
- Van de Ven, Andrew H. (1992) Suggestions for Strategy Process: A Research Note, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 169-188. old. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250131013>
- Vaara, Eero; Pedersen, Anne Reff (2014) Strategy and chronotopes: A Bakhtinian perspective on the construction of strategy narratives. *M@n@gement*, forthcoming
- Vári Anna, Ferencz Zoltán (2006) Fordulatok és kérdőjelek a radioaktív hulladékok hazai kezelésében, *Társadalomkutatás* 2006/4.
- Volberda, Henk W. (1992) *Organisational Flexibility: Change and Preservation*, PhD dissertation, Wolters-Noordhoff bv Groningen, Hollandia 1992.
- Webster dictionary <http://www.webster-dictionary.org/definition/foresight>
- Weick, Karl E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill, Inc. New York
- Weick, Karl E. (1989) Theory Construction as a Disciplined Imagination, *The Academy of Management Review* Vol. 14, No. 4, Oct. 1989
- Whittington, Richard (2004) Strategy after Modernism: Recovering Practice, *European Management Review*, Vol. 1, No. 1, 2004, 62-68 old., Palgrave Macmillan <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500006>
- Wollnik, Michael (1995) Interpretatív megközelítések a szervezetelméletben, in Kieser, Alfred (1995) *Szervezetelméletek*, BKÁE Vezetés és Szervezés Tanszék
- Zoltayné Paprika Zita (2002) *Döntéselmélet*, Alinea Kiadó Budapest

A témakörhöz kapcsolódó saját publikációk

Könyvfejezet, könyvrészlet

- Gáspár Judit – Göncz Borbála (2015) (megjelenés alatt): Fókuszban a csoport és a közösség. in: Szanyi F. Eleonóra, Lukács Ágnes, Susánszky Pál (szerk.) Fiatalok közösségben – elméletek és gyakorlatok, TÁMOP-5.2.8/12/1-2013-0001 számú „Kisközösségi ifjúság nevelés támogatása”; „Kisközösség-fejlesztési módszertan kialakítása” projekt, 70 – 91 o.
- Bálint Mónika – Gáspár Judit (2015) (megjelenés alatt): Fókuszban a hely és a tér. in: Szanyi F. Eleonóra, Lukács Ágnes, Susánszky Pál (szerk.) Fiatalok közösségben – elméletek és gyakorlatok, TÁMOP-5.2.8/12/1-2013-0001 számú „Kisközösségi ifjúság nevelés támogatása”; „Kisközösség-fejlesztési módszertan kialakítása” projekt, 92 – 113 o.
- Gáspár Judit - Szántó Richárd (2008): Csoportos döntési technikák. in: Könczey Kinga, Szántó Richárd, Wimmer Ágnes, Zoltayné Paprika Zita (szerk): Döntési technikák. Budapesti Corvinus Egyetem, Döntéstudományi Tanszék, Budapest. 239 – 260 o.
- Gáspár Judit - Matolay Réka (2008): Egyén, csoport, szervezet. in: Könczey Kinga, Szántó Richárd, Wimmer Ágnes, Zoltayné Paprika Zita (szerk): Döntési technikák. Budapesti Corvinus Egyetem, Döntéstudományi Tanszék, Budapest. 313 – 332 o.
- Gáspár Judit - Matolay Réka (2008): Szerepfüggő döntéshozatal. in: Könczey Kinga, Szántó Richárd, Wimmer Ágnes, Zoltayné Paprika Zita (szerk): Döntési technikák. Budapesti Corvinus Egyetem, Döntéstudományi Tanszék, Budapest. 291 – 312 o.
- Gáspár Judit - Dr. Bartek-Lesi Mária (2007): Erőforrások és képességek. in: Könczöl Erzsébet (szerk): Vállalati stratégia. Alinea Kiadó, Budapest. 105 - 128 o.
<http://www.alinea.hu/vallstrat.php>
- Gáspár Judit - Czákó Erzsébet (2007): Vállalatok nemzetközivé válása és a versenyképesség in: Könczöl Erzsébet (szerk.): Vállalati stratégia. Alinea Kiadó, Budapest. 231 - 278 o.
<http://www.alinea.hu/vallstrat.php>
- Gáspár Judit (2006): A nemzetközivé válás folyamata in: Könczöl Erzsébet (szerk.): Vállalati stratégiaalkotás, Vállalatgazdaságtan Intézet, 2006. 118-128. o.
- Gáspár Judit (2006): Jövő a jelenben. in: Kristóf Tamás, Tóth Attiláné (szerk): Globális és hazai problémák tegnaptól holnapig. Arisztotelész Stúdium, Budapest. p. 267-273. o.

Folyóirat cikk

- Gáspár Judit (2015) (megjelenés alatt) Interpretation of time and future in strategy research, *Society and Economy in Central and Eastern Europe*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Gáspár Judit (2015) (megjelenés alatt) Idő- és jövőértelmezés a stratégiakutatásban, és a tudatos jövőalkotás (előrettekintés – foresight) vállalati gyakorlata, *Vezetéstudomány*, Budapest
- Gáspár Judit (2015) Interpretation of time and future by strategy scholars and practitioners, *Forum Scientiae Oeconomia* Volume 3 No 1. 105-126 old. ISSN 2300-5947
<http://www.wsb.edu.pl/index.php?p=new&idg=f,2040,3232&id=7799&action=show>
- Gáspár Judit - Balázs Judit (2010): Taking care of each other: solid economic base for living together. *Futures* Issue 1, 69-74. <http://dx.doi.org/10.1016/j.futures.2009.08.012>

Előadás és/vagy konferencia-kiadványban megjelent írás

- Gáspár Judit (2015 forthcoming) Foresight – deliberate management of the future in the present, 2nd International Scientific Conference “New trends in management and production engineering - regional, cross-border and global perspectives” 2015. május 14-15. Cieszyn, Lengyelország
- Gáspár Judit - Schneider Júlia - Magyar Kinga (2009): Communication of CSR in Sustainability Reports in Hungarian Companies. 15th International Sustainable Development Research Society (ISDRS) Conference: Taking up the Global Challenge. 2009. július 5-8., Utrecht University, Hollandia.
- Dr. Pataki György - Gáspár Judit - Szántó Richárd (2009): CSR Communication through corporate reports and web pages: Hungarian experience. Corporate Responsibility Research Conference. 2009. szeptember 7-9., Vaasa, Finnország.
- Gáspár Judit (2007): Vállalati előrettekintés és stratégiaalkotás, mint időutazás. II. Vállalat és Tőkepiac Konferencia. 2007, Királyhelmec, Szlovákia. <http://finance.uni-corvinus.hu/index.php?id=17496>
- Gáspár Judit (2006): Jövő a jelenben - Bevezetés az előrettekintés – foresight – módszertanába. VI. Magyar Jövőkutató Konferencia. 2006, Győr.
- Gáspár Judit (2005): Corporate foresight – an attempt to listen to the voice of futures’ generation in the strategy making processes. WFSF 19th World Conference. 2005, Budapest. <http://www.budapestfutures.org/>
- Gáspár Judit (2004): El uso de la prospectiva en Europa Central. Prospectiva Perú 2004 Kongresszus. 2004, Lima, Peru. <http://www.concytec.gob.pe/prospecta2004/>

Gáspár Judit (2003): A nemzetközi stratégia kutatás elméleti hétértéke. I. Vállalat és Tőkepiac Konferencia. 2003, Torockó, Románia.

Gáspár Judit (2003): Challenges of the Hungarian Automotive Industry before the EU Accession. Nemzetközi Szimpózium. 2003, Kolozsvár, Románia.

Jelentés, kutatási anyag, műhelytanulmány

Gáspár Judit - Magyar Kinga - Schneider Júlia (2012): Communication of CSR in Sustainability Reports in Hungarian Companies. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest. http://edok.lib.uni-corvinus.hu/361/1/Gaspar_Magyar_Schneider147.pdf

Czakó Erzsébet - Gáspár Judit - Jenei István - Szántó Richárd - Martis Gábor - Német Angéla - Pintér András (2003): Magyarország autóiparának helyzetéről az Európai Unióhoz való csatlakozást megelőzően a csatlakozás okán várható változások. 30. sz. Műhelytanulmány. Műhelytanulmány. BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest.

Czakó Erzsébet - Gáspár Judit - Jenei István - Szántó Richárd - Martis Gábor - Német Angéla - Pintér András (2003): The Hungarian Automotive Industry Prior to Accession the European Union - Some Potential Accession-Related Changes. Country Study. BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest.

Melléklet

II. Melléklet

Az interjú menete – első interjúvázlat, mely a tesztinterjúk közben született

0. Bevezetés

- bemutatkozás; a kutatási téma rövid ismertetése (személyes és tudományos érdeklődés)
- időkeretek tisztázása; ígéret az adatok bizalmas kezelésére;
- a beszélgetés magnószalagra rögzítése.
- Interjúalany bemutatkozása: különféle szerepeinek tisztázása (a vállalatban stratégiaalkotó és/vagy tulajdonos; stratégiakutató). Adatlap kitöltése.⁵²

Tervezett témakörök:

1. Mit jelent számára az **idő** és a **jövő**?

Rajz készítése (grafikus ábrázolás)

2. **Saját – vezetői – mindennapi gyakorlatában** hogyan érhető tetten a jövőhöz és az időhöz való viszonya?

Mesélje el egy (a mai) napját!

3. **Stratégiaalkotás a vállalati gyakorlatban** – Milyen a vállalati döntéshozatali, stratégiaalkotási kultúra?

Mit jelent a stratégiaalkotás a vállalat gyakorlatában? Hol, hogyan történik?

Milyen módszereket, technikákat, modelleket alkalmaz(nak)? Miért?

Kik alkalmazzák, ismerik-e ezeket a modelleket? Milyen háttérismerettel rendelkeznek?

Honnan ered az időszemléletük? Tanult, modellek, technikák által indukált, vagy személyes?

4. **Egyéni vagy/és csoportos döntés-előkészítő, döntési folyamat**

Kiket von(nak) be a döntéshozatali (jövőalkotási) folyamatba?

Kiket vonnak be a stratégiaalkotási folyamatokba? Tanácsadókat elméleti ismeretekkel?

Recepteket, módszereket várnak vagy együttgondolkodást?

Kik azok a személyek, akik jelenléte fontos? Honnan ered és mit jelent „fontosságuk”(hatalmi pozíció; korlátozó, vagy inspiráló szerep)?

Ki dönt?

- konkrét eset, példa elmesélése; (részletesen)
- döntési helyzet leírása;
- idő és a jövő értelmezése ebben a folyamatban
- (az interjúalany 'kívülről' vagy 'belülről' mesél?)
- (az interjúalany milyen szám/személyben beszél? – 'én'; 'mi'...?)
- (tisztázó kérdések: pl.: „az időhöz és a jövőhöz való viszony hol érhető tetten ebben a történetben?” – a történet kognitív szűrését elvégezni (Kvale 2005: 41.))

5. **A jövő születése a stratégiaalkotásban**

Milyen időtávban gondolkodnak a stratégiaalkotás során? Miért?

Ahogy a stratégiát megalkotják, milyen szerepe van az időnek?

Hogyan veszik figyelembe a jövőt?

Létezik-e közös jövőkép a vállalatban belül? (Mit jelent a *közös*?)

- Ha igen, mi a tartalma, hogyan, mikor jött létre?⁵³
- Ha nem, miért nem? (Van- rá szükség?)

⁵² Az interjúk elemzéséhez az interjúalanyoktól, - természetesen az anonimitás megőrzése mellett – néhány személyes adatot is megkérdezek, úgymint: születési év; nem; iskolai végzettség; családi állapot; lakhely; mióta dolgozik a vállalatnál/milyen pozíciókban, meddig szeretne még a vállalatnál dolgozni; tulajdonos-e. Ezek a szempontok is segíthetnek majd a tervezett munkahipotézisek megfogalmazásában, melyekben a stratégiaalkotók jövőhöz és az időhöz való viszonyát befolyásoló tényezőket kívánom feltárni.

⁵³ Az egyik tesztinterjú során az interjúalany elmondta, hogy a vállalat alapításakor – immár 15 éve – létrejött jövőkép súlya, azóta is nyomja a vállalatot. Azóta sem történt módosítás, konkretizálás, illetve a tagok cserélődésével a soha-nem-volt-elköteleződés sem erősödött meg.

Milyen kézzel fogható, szemmel látható *lenyomatai* vannak a vállalat jövőképének (ill. annak változásának)?

- vállalati lógó alakulása;
- vállalati misszió, vízió létrejötte, alakulása;
- telephely változása;
- alkalmazottak és vezetők cserélődése;
- szervezeti struktúra változása;
- az éves jelentések tartalma, egyéb jelentések – környezeti, társadalmi, fenntarthatósági – megjelenése;
- vállalati honlap elemzése.

6. *A vállalati jövő tartalma*

Mit hoz létre a vállalat külső és belső érintettjeinek?

...és a jövő generációk számára? Fontos ez?

7. *Személyes és szervezeti szerepek összekapcsolása – visszatekintés az interjúra*

Ha a saját időhöz és jövőhöz való viszonyára gondol, véleménye szerint, a vállalat működése során átvett-e valamit az Ön hozzáállásából, vagy inkább Önre hatott a vállalat idő és jövőszemlélete? (Ha van ilyen...)

Más célok, jövőképek mentén működne a vállalat, ha nem Ön vezetné?

Lezárás, köszönet, reflexiók; további interjúalany-javaslatok kérése.

III. Melléklet

Interjúvázlatok – az esettanulmányhoz

III.1. Tulajdonosi interjúvázlat – témakörök meghatározása a páros interjúkhoz

Kutatással célokom feltárni a vizsgált vállalat, vállalati szereplők (vezetők, a vállalati stratégiát alkotó csoport) jövőhöz való viszonyát, (szándékolt, tudatos, megvalósult, illetve nem megvalósult; megvalósult, de nem szándékolt + feltárni, ha lehet a tudattalan, rejtett) **jövőalkotási tevékenységét** (folyamatát és tartalmát).

Vizsgálandó témakörök – interjúk során rákérdezni, tárgyalni:

1. Vállalati jövőkép

Milyen jövőképpel jött létre vállalat, s ez hogyan változott, ha változott, az azóta eltelt időszakban?

Mennyire volt tudatos a jövőkép kialakítása, változtatása? Hogyan történt, kik vettek részt a folyamatban? Milyen látható, jele, eredménye, vetülete volt/van ennek a jövőképnek?

2. Vállalati jövőalkotás, stratégiaalkotás

Mennyire képes a saját jövőjét alakítani a vállalat? Milyen külső és belső tényezők a meghatározóak?

A mindennapi gyakorlatban hogyan érhető tetten a jövőalkotó tevékenység? (már, ha tetten érhető... jó lenne ezeken részt venni megfigyelőként)

3. Érintettek kezelése bevonása, felelős gondolkodás

Belső érintettek bevonása a stratégiaalkotásba, döntéshozatalba, jövőalkotásba... (Valódi vagy látszat részvétel?)

Külső érintettek kezelése – felelős gondolkodás kik iránt jelenik meg?

(olvasótábor; gyermekkönyvek; kultúra védelme.... Tudatosan szelektált fogyasztói kör...)

4. Hogyan értelmeződik az idő, a jövő a vállalatban?

Hol érhető tetten a jövőhöz való viszony? Pl.: beruházásokban, hitelekben hány évre terveznek... Alkalmazottakat mennyi ideje foglalkoztatják, mennyi időre gondolkodnak bennük? Számítanak-e a visszatérő vevőkre?

Milyen időtávban gondolkodnak? Mindez miben „mérhető”? Években? Termékciklusokban? Generációkban: fogyasztói generációk – vezető/tulajdonos generációkban?

III.2. Alkalmazotti interjúvázlat

Te és a Kiadó

Mióta dolgozol a Kiadónál?

Miért?

Hogy kerültél ide?

Mi a Te feladatod, szereped a Kiadóban?

Hatáskörök, jogkörök mennyire szabályozottak, tiszták?

Meddig látod itt magad? Miért?

Mik a terveid?

Saját jövőd és a cég jövője összekapcsolódik valahol?

Céljaid a vállalatban? Saját karrierlehetőség?

Mit gondolsz a Kiadóról?

Szerinted van-e, s ha igen mi a jövőképe?

Milyennek tartod?

Miért ilyen?

Részesen vagy ennek?

Esetleg a kialakításában is szerepet vállaltál, vagy már „készen kaptad”?

Fontos ez Neked, mikor munkát keresel? Miért?

Itt miért fontos?

A mindennapi gyakorlatában tetten érhető a jövőképe?

Mi ebben a Te szereped?

Meséld el egy napodat, hetedet!

Kiadó vezetőiről...?

Mit gondolsz a vállalat vezetőinek működéséről?

Kivel találkozol? Ki a vezető?

Döntéseiket, stratégiaalkotásukat milyennek látod?

Szerinted történik jövőalkotás a Kiadónál?

Mit jelent ez?

Kinek a jövőjét alakítja a vállalat?

Mennyire vagytok részesei a döntéseknek, a jövőalkotási folyamatnak?

(Te és a többi alkalmazott?)

Mit csinálnál másképp az ő helyükben?

Miért? (miért nem?, miért így?)

Hogyan?

Mit gondolsz a többi alkalmazottról?

Jó csapat vagytok? Létezik csapat? Fontos ez, hogy legyen?

Miért (igen/nem)?

Kapcsolat a többi érintettel?

Kik a „fontosak”? Miért?

Számodra, mi a fontos a velük való együttműködésben?

Ha röviden jellemezned kéne, mit mondanál a Kiadóról? Mi számodra a Kiadó? Mi mozgatja és szerinted meddig?

10 év múlva milyen lesz? Fontos ez Neked?

Miről beszélne még? Mi az, ami szerinted kimaradt?

Kivel beszéljek még?

III.3. Kiemelt érintettek – interjúvázlatok

Nyomda, „nyomdabróker”

Te

Kiadóról és a jövőalkotásról kutatok, Te lennél egy külső/belső szem – mit jelent ez?

Valóban külső szem vagy? (érintettség)

Miért?

Te és a Kiadó

Hogyan kerültél, illetve került a nyomda kapcsolatba a Kiadóval?

Miért?

Hogyan jellemeznéd ezt a kapcsolatot?

Mennyire szoros az együttműködés, pl. van-e kizárólagosság....mi lehet ennek az oka? (múlt-jelen-jövő orientált problémák, kérdések, válaszok)

Hogyan alakult ez a kapcsolat?

Mióta?

Meddig tart (még/majd) szerinted?

Miért?

Az ad-hoc, egyszeri feladatokból, hogyan és miért lett szerződéses viszony?

Kiadóról

Milyennek látod a Kiadót most, a múltban, s milyennek látod a jövőjét? Közös jövőtöket?

Miért?

Van-e (egységes?) jövőképe a Kiadónak szerinted? S ha igen mi az? Miért?

Ha nincs, miért nincs?

Beleszólhat-e a nyomda a jövőkép kialakításába? Bele akar-e szólni, akar-e tud-e azonosulni vele? Fontos ez?

Tudatosan alakítja jövőjét a Kiadó? Mit jelent ez a „tudatosság”?

Hogyan történik a stratégia-alkotás, döntéshozatal?

Milyen hosszú távra terveznek? Miért? Változott ez az együttműködések során?

Milyennek látod a vezetők működését?

Mín változtatnál, ha Te lennél a vállalat vezetője?

Magyar Gyermekkönyvkiadók Egyesülése

Te

Kiadóról kutatok –Te lennél egy „külső szem” mit jelent ez?

Valóban „külső szem” vagy?

Te és a Kiadó

Hogyan kerültél kapcsolatba a Pagonnyal?

Kivel, kikkel?

Mikor?

Miért?

Konkrét esetek, történetek...

Ott voltál a születésénél, láttad, hallottál róla? Hogyan változott az évek során?

Kiadó

Milyennek látod a Kiadót a gyermekkönyvkiadók piacán?

Miben más, mint mások? Miért?

S miben ugyanolyan?

Mi a szerepe, ha van, a piacon?
 Mit látsz a működéséből?
 Hogyan születnek a döntések?
 Külső érintetteket is bevonnak? Téged? Miért?
 Mennyire tűnik Neked tudatosnak, jövőtudatosnak?
 Milyennek látod a vezetőket?
 Ha benne lennél, mit tennél másképp, miért?
 Lesz még Kiadó 10 év múlva?
 Milyen lesz?
 Milyen lesz a piac?

Kontroller

Te

Kiadóról és a jövőalkotásról kutatok, Te lennél egy külső/belső szem – mit jelent ez?
 Valóban külső szem vagy? (érintettség)
 Miért?

Te és a Kiadó

Hogyan kerültél kapcsolatba a Kiadóval?
 Miért?

Konkrét esetek, történetek...

2006 – a Kiskönyvesbolt bezárása
 Eltűnt xM Ft, keresd meg
 Fel akarnak vásárolni, mit tegyünk
 Nagyobb raktárra lenne szükség, ezt megvegyük-e
 (múlt-jelen-jövő orientált problémák, kérdések, válaszok)

Hogyan alakult ez a kapcsolat?
 Mióta?
 Meddig tart (még/majd) szerinted?
 Miért?
 Az ad-hoc, egyszeri feladatokból, hogyan és miért lett szerződéses viszony?
 Mi a feladatod, jogköröd? Mire van felhatalmazásod?

Kiadóról

Milyennek látod a Kiadót most, a múltban, s milyennek látod a jövőjét?
 Miért?
 Van-e (egységes?) jövőképe a Kiadónak szerinted? S ha igen mi az? Miért?
 Ha nincs, miért nincs?
 Tudatosan alakítja jövőjét a „vállalat”?
 Hogyan történik a stratégia-alkotás, döntéshozatal?
 Milyen hosszú távra terveznek? Miért? Változott ez az együttműködések során?
 Milyennek látod a vezetők működését?
 Hogyan látod a Kiadó vezetőinek működését, csapatként, döntéseik tudatosságát, tervezési mechanizmusát?
 Milyen jövőképpel?
 Min változtatnál, ha Te lennél a vállalat vezetője?

IV. Melléklet

Internetes források, írott sajtó

Vállalati források, saját kiadványok:

saját honlap
 hírlevelek
 blog bejegyzések
 facebook-oldal
 web-bolt

Százhold – saját magazin (2012/1.; 2012/2.; 2013/1.; 2013/2.; 2014./1.)

Egyéb források:

<http://www.mgyke.hu/>

<http://www.litera.hu/>

<http://www.litera.hu/hirek/mindenki-raismerhet> – 2008. december 11.

<http://www.prae.hu/>

<http://www.prae.hu/index.php?route=news/news&aid=11114> – 2011. 06. 02.

(Elkészült a Márai-program első ötszáz listája: 56 gyerekkönyvet, a Kiadó, kilenc könyvének támogatása)

<http://www.prae.hu/index.php?route=article/article&aid=5521> – 2012. 10. 07.

(Farkas a borítón, avagy kiadó és illusztrátor találkozása a boncasztalon)

http://www.es.hu/keresztesi_jozsef_janikovszky-jegyzetek;2011-08-03.html

<http://www.funzine.hu/hu/2012-01-kiado-gyerekeknek/>

<http://www.origo.hu/kotvefuzve/blog/20110321-a-bartos-erika-virus-miert-utaljak-a-szulok-az.html> - 2011. március. 22

<http://www.gyermekirodalom.hu/>

Wittmann Ildikó Könyvmutás címmel írt kritikát Bartos Erika Bogyó és Babóca könyveiről a Magyar Gyermekirodalmi Intézetnek.)

itt: fórumon Berg Judit bejegyzése – 2012.06.14.

<http://www.gyermekirodalom.hu/?p=2036>

(Pálfi György: B. és B. Néhány gondolat egy vitához)

<http://kotvefuzve.posttr.hu/milyen-a-jo-gyerekkonyv> - 2012 június 28.

<http://kotvefuzve.posttr.hu/haboru-a-magyar-gyermekirodalomban> - 2012 június 21.

<http://figyelo.hu/cikkek/mesebe-illik> – 2013.06.27

Iparágról:

<http://www.litera.hu/hirek/kolosi-tamas-nehany-megjegyzes-a-konyvszakma-helyzeterol> - 2009. 04.14.

Saját részvételem:

Kortárs Gyermekirodalmi Napok – 2011. február 24-26., Petőfi Irodalmi Múzeum