



**Gazdálkodástani
Doktori Iskola**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Gáspár Judit

A jövő alakítása a vállalati stratégiaalkotási gyakorlatban

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Czakó Erzsébet
egyetemi tanár

Budapest, 2015. április

Vállalatgazdaságtan Intézet

Döntéelmélet tanszék

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Gáspár Judit

A jövő alakítása a vállalati stratégiaalkotási gyakorlatban

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Czakó Erzsébet

egyetemi tanár

© Gáspár Judit

Tartalomjegyzék

I. Kutatási előzmények és a téma indoklása	2
II. Tudományfilozófiai felfogás és alkalmazott kutatási módszertan	5
II.1. Interpretatív paradigma.....	6
II.2. Esettanulmány módszer	7
II.3. Életvilág interjúk	8
III. Kutatási eredmények.....	8
III.1. A vállalati jövőalkotó tevékenységét befolyásoló tényezők	11
III.2. A jövőalkotás a stratégiaalkotói gyakorlatban	13
III.3. További kutatási irányok	18
IV. Főbb hivatkozások.....	20
V. A témakörhöz kapcsolódó saját publikációk	22

I. Kutatási előzmények és a téma indoklása

A kutatás tervezésekor a jövőalkotás vállalati gyakorlatának feltárását tűztem ki célként.

A disszertáció elméleti részében a stratégiaalkotási, jövőalkotási gyakorlat feltárását és megértését tekintetem elsődleges feladatommak, és a választott kutatási módszer – esettanulmány módszer életvilág interjúkra támaszkodva – segítségével a vállalat érintettjeinek saját jövőjükhöz, és a vállalat jövőjéhez, a jövőalkotó tevékenységhez kapcsolódó életértelmezéseihez is közelebb kerültem. Így a korábban eltervezett fókusz módosult, már nemcsak a gyakorlat megértése, hanem a mögöttes szándékok, motivációk, vallott és követett értékek, és az érzelmek megismerése, megértése és kibontása is fontossá vált. A jövőalkotó tevékenységről szerzett új tudásom e dimenziók mentén értelmezhető.

Megállapításaimat külső, kutatói szempontból teszem, és a bemutatásra kerülő értelmezési keretek, illetve a kidolgozott modellek a feltárt gyakorlat és a tárgyalt elméleti háttér egymásra vonatkoztatásából születtek.

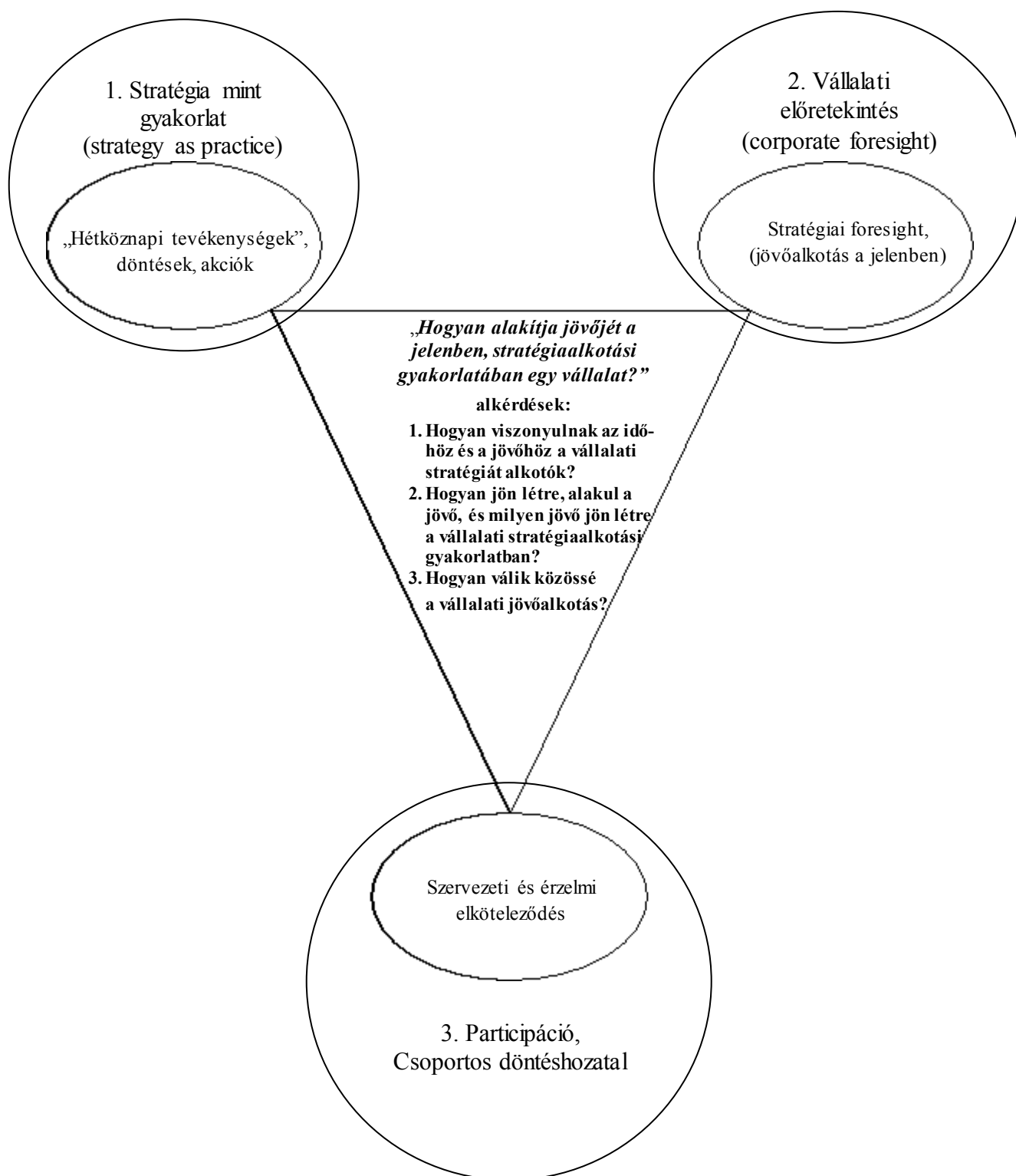
A központi kutatási kérdés: *„Hogyan alakítja jövőjét a jelenben, stratégiaalkotási gyakorlatában egy vállalat?”* a kutatás során kristályosodott ki, a feldolgozott elméleti háttér és az esettanulmány hatására pedig a következő alkérdések fogalmazódtak meg:

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. 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.

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 1. ábra mutatja.

1. ábra: A releváns elméleti háttér és a kutatási kérdés kapcsolata



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 közelítem 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 „elszenvedí” a történéseket, 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.

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.

II. Tudományfilozófiai felfogás és alkalmazott kutatási módszertan

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 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 esetleges összefüggések feltárására 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 megértssem az

időhöz és a jövőhöz való viszonyokat, feltárjam jövőalkotó tevékenységüket – nem csak az egyéni szubjektum szintjén, hanem közösségi, társas konstrukcióként (interszubjektív 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 leginkább az „intenzitás” érvényesülése jellemzi, de vállaltan szerepet kaptak „kényelmi” – tehát hozzáférhetőségi – dimenziók is (hiszen a könnyebb megközelíthetőség miatt mindenképp budapesti központú vállalatot kerestem).

II.1. Interpretatív paradigma

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 „egyén”-ire, és miként lesz ebből körkörösség? 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).

II.2. Esettanulmány módszer

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.

Saját kutatásomban Stake (1994) megközelítését követem, melyben az „önértékű esettanulmány” (intrinsic case study – ahol is maga a konkrét eset önmagában érdekli a kutatót) és az „instrumentális esettanulmány” (instrumental case study – ekkor a konkrét eset már egy másik cél elérését, pl. egy jelenség megértését vagy az elméletépítést szolgálja) szempontjait ötvözöm.

Mindemellett az esettanulmány módszertan alkalmazásával a partikuláris elemzésből kiindulva céлом volt a vizsgált jelenség (a jövőalkotás) minél teljesebb kontextusában való megértése, a jelenséget befolyásoló tényezők és a közöttük fellépő kapcsolatok feltérképezése is.

II.3. Életvilág interjúk

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 többszemponú megalapozásra.

III. Kutatási eredmények

Cunha (2004) „Vállalati időutazás” koncepcióját mint 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. (1. ábra)

1. táblázat Vállalati időutazás újraértelmezés az esettanulmány felismeréseivel

Merre „tekint” a vállalat? Merre tekintenek a stratégiát alkotó tulajdonosok?				
		múltba	jelenbe	jövőbe
Hol „áll” a vállalat? Hol állnak a stratégiát alkotók?	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) (előre vetíteni a jövőt)
	jelenből	(4) Jelenből a múltba (szervezeti nosztalgia: a vállalat születésnapjának)	(5) Jelenből a jelenbe (szervezeti improvizáció; progresszív megközelítés,	(6) Jelenből a jövőbe (pl.: rövid (1 év) és hosszú távú (3-5 év) stratégiai

		<i>ünneplése: emlékezés a gyökerekre, és a honnan jöttük, hol vagyunk</i>	<i>kortárs szemlélet)</i>	<i>tervezés)</i>
	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.

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 III.1. alpontban és Hideg 1998).

Ezen a logikai szálon haladva és összefoglalva a választ a második és harmadik kutatási kérdésre (*Hogyan jön létre, alakul a jövő, és milyen jövő jön létre a vállalati stratégiaalkotási gyakorlatban? Hogyan válik közössé a vállalati jövőalkotás?*) kijelenthetjük, hogy noha a stratégiai iskolák eszköztárát tudatosan nem alkalmazza a vállalat, de a gyakorlati döntéseiben tetten érhető a jövőépítés. A kutatási kérdésre született (egyik) választ a 2. táblázat segítségével fogalom 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 a 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 „virágozzon 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) fële 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 mihelyst 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, ismeretet és tudást. (Erre példa az esetben a nyomdai kapcsolattartás „kiszervezése”, illetve a kontroller alkalmazása.)

2. 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 részbe belépve ön maga 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 gondolkodása.	Új alkalmazott felvételével beemelik a vállalat működésébe a fontosnak ítélt képességeket, ismeretet, 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. Bizalomra méltóság fogalma megjelenik.
Komplex rendszerek (Complexity logic)	Bizonytalan stratégia a pozitív és negatív visszajelzések komplex rendszerében.	Foresight mint navigáció és találékonyság (Cunha 2004)	Érintettek bevonása, elköteleződése. Szervezeti identitás kialakítása.

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

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.*

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

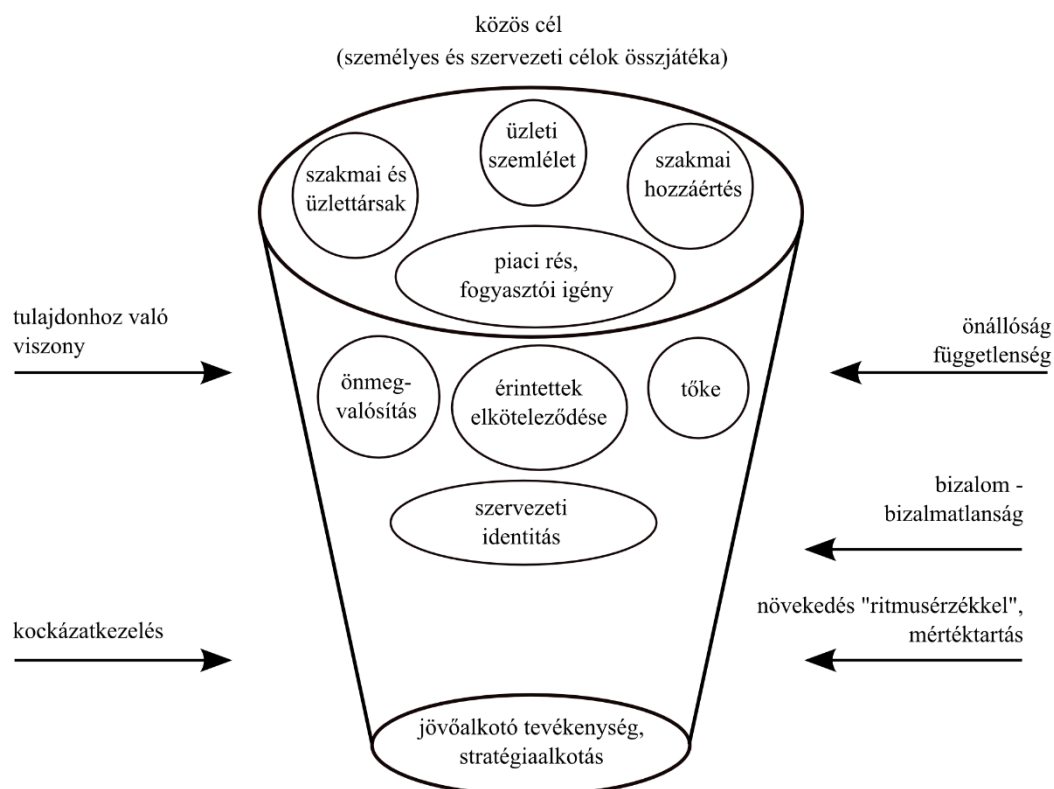
Az esettanulmány alapján imént megfogalmazott felismerések általánosabb szinten is továbbgondolásra érdemesek. Jelen esetben a jövőalkotó tevékenységhez, illetve a stratégiai iskolákba sorolt elméleti koncepciókhoz a stratégiaalkotási gyakorlat és a mindennapi döntések oldaláról közelítettem. Az egyes 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 tární a releváns kapcsolódási irányokat, melyeket nem a kizárólagosság és az egyetlen helyes út/válasz megtalálása motivál, hanem a mélyebb, valóságghűbb 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.

III.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 2. ábra vizuálisan mutat, rávilágít egyben a vállalati stratégiaalkotás és a jövőalkotás kapcsolatára. A 2. ábra keretéül 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 2., 3. és 4. ábrával e két eltérő irányú megközelítés közé építke híd.

2. ábra A vállalati jövőalkotást befolyásoló tényezők



Forrás: saját készítés

A 2. ábra „tölcsérén belül” felsorolt tényezői a stratégia kutatók által azonosított – a stratégiai iskolák domináns logikáját tárgyaló részekben (III. alpont) bemutatott – jövőalkotást

befolyásoló tényezők e konkrét esetre – a Kiadóra – vonatkoztatott megfogalmazása. Így jelenik meg a Prahalad és Hamel (1994) „forsightfulness” 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 tölcserforma egyrésztől 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 „tölcseren” lefelé haladva, egészen a stratégiaalkotási gyakorlatig. A tölcser már önmagában is a jövőalkotást szimbolizálja, hisz alulról (a keskeny részről) felfelé, a táguló tér felé tekintve láthatóvá válnak a célok és az alapok, melyre építve napról napra megszületik a követett gyakorlat. A tölcser belsejében szereplő fogalmak azok a többségében szervezeti tényezők, melyekből a stratégia alkotói tudatosan és reflektáltan levezetik a jövőhöz való viszonyt. A nyilak pedig az egyes tényezők mellett feltárt mögöttes jelentéseket, értelmezéseket mutatják.

Így válik a 2. 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 együttélését fogalmazzák meg).

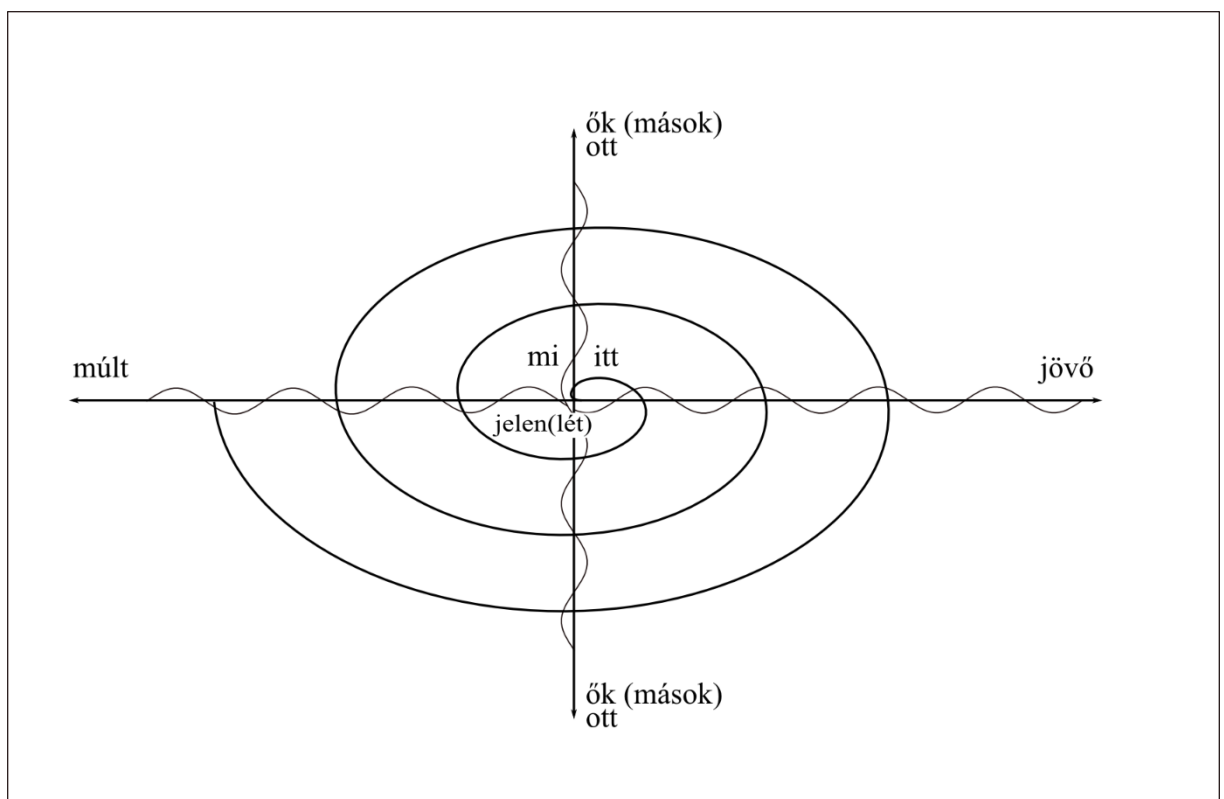
III.2. A jövőalkotás a stratégiaalkotói gyakorlatban

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 evvel kötődöm Hideg

(1998) „kiterjesztett jelen” fogalmához. 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) szintúgy 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 3. ábrában a spirál alakzat (vö.: a tapasztalati tanulás Kolb, 1984. vagy a tanuló szervezet, Senge, 1998.; Gelei, 2002. koncepcióival).

3. ábra A jövőalkotás folyamata a jelenben



Forrás: saját készítés

A 3. 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. 3. 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 jelen, 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 3. ábrában a spirál alakzat, ahogy *a jelen értelmezéséből megszületik a jövő, és újraértelmeződik a múlt.*

A **vízszintes tengelyen** való elmozdulás egyben egy fokozatos térnyerés 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) féle akciókutatói megközelítések sajátja is; magyarul ld. pl.: Gelei 2002, 2005).

Továbbra is maradván a vízszintes tengelyen, a történelmi szemléletet a „most – akkor” logikája mozgatja, mely időben tágítja a vállalat stratégiaalkotási kereteit.

A 3. 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. 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 idősíks 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).

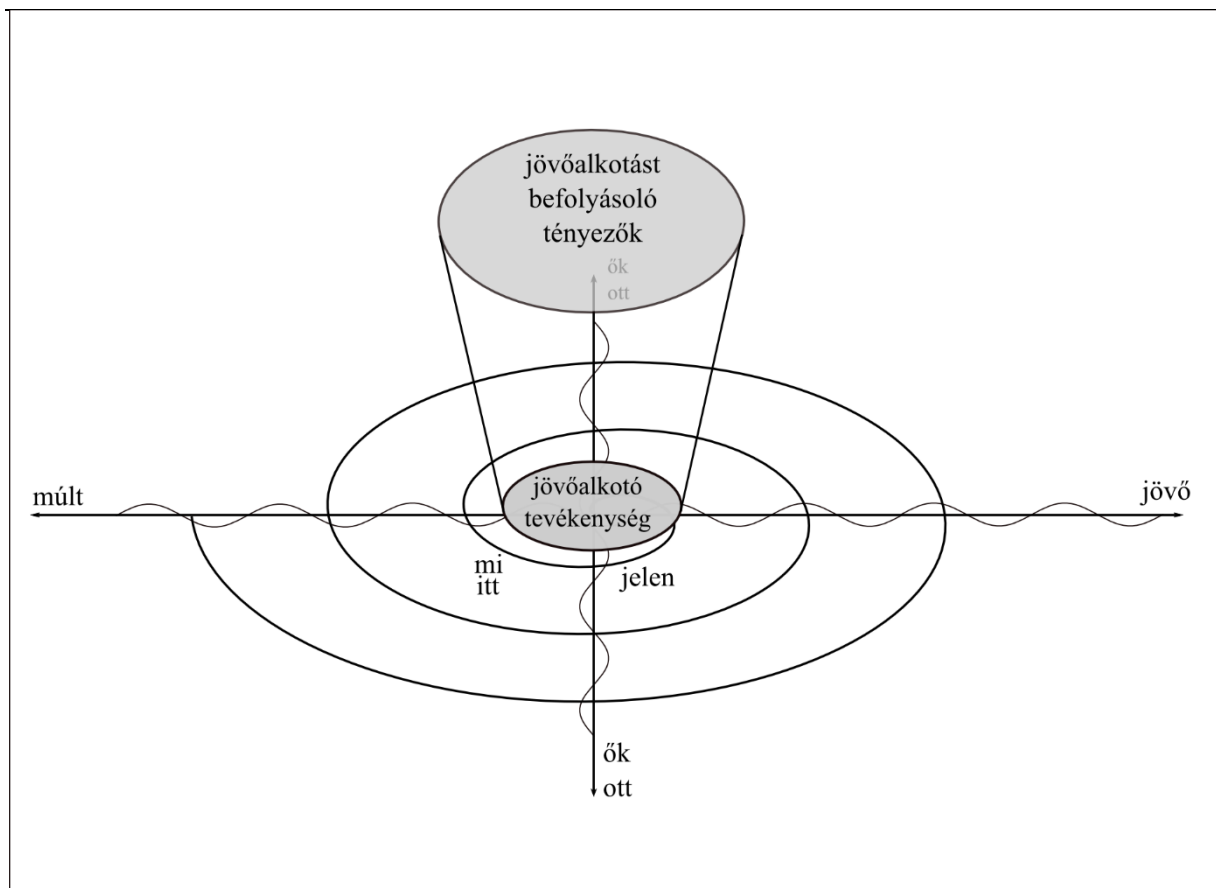
A 3. ábra nem ad választ arra az alapvető kérdésre, hogy egy jövőalkotó (foresight) folyamat a jelenből indulva egy tudatosan irányított és tervezhető stratégia felépítését támogatja-e, vagy a jelenre fókuszáló működés során ösztönösen hangolódik a vállalat vezetése és érintettjei a mindennapi tevékenységekre, 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 4. 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 2. ábra elmélet-inspirálta dimenziói – a jövőalkotás tartalmi tényezői – egy tölcséren keresztül mind „beleszivárognak a kiterjesztett jelenlétebe”, és az idő – tér – mások (bevonás, közös értelmezés) függvényében újraértelmeződnek.

4. 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 4. ábra. Az

elméleti szakemberek (elméletalkotó, kutatók) számos, a 2. ábrában is összefoglalt dimenziót feltártak, mint olyan tényezőket, melyek befolyásolják a vállalati jövőalkotást és teljesítményt. (Amsteus, 2014.) A 3. 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.

III.3. További kutatási 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) stratégiakutatáshoz 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, feltárásra lehet érdemes.

Az esettanulmány hatására számos, a vállalati jövőalkotással, (3) **foresight-tal kapcsolatos rokon területet** ismertem fel, melyek mind koncepcionálisan, 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.

IV. Főbb hivatkozások

- 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
- 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
- Chia, Robert (2004) Strategy-as-Practice: Reflections on the Research Agenda, *European Management Review* (2004) 1. 29-34. old. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726707075291>
- 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.
- 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.
- 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.
- Heron, John (1996) *Co-operative Inquiry, Research into the Human Condition*, SAGE Publications, London, 1996.
- 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 (1998) Versenygő irányzatok a jövőkutatásban, in Hideg Éva (szerk.) *Posztmodern és evolúció a jövőkutatásban*, BKE Jövőkutatás Tanszék, 1998. Budapest 150-177 old.
- Hirschhorn, Larry (1998) *The Psychology of Vision* in Klein, Edward; Gabelnick, Faith; Herr, Peter (1998) *The Psychodynamics of Leadership*. Madison, CT: Psychosocial Press, 1998.

- Jarzabkowski, Paula (2005) *Strategy as Practice, An activity –based approach*, Sage Publications, London 2005.
- Kvale, Steinar (1996) *InterViews, An introduction to Qualitative Research Interviewing*, Sage London 1996. magyarul: Kvale, Steinar (2005) *Az interjú, Bevezetés a kvalitatív kutatás interjútechnikáiba*, József Műhely 2005 Budapest
- 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
- 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.
- Orlikowski, Wanda J.; Yates, Joanne (2002) *It's About Time: Temporal Structuring in Organisation*, *Organization Science*, Vol. 13, No. /, november – december 2002 <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.6.684.501>
- Prahalad, C.K.; Hamel, Gary (1994) *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press
- Rohrbeck, R. (2012) *Exploring value creation from corporate-foresight activities*. *Futures*, 44(5): 440-452. doi: 10.1016/j.futures.2012.03.006
- 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>.
- Senge, Peter M. (1998) *Az 5. alapelv, A tanuló szervezetek kialakításának elmélete és gyakorlata*, HVG Rt. Budapest 1998.
- Slaughter, Richard A. (1995) *The Foresight Principle: Cultural Recovery in the 21st Century*, Adamantine Press, London 1995.
- Stake Robert E. (1995) *The Art of Case Study Reserach*, SAGE Publications 1995.

- 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>
- 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

V. 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, Döntéselmélet 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, Döntéselmélet 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, Döntéselmélet 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 - Czakó 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 megjelenés alatt) 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 Jövőkutatási 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 héttére. 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.