

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

**KONTEXTUÁLIS KETTŐS KÉPESSÉG
KIALAKULÁSA KÖZÉPVÁLLALATOKBAN**

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Témavezető: Dr. Balaton Károly, DSc

Taródy Dávid

Budapest, 2017

TARÓDY DÁVID

1095 BUDAPEST, LECHNER ÖDÖN FASOR 1/A620.

Tanszék: Vezetés és Stratégia Tanszék
Témavezető: Prof. Balaton Károly, DSc.

© Taródy Dávid

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA

**KONTEXTUÁLIS KETTŐS KÉPESSÉG
KIALAKULÁSA KÖZÉPVÁLLALATOKBAN**

Doktori értekezés

Taródy Dávid

2017

1.	Bevezető.....	1
2.	A szervezeti kettős képesség kutatási területe	6
2. 1.	A szervezeti kettős képesség előzményei	6
2. 1. 1.	Egyensúly az ellentétes tevékenységek között.....	8
2. 1. 2.	A fókuszált stratégia hosszútávú hatásai: felfedezési és kiaknázási csapdák	9
2. 1. 3.	Kettősségek a szervezettudományokban.....	10
2. 2.	Kapcsolódó irodalmi területek	11
2. 2. 1.	Növekedésmélet	19
2. 3.	A szervezeti kettős képesség különböző nézőpontjainak bemutatása.....	26
2. 3. 1.	Kontextuális (vagy harmonikus) kettős képesség	32
2. 3. 2.	Strukturális (vagy partíciónális) kettős képesség.....	38
2. 3. 3.	Egyéb nézőpontok.....	41
2. 3. 4.	A kettős képesség kutatásának jelenlegi helyzete	45
2. 4.	Kutatási rés a szervezeti kettős képesség irodalmában	46
2. 5.	Saját értelmezések és definíciók	48
2. 5. 1.	A szervezeti kettős képesség saját értelmezése.....	49
2. 5. 2.	A szervezeti kontextus saját értelmezése	51
3.	Kutatásmódszertan	56
3. 1.	Kutatási célok.....	56
3. 2.	Fogalmi keretrendszer és kutatási kérdések.....	58
3. 3.	Módszertan.....	61
3. 3. 1.	Választott módszerek indoklása	61
3. 3. 2.	Mintavétel	63
3. 4.	Adatgyűjtés	65
4.	Esettanulmányok eredményei	68
4. 1.	Gyártó és kereskedő vállalat	68

4. 1. 1.	A vállalat rövid jellemzése	68
4. 1. 2.	A vállalat fejlődése	69
4. 1. 3.	Célkitűzés, közös identitás és vezetés	70
4. 1. 4.	Szervezés	73
4. 1. 5.	Kontroll, fegyelem	76
4. 1. 6.	A változás szele	76
4. 1. 7.	Összegzés	78
4. 2.	Gépgyártó vállalat	80
4. 2. 1.	A vállalat rövid jellemzése és fejlődése	80
4. 2. 2.	Célkitűzés, közös identitás	81
4. 2. 3.	Szervezés	83
4. 2. 4.	Kontroll, fegyelem	84
4. 2. 5.	Vezetés, kultúra	85
4. 2. 6.	Összegzés, végkifejlet	85
4. 3.	Mezőgazdasági vállalat	87
4. 3. 1.	A vállalat rövid jellemzése és fejlődése	87
4. 3. 2.	Célkitűzés, közös identitás és szervezés	88
4. 3. 3.	Kontroll	92
4. 3. 4.	Vezetés, kultúra	94
4. 3. 5.	Összegzés	95
4. 4.	Logisztikai vállalat	96
4. 4. 1.	Célkitűzés, stratégia	97
4. 4. 2.	Szervezés	99
4. 4. 3.	Kontroll	100
4. 4. 4.	Összegzés	101
4. 5.	Informatikai vállalat	101
4. 5. 1.	Stratégia és szervezet	102

4. 5. 2.	Kontroll	104
4. 5. 3.	Vezetés és kultúra	105
4. 5. 4.	Összegzés	106
5.	Elemzés	107
5. 1.	Esetek összehasonlítása, szándékolt és realizált változások elemzése.....	109
5. 1. 1.	Alacsony teljesítmény és kiegészítés	111
5. 1. 2.	Kilépés az alacsony teljesítményből	118
5. 1. 3.	Kritikus pontok a vállalatok fejlődése során	128
5. 2.	Kettős képesség és az ahhoz szükséges szervezeti kontextus kialakulásának folyamata.....	129
5. 2. 1.	Fejlődés egyhurkos tanulással.....	130
5. 2. 2.	Konfliktusok és azok észlelése.....	134
5. 2. 3.	Kontextus fejlesztése, vagy fejlesztésének hiánya	137
5. 2. 4.	Kettős képesség kialakulása és a kéthurkos tanulás	155
5. 2. 5.	Lehetséges strukturális szeparáció	159
6.	Konklúzió	163
7.	Hivatkozásjegyzék	173
8.	Mellékletek.....	194
9.	A témában megjelent saját publikációk	198

Táblázatok

1. Táblázat: a felfedezés és kiaknázás különböző értelmezései más területeken	12
2. Táblázat: Paradoxonok a szervezés- és vezetéstudományokban.....	17
3. Táblázat: A kettős képesség kutatásainak csoportosítása	30
4. Táblázat: A strukturális és kontextuális kettős képesség összehasonlítása	34
5. Táblázat: A szervezeti kontextus értelmezése.....	53
6. Táblázat: Kutatási fókusz	56
7. táblázat: Vizsgált vállalatok jellemzői	64
8. táblázat: Interjúalanyok, megfigyelések és elemzett dokumentumok listája	65
9. táblázat: A vizsgált vállalatok kontextusának összehasonlítása.....	125

Ábrák

1. Ábra: Greiner [1972] növekedési modellje	23
2. Ábra: Törésvonala a szervezeti kettős képesség irodalmában	26
3. ábra: Előfeltevések	58
4. ábra: Gyártó és kereskedő vállalat szervezeti problémáinak összefüggésrendszere	75
5. ábra: Gyártó és kereskedő vállalat kontextusa és teljesítménye	79
6. ábra: Gépgyártó vállalat egyszerűsített szervezeti ábrája	81
7. ábra: Gépgyártó vállalat kontextusa és teljesítménye	86
8. ábra: Mezőgazdasági vállalat kontextusa és teljesítménye	96
9. ábra: Logisztikai vállalat kontextusa és teljesítménye	101
10. ábra: Informatikai vállalat kontextusa és teljesítménye	106
11. ábra: Birkinshaw és Gibson [2004] szervezeti kontextusmodellje	110
12. ábra: A gyártó és kereskedő és gépgyártó vállalat kontextusának összehasonlítása	115

13. ábra: Alacsony teljesítményű vállalatok szándékolt és realizált változásai	116
14. ábra: A vizsgált vállalatok szándékolt és realizált fejlesztései.....	127
15. ábra: A szervezetek kezdeti életszakasza, fejlődés egyhurkos tanulással.....	130
16. ábra: Fejlődés a kezdeti kontextusban.....	133
17. ábra: A konfliktusok észlelése	135
18. ábra: Az izolálódó vezetés és a szervezeti realitás közötti különbségek és konfliktusok	136
19. ábra: A kontextus fejlesztése vagy annak hiánya.....	138
20. ábra: A kontextus stratégiai elemei	140
21. ábra: A kontextus kontrollelemei	145
22. ábra: A kontextus szervezési elemei	149
23. ábra: A kontextus vezetési elemei.....	152
24. ábra: A szervezeti kontextus elemeinek összefoglalása, a közöttük lévő kapcsolatrendszer	154
25. ábra: Lehetséges strukturális szeparáció	156
26. ábra: A felfedezés és kiaknázás kapcsolata, a közöttük lévő tudásáramlás	158
27. ábra: A kettős képesség kialakulásának folyamata	160

1. BEVEZETŐ

A sikeres szervezetek egyszerre tudnak hatékonyan alkalmazkodni a jelenhez és elég rugalmasnak maradni a jövő változásaival szemben. Azonban szimultán kiaknázni a jelenlegi kompetenciákat és lehetőségeket, valamint újakat felfedezni rendkívül komplex vezetői kihívás [Birkinshaw & Gibson, 2004; Duncan, 1976; Levinthal and March 1993; March 1991; Tushman & O'Reilly, 1996]. Ennek oka, hogy a jelenséget kettősség és eltérő erők, érdekek és megtérülés jellemzik: ami a jelenben eredményes, az a verseny miatt elértéktelenedik a jövőben, viszont a jövő lehetőségei rövidtávon költségeket okoznak. Így a kettős képesség legfontosabb célja a konfliktusos és ellentmondásos felfedezési és kiaknázási tevékenységek közötti egyensúly megtalálása, aminek elérése rendkívüli erőfeszítéseket igényel a vezetők részéről. A kettős képességű működéssel a szervezetek képessé válhatnak a jelen és jövőbeli lehetőségeik, az innováció és hatékonyság együttes, egy struktúrán belüli kezelésére, ami a hosszú távú túlélés és növekedés elengedhetetlen feltétele. A szervezeti kettős képesség az egyik legdinamikusabban fejlődő területe a stratégiai menedzsment irodalmának. Ennek ellenére keveset tudunk kialakulásáról.

Az elmúlt 20 év során eltérő nézőpontok alakultak ki azzal kapcsolatban, hogy a szervezetek hogyan tudnak egyensúlyt teremteni a felfedezés és kiaknázás között: például strukturális vagy időbeli szeparációval [pl. Tushman & O'Reilly, 1996], tevékenységek kiszervezésével vagy stratégiai szövetségek létrehozásával [pl. Kaupilla, 2010], szimultán vagy ciklikus kettős képesség elérésével [pl. Lavie & Rosenkopf, 2006], vagy olyan szervezeti kontextus megteremtésével, amely képessé teszi az egyéneket idejük és erőforrásaik megosztására a két ellentmondásos tevékenység között [pl. Gibson és Birkinshaw, 2004]. Ezek a törésvonalak erősen meghatározták a kettős képesség kutatásait, de az elmúlt évek tanulmányai a korábbi ellentmondások helyett a kapcsolódásokra és a kiegészítő viszonyra hívták fel a figyelmet [O'Reilly & Tushman, 2013]. A vállalatok általában a szakirodalom által meghatározott módszerek egy sajátos kombinációját alkalmazzák, amelyeket a környezet hatásai alapján idővel megváltoztatnak [pl. Chen & Katila, 2008; Kaupilla, 2010; O'Reilly & Tushman, 2013]. Összegezve, a környezeti tényezők, útfüggőség és belső képességek erősen meghatározzák, hogy egy vállalat hogyan válhat és maradhat

kettős képességű az egyes növekedési fázisokban [pl. He & Wong, 2004; O'Reilly & Tushman, 2011].

Feldolgozva a terület legjelentősebb tipológiáit és szakirodalmi tanulmányait [Lavie, Stettner & Tushman, 2010; O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008; Simsek et al. 2009], fontos kutatási réseket azonosítottam. A szervezeti kontextus – azaz a „kemény” és „puha” vezetési és szervezési tényezők kombinációja – jelentősen befolyásolni és alakítani tudja az egyéni és szervezeti magatartást a rövidtávú hatékonyság és a jövőbeni új lehetőségek felfedése közötti egyensúlyozás során. Habár a szervezeti kontextus a kettős képesség kialakításában és fenntartásában betöltött szerepe bizonyított [Birkinshaw & Gibson, 2004], a szakirodalom szerint ezen kontextus jelenlegi definíciója elnagyolt [Gibson & Birkinshaw, 2004; Güttel & Konlechner, 2009; O'Reilly & Tushman, 2013, Simsek et al., 2009], mivel fő elemeit, valamint a kialakítási folyamatát és a menedzsment abban betöltött szerepét mindeddig kevesen vizsgálták [Güttel & Konlechner, 2009].

A kettős képesség, különösen a strukturális és leadership-megközelítése alaposan kutatott területnek számít a multinacionális vállalatok körében, de jelenleg keveset tudunk arról, ez hogyan alakul ki üzleti egységeken vagy növekedésorientált közép vállalatokon belül [Adler et al., 1999; O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008; Siggelkow & Levinthal, 2003; Simsek et al., 2009]. A korábbi kutatások nagy része csak érett, multinacionális vállalatok működését vizsgálta, az eredményt így ismerhetjük, de az odavezető utat nem [O'Reilly and Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008; Simsek et al., 2009]. Kutatásomban két kérdésre keresem a választ. Elsőként, hogy milyen menedzsmenteszközökből áll a kettős képességhez szükséges szervezeti kontextus. Ezzel hozzá szeretnék járulni a szervezeti kontextus pontosabb definíciójához és kiegészíteni a területen már folytatott kutatások eredményeit [pl. Güttel & Konlechner, 2009]. Másodsorban, meg szeretném érteni a kettős képesség kialakulásának folyamatát belső, dinamikus, szervezeti nézőponton keresztül [Raisch & Birkinshaw, 2008]. Kutatásomban kvalitatív, feltáró módszertant szeretnék használni erős növekedésen átment, felfedező és kiaknázó tevékenységet is folytató közép vállalatok mintáján. Ennek oka, hogy az irodalom is azt javasolja, hogy a terület kutatóinak mély, kvalitatív, folyamatszemléletű, historikus módszertanokat kell alkalmazniuk ahhoz, hogy megértsék a változási folyamatokat és ok-okozati viszonyokat, és ne csak pillanatképeket vizsgáljanak a szervezet életében [Birkinshaw

et al., 2014; O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008; Raisch et al., 2009; Simsek et al., 2009]. Az irodalom eddigi mintaválasztása jelentős mértékben nagyvállalatokra korlátozódott.

Kutatásom így fel szeretné tárni a kettős képesség kialakulásának folyamatát fiatal szervezetek körében, és pontosabb definíciót szeretne adni az ahhoz szükséges szervezeti kontextusról, ezért a következő átfogó kutatási kérdést fogalmaztam meg: *Milyen célkitűzési, szervezési, kontroll- és vezetői és kulturális elemek hiánya vagy megléte támogatja vagy akadályozza a kettős képességhez szükséges szervezeti kontextus létrejöttét?* Feltételezem, hogy a fiatal szervezetek méretükből következőleg kontextuális kettős képességre törekszenek, de a különböző megközelítéseket egymás kiegészítőjének, és nem helyettesítőjének tekintem [Birkinshaw & Gibson, 2004]. A szakirodalom alapján két feltevést fogalmaztam meg:

1. A szervezeti kontextus minél inkább tartalmaz fejlett célkitűzési, szervezési, kontroll- és vezetői és kulturális elemeket, annál alacsonyabb az érzékelhető feszültségek és ellentmondások szintje [Birkinshaw & Gibson, 2004; Flamholtz & Hua, 2002; Ghoshal & Bartlett, 1994; Gibson & Birkinshaw, 2004; Güttel & Konlechner, 2009].
2. A szervezeti kontextus minél inkább tartalmazza a szükséges célkitűzési, szervezési, kontroll- és vezetői és kulturális elemeket, annál magasabb a kettős képesség szintje [Birkinshaw & Gibson, 2004; Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004].

A feltevéseket azért szeretném rögzíteni, mert a kontextus fejlettsége nem biztos, hogy kettős képességű működéssel jár, ugyanis azt külső körülmények is meghatározzák. Viszont a kettős képességhez feltevésem szerint fejlett kontextusra van szükség. Ez azonban csak szofisztikált menedzsmentrendszerekkel teremthető meg, amiknek fontos célja, hogy csökkentsék a belső szervezeti konfliktusokat. Ezek nélkül a kettős képesség nem érhető el.

Kutatásom fogalmi keretrendszerét Gibson és Birkinshaw [2004] kontextuális kettős képesség megközelítése, Ghoshal és Bartlett [1994] kontextusdefiníciója és Dobák és Antal [2010] szervezeti funkciói adják. Értelmezésemben a kettős képesség nem egy eleve adott állapot és nem a szervezés végső, legmagasabb foka. A kettős képesség a hosszútávú növekedés elengedhetetlen feltétele, amelynek elérése és fenntartása

rendkívül nehéz feladat [Birkinshaw & Gupta, 2013], de nem minden esetben szükséges. Egy vállalat növekedése során létrejönnek olyan élethelyzetek, amikor a növekedés motorját az új lehetőségek felfedezése jelenti, emellett meg kell őrizni a jelenlegi termékek és piacok hatékony kiaknázását. A kettős képesség értelmezésében a két kihívás közötti egyensúly fenntartása. Azonban nem törvényszerű, hogy egy vállalat teljes életútja során szembesüljön ezzel a problémával. Megfordítva, biztosan előállnak az életciklusban olyan szituációk, amikor a vezetőknek valamilyen módon kezelnie kell ezt a dualitást. Napjainkban, mikor a hazai gazdasági környezetet a generációváltás, a versenyképesség, a hatékonyság és az innováció együttes igénye tematizálja, ezek a kérdések gyakorlati szempontból is relevánssá válnak, hiszen a gazdaság gerincét adó közép- és nagyvállalati réteg szembesül minden nap az új és a hagyományos kulturális, technológiai és gazdasági ütközésével. Kutatásom hozzá kívánja segíteni az elméletet és a gyakorlatot is ahhoz, hogy jobban megértsük, milyen úton és milyen szervezeti átalakításokkal juthatunk el abba az állapotba, aminek igényével egyszer minden növekvő vállalat szembesül: megőrizni a jelenbéli hatékonyságot, miközben újat is kell alkotni. A kérdés gyakorlati szempontból is releváns, hiszen, ha a vezetők rosszul kezelik ezt a kihívást, a növekedés természetesen önmaga gátjává válik, mivel a növekvő komplexitás és méret a korábban sikeres szervezeti kontextusokat idejétmülttá teszi, így létrehozva egy öngerjesztő növekedési krízist. A legfőbb kérdés az, hogy a vezetők képesek-e felismerni és végigvinni ezeket a transzformációkat.

Azonban fontos leszögezni, hogy mivel nem szeretnék foglalkozni a kutatásomban. Nem célom, hogy tipikus kettős képesség-konfigurációkat határozzak meg a szakirodalmi törésvonalak mentén (strukturális szeparáció vagy integráció, szimultán vagy ciklikus kettős képesség, szervezeti vagy egyéni képesség [Raisch et al., 2009]). Ennek oka, hogy egyéb faktorok, így iparági hatások, életciklusbeli sajátosságok, útfüggőség, fejlettségi szint, versenyhelyzet és további ismeretlen tényezők erősen meghatározzák, hogyan tud egyensúlyt teremteni a szervezet, ez pedig az alkalmazott módszertannal inkonzisztens volna. Nem szeretnék már kettős képességű szervezeteket vizsgálni, valamint nem célom egyéni magatartásmintákat, szerepeket, stílusokat és tudáselemeket azonosítani.

Disszertációmban bemutatom a szervezeti kettős képesség gyökereit, előzményeit és a kapcsolódó szakirodalmi területeket annak érdekében, hogy kellően lehatárolhassam

kutatásomat. Rövid áttekintést adok minden fontos alterületről, majd részletesen bemutatom a kontextuális kettős képességet. A következő fejezetben ismertetem saját értelmezésemet a kettős képességről és a szervezeti kontextusról, mivel utóbbit jelenleg elnagyoltan definiálja az irodalom. Ezért Ghoshal és Bartlett [1994] tényezőit jobban megragadhatóvá és mérhetővé teszem Dobák és Antal [2010] vezetési funkciói segítségével, ami tartalmazza a stratégiaalkotást és célkitűzést, kontrollt, szervezést, egyéni vezetést és motivációt. Ezután bemutatom az azonosított kutatási réseket és az alkalmazott módszertant. Ezt követően leírom a kutatásom során készített öt esettanulmány eredményeit. Az elemzési fejezetben összehasonlítom az eseteket, azonosítom a fejlődési út meghatározó szakaszait és értelmezem a döntések teljesítményre gyakorolt hatását. A fejezet második részében leírom a kettős képesség kialakulásához vezető folyamat öt lépését és mély definíciót adok a kontextus elemeiről, azok összefüggéseiről. A 6. fejezetben összefoglalom eredményeimet.

2. A SZERVEZETI KETTŐS KÉPESSÉG KUTATÁSI TERÜLETE

2. 1. A szervezeti kettős képesség előzményei

A szervezeteknek folyamatosan gyorsuló makro-, iparági és mikro-szintű környezeti változásokkal kell szembenézniük, ami megköveteli, hogy dinamikusabbá váljanak és gyorsabban tudjanak alkalmazkodni a turbulens és összetett környezethez [Balaton et al., 2014; Balaton & Tari, 2014; D’Aveni, 1994; Mészáros, 2010; Szabó, 2008]. A vállalati stratégia központi problémája annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy a vállalat mennyit fektessen különböző időtávú tevékenységekbe. Ugyanis a hosszútávú jövedelemtermelő képesség fenntartásához folyamatosan alkalmazkodni kell a jelen külső változásaihoz, miközben innovációval, strukturális váltásokkal és nagy ugrásokkal fel kell készülni a jövő kihívásaira. Stabil környezetben „mechanikus vezetési rendszerek”, míg turbulens körülmények között organikus rendszerek a megfelelőek [Burns & Stalker, 1961; Schumpeter, 1934; Tushman & O’Reilly, 2002]. Azonban nem létezik olyan piac, ami örökké stabil – a változás elkerülhetetlen. Fontos egymásrautaltság van a két nagy tevékenységcsoport között. Ha a szervezet nem képes tökéletesen kiaknázni a jelenlegi üzleti modelljét, akkor nem tud befektetni a jövőbe, ezáltal hosszútávon nem tudja fenntartani a stabilitást és a kiegyenlített teljesítményt. Burgelman [1991] a jelenlegi környezeti tényezőkhöz történő alkalmazkodás és a jövő változásaira történő felkészülés ellentétét adaptációs paradoxonként fogalmazta meg. Álláspontja szerint a szervezet minél inkább a jelenre koncentrál, annál jobban csökkenti a jövőhöz való alkalmazkodás képességét. Ebben a fejezetben célom a kettős képesség, mint a disszertációm elméleti háttérének bemutatása: az elmélet, amelynek célja, hogy különböző vezetői, strukturális és időbeli megoldásokkal feloldja az antagonisztikus ellentétet a rövidtávú kiaknázás és hosszútávú felfedezés között.

A szervezettudományok folyamatosan visszatérő témája, hogy dinamikus környezeti tényezők között a sikeres vállalatok kettős képességűvé válnak: hatékonyak a jelenben, de képesek alkalmazkodni a jövő változásaihoz [Birkinshaw & Gibson, 2004; Duncan, 1976; Tushman & O’Reilly, 1996]. A hosszútávú siker a szervezet azon képességén múlik, hogy mennyire tudja kiaknázni a jelenlegi képességeit és lehetőségeit, miközben alapvetően új kompetenciákat, termékeket, piacokat és technológiákat fedez fel [Levinthal & March 1993, March 1991]. Az egyensúly megtalálása elengedhetetlen

ahhoz, hogy a vállalat versenyképes maradjon a jelenlegi piacain, miközben innovatívvá válik a feltörekvő szegmensekben [Tushman & O'Reilly, 1996]. A két eltérő, egymással ellentétes viszonyban lévő tevékenység egyszerre történő működtetését (azaz hogy a szervezet szimultán tudjon költséghatékony és termelékeny lenni, miközben innovatív és rugalmas) hívják kettős képességnek [Smith & Tushman, 2005]. March [1991] meghatározó cikkében azt állítja, hogy a sikeres vállalatok kettős képességűek. Ez a megállapítás erős változásokat indított el a szervezettudományok terén, és számos kutatót arra inspirált, hogy megértse, a cégek hogyan képesek kezelni ezeket a paradoxonokat [Eisenhardt, 2000; Gavetti & Levinthal, 2000; Lewis, 2000] ahelyett, hogy feloldhatatlan trade-offokként értelmeznék őket [Hannan & Freeman, 1977; McGill, Slocum & Lei, 1992].

A szervezeti kettős képesség alapvető premisszája, hogy a stratégiai döntések bizonyos mértékben mindig konfliktusban állnak egymással, ezeket az ellentéteket pedig a vezetőknek kell kezelniük, ami rendkívül nehéz feladat döntéshozatali szempontból is [Zoltayné, 2002]. Korábbi kutatók nehezen tudták megérteni és leírni, hogy a szervezetek hogyan tudják kombinálni a rövidtávú hatékonyságot és a hosszútávú eredményességet, mivel ezek a tevékenységek rendkívül eltérő képességeken alapulnak [Christensen & Overdorf, 2000; Benner & Tushman, 2003]. Ezek alapján a korábbi kutatások leküzdhetetlen ellentétként, feloldhatatlan trade-offként értelmezték a jelenséget [Hannan & Freeman, 1977; McGill, Slocum & Lei, 1992]. Többek között Porter [1996] is amellett érvelt, hogy a költségfókuszáló működés és megkülönböztető innováció nem kompatibilis és kombinálható stratégia, ezért a vállalatoknak egyértelműen választaniuk kell közülük.

Ezzel szemben a kettős képesség irodalma amellett érvel, hogy bár ez a trade-off sosem oldható fel tökéletesen, de a hosszútávú versenyképesség és növekedés érdekében a vállalatoknak a lehető legmélyebben össze kell tudniuk egyeztetni a felfedezést és kiaknázást, mintsem az egyikre vagy a másikra koncentrálniuk [Gibson & Birkinshaw, 2004; March, 1991]. A kettős képességű szervezetek több módon, például duális struktúrák létrehozásával [Duncan, 1976; Tushman & O'Reilly, 1996] vagy kettős képességű szervezeti kontextusok létrehozásával [Gibson & Birkinshaw, 2004] tudnak egyensúlyt találni felfedezés és kiaknázás között. Habár vannak különbségek az irodalom egyes alterületei között, abban egyetértenek, hogy a kettős képességű szervezetek kimagasló teljesítményre képesek. Nagymintás kutatások bizonyították,

hogy erős pozitív kapcsolat van a kettős képesség és a teljesítmény között [pl. Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004; Kouropalatis, Hughes & Morgan, 2012; Lubatkin et al., 2006]. Azonban ahogy a környezet bizonytalanná és komplexebbé válik, a kettős képességű szervezetek magasabb költségek mellett tudnak csak működni, mint a fókuszáltak, így az előnyök csak hosszútávon jelentkeznek [Looy, Martens & Debackere, 2005].

2. 1. 1. Egyensúly az ellentétes tevékenységek között

A piacok hatékonyanallokálják az erőforrásokat oda, ahol azt rövid távon a legjobban használják fel, ugyanakkor a vállalatoknak képeseknek kell lenniük arra, hogy ezekből olyan termékeket hozzanak létre, amelyek hosszútávon is értéket tudnak teremteni [Birkinshaw & Gupta, 2013]. Birkinshaw és Gupta [2013] ezért azt javasolja, hogy a szervezeteknek valamilyen módon és formában kettős képességűvé kell válniuk, hogy kezelni tudják March [1991] két tanulási tevékenysége, a felfedezés és kiaknázás között feszülő ellentmondásokat. March [1991] ezt a két egymással versenyző tevékenységet olyan öngerjesztő és öngerjesztő tanulási módként írta le, amiket ha nem is lehetetlen, de rendkívül nehéz összeegyeztetni az útfüggőség és tehetetlenség miatt. A felfedezés kereséssel, feltalálással, kísérletezéssel, kockázatvállalással és innovációval azonosítható, míg a kiaknázás olyan magatartási minták összessége, amelyek célja a finomhangolás, implementáció, hatékonyság és választás [Cheng & Van de Ven, 1996, March 1991]. A kettős képesség alapja nem ezen képesség megléte, hiszen valamilyen szintig mindkettőnek léteznie kell. A valódi kritérium a felfedezés és kiaknázás kezelésének minősége a vállalat vezetői által, ugyanis csak a felsővezetők tudják meghozni azokat a nehéz döntéseket az ellentmondások közepette, amik csökkentik a szervezet hajlandóságát a legkönnyebb ellenállás felé haladásra [Birkinshaw & Gupta, 2013].

A kettős képesség elérése rendkívül nehéz feladat, mivel a vezetőknek nehéz és körültekintő döntéseket kell hozniuk öngerjesztő rutinok, rövidtávú érdekek és előre nem látható tényezők között, miközben a jelen előnyeit bizonyos mértékben fel kell áldozniuk a jövő oltárán [Ghoshal & Bartlett, 1994; Crozier, 1964; March, 1991; Prahalad & Bettis, 1984; Smith & Lewis, 2011]. Ez a trade-off March [1991] keretrendszerének központi eleme is, ami szerint a vezetők döntéshozatalát erősen megzavarják a szokások, időbeli ellentétek és a korlátos erőforrások. Habár mindkét tevékenység nélkülözhetetlen a hosszútávú növekedéshez, alapvetően eltérő logika

mentén szerveződnek, de ugyanazokért az erőforrásokért versenyeznek. Ez a korlát készteti a szervezeteket arra, hogy felülértékeljék az egyik tevékenységet a másikkal szemben, ami csapdákba zárhatja a őket [March 1991, Levinthal & March 1993].

2. 1. 2. A fókuszált stratégia hosszútávú hatásai: felfedezési és kiaknázási csapdák

Elméletileg, a szervezeteknek képeseknek kellene lenniük feláldozni a rövidtávú hatékonyságot és profitszerzést a hosszútávú innováció és az új lehetőségek oltárán, hogy ezáltal ne minden erőforrásukat a jelenbéli termelékenységre fordítsák [March, 1991]. De a felfedezés megtérülése bizonytalan és időben távoli. A bekövetkezési valószínűség és a mostani beavatkozások a jövőbeni lehetőségekre gyakorolt hatása nehezen érzékelhető [March, 1991]. Azonban a kiaknázás eredményei biztosak, azonnaliak és megfoghatók. Viszont új tudásba, piacokba és lehetőségekbe történő befektetés nélkül a szervezet jövője bizonytalan. Ha a szervezet túl sok erőforrást fektet az inkrementális fejlesztésekbe, az azonnali biztonsághoz, stabilitáshoz, hatékonysághoz és termelékenységhoz vezet, de növeli a jövőbeni avulás kockázatát [Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Holmqvist, 2004; Leonard-Barton, 1992].

A stabilitásra irányuló szervezeti fókusz inerciát hoz létre, ami megnehezíti a környezeti lehetőségekhez és veszélyekhez történő alkalmazkodást. Azonban túl sok kísérletezés és felfedezés csökkenti a kompetenciák finomra hangolásának sebességét, amely elengedhetetlen a profitabilitáshoz [Hannan & Freeman, 1977, 1984; Lewin, Long, & Carroll, 1999; March, 1991]. A kiaknázás-fókuszú szervezeteknek súlyos kihívásokkal kell szembenézniük, ha meg szeretnék változtatni stratégiájukat, mivel a múltban feladták rugalmasságukat a stabilitásért cserébe [Hannan & Freeman, 1977, 1984]: „*a szervezet, amely kizárólag kiaknázással foglalkozik, a jövőben komoly avulást fog elszenvedni*” [Levinthal & March, 1993:105]. A tanulás önerősítő természete arra csábítja a vállalatokat, hogy jobban fókuszáljanak a jelenre és értékeljék alul a jövő környezeti veszélyeit a jelenlegi képességek megváltoztatásának költségeivel szemben. Ez ahhoz vezethet, hogy az alapvető képességek (*core capabilities*) alapvető merevségekké (*core rigidities*) válnak [Leonard-Barton, 1992, 1995], amely eredményeképpen a vállalat kompetencia- és kiaknázási csapdákba eshet [Ahuja & Lampert, 2001; Fauchart & Keilbach, 2009; Herriott, Levinthal, & March, 1985; Levitt & March, 1988; Radner 1975]. D’Aveni [1994] szerint rendkívül

veszélyes pozíció hiperversenyző piacokon (*hypercompetitive markets*) ezt a magatartást követni, mert egy cég sem építhet ki fenntartható versenyelőnyt, így a ma erőssége nagyon gyorsan a holnap gyengeségévé válhat.

Ahelyett, hogy a szervezetek mindenáron stabilitásra törekednének, alapvető képességeiket ideiglenes előnyként kell értelmezniük, és aktívan újak kifejlesztésén kell dolgozniuk [D'Aveni, 1994]. Azonban a túlzásba vitt felfedezés ugyanolyan káros lehet. Egy sikertelen innovációs kezdeményezés tönkretehet értékes rutinokat és károsíthatja a jelenlegi képességek üzleti kiaknázást, jelentős jövőbeni előnyök nélkül [Mitchell & Singh, 1993; Volberda, 1996; Volberda & Lewin, 2003]. Másképp fogalmazva, a felfedező szervezetek a kísérletezés által nagyobb teljesítménybeli ingadozásokat szenvednek el, míg a kiaknázó vállalatok stabilabb teljesítményre képesek. Azonban hosszútávon mindkét stratégia fenntarthatatlan [He & Wong, 2004].

A túlzó felfedezés ugyanolyan káros lehet és felfedezési csapdába sodorhatja a céget. A piaci kudarcok ideális esetben változtatásra és új lehetőségek keresésére sarkallja a szervezeteket, de új hibák még több felfedezést generálhatnak, ami károsíthatja a jelenbeli profitabilitást és ellehetetlenítheti a jövőbeni működést [Levinthal & March, 1993]. He és Wong [2004] szerint számos innovatív cég azért nem tud piaci sikereket elérni, mert problémái megoldását túlságosan a felfedezésben látja, és nem fordít eleget a piacok és termékek kiaknázására.

A hosszú távú siker csak a felfedezés és kiaknázás egyensúlyával tartható fenn. Azonban ezen ellentmondásos tevékenységek egy szervezeten belüli kezelése rendkívül nehéz feladat, mivel az időbeli és érzékelési, felfogásbeli eltérések csapdahelyzeteket hoznak létre. Ezek elterelik a vezetők figyelmét és arra sarkallják őket, hogy a felfedezést vagy kiaknázást felülreprezentálják a másikkal szemben döntéseik meghozatala során [Benner & Tushman, 2002; Levinthal & March, 1993].

2. 1. 3. Kettősségek a szervezettudományokban

A szervezeteknek számos ellentmondással kell szembenéznük, például a felfedezés és kiaknázás, a hatékonyság és rugalmasság, az alkalmazkodás és irányváltás, valamint az integráció és válaszképesség paradoxonjával [Gulati & Puranam, 2009]. March [1991] meghatározó műve óta a szervezeti tanulás keretein kívül is több más területen alkalmazták a felfedezés és kiaknázás keretrendszerét, így például az (1) innováció

menedzsment [Birkinshaw et al., 2008; Cheng & Van de Ven, 1996; He & Wong, 2004; Jansen et al., 2005; O'Reilly & Tushman, 2004; Smith & Tushman, 2005], a (2) stratégiai menedzsment [pl. Winter & Szulanski, 2001], a (3) szervezetelméletek [pl. Holmqvist, 2004; Van den Bosch et al., 1999] és a (4) vezetői közgazdaságtan [pl. Ghemawat & Ricart i Costa, 1993] területén is. Ezek a kutatások széles körben vizsgálták a jelenség szervezeti követelményeit és a teljesítményre gyakorolt hatását. Számos eredmény született arról, hogy a felfedezés organikus struktúrákát, lazán kapcsolódó rendszereket, improvizációt, a rutinok megtörését, autonómiát, káoszt, új, feltörekvő piacok és technológiák meglétét igényli [He & Wong, 2004]. Ezzel szemben a kiaknázás merev struktúrákkal, szorosan koordinált rendszerekkel, útfüggőséggel, folyamatokkal, kontrollal, bürokráciával, stabil piacokkal és technológiákkal jellemezhető [Ancona et al. 2001, Brown & Eisenhardt 1998, Lewin et al. 1999]. Birkinshaw és Gupta [2013] szerint a kettős képesség a vezetéstudományok valamennyi területén megfelelő fogalmi keretrendszer lehet kutatási kérdések megfogalmazására, mivel az összes terület nagyon hasonló menedzsment-paradoxonok más nézőpontú értelmezésével foglalkozik, a kettős képesség pedig ehhez ad egységes értelmezési keretet, és nem konkurál azokkal. A 2.2. fejezetben részletesen bemutatam a leghangsúlyosabb paradoxonokat, valamint ezek egymáshoz és a kettős képességhez fűződő viszonyát.

2. 2. Kapcsolódó irodalmi területek

A kettős képesség explicit gondolata a szervezeti tanulás területéről származik [March, 1991]. Számos szerző szerint a szervezettudományok jelentős része a kettős képesség bizonyos szempontjait, elemeit vizsgálja [He & Wong, 2004; Lavie, Stettner & Tushman, 2010; Raisch & Birkinshaw, 2008;]. Ezek alapján felmerülhet a kérdés, hogy egyáltalán létezik-e olyan, hogy kettős képesség, vagy az egyenlő korábbi területek paradoxonjainak újraértelmezésével [Birkinshaw & Gupta, 2013]? A válasz az, hogy a korábbi kutatások nagyrészt egy egyenes két végpontjaként értelmezték a felfedezést és kiaknázást, amelyek között feloldhatatlan ellentét van. Ezzel szemben a kettős képesség irodalma azt bizonyította, hogy bár a trade-off tökéletesen sosem oldható fel, de a vezetők bizonyos eszközökkel a két versengő tevékenységet jól össze tudják egyeztetni, még ha ez egy rendkívül nehéz feladat is. Ezek alapján, a felfedezés-kiaknázás paradoxont a rövidtáv és hosszútáv örökös ellentétéként értelmezve, a szervezettudományok különböző területein már számos formában meghatározásra

került: például a szervezet azon képességeként, hogy egyszerre tudja kezelni az egyhurkos és kéthurkos tanulást [Argyris & Schön, 1978] vagy helyi keresés (*local search*) és hosszú ugrások (*long jump*) váltakozásaként [Levinthal, 1997], inkrementális és radikális innovációkként [pl. Abernathy & Clark, 1985; Dewar & Dutton, 1986; Tushman & Anderson, 1986], és stabilitásként és átalakulásént az adaptáció terén [Romanelli & Tushman, 1985]. Az 1. táblázat részletesen bemutatja ezt az összehasonlítást.

1. Táblázat: a felfedezés és kiaknázás különböző értelmezései más területeken

Irodalmi terület	Versengő tevékenységek értelmezése		Szerző
Szervezeti tanulás	Kiaknázás	Felfedezés	March [1991]
	Egyhurkos tanulás	Kéthurkos tanulás	Argyris & Schön [1978]
	Helyi keresés	Hosszú ugrás	Levinthal [1997]
Innováció	Inkrementális innováció	Radikális innováció	Abernathy & Clark [1985]
Adaptáció	Stabilitás	Átalakulás	Romanelli & Tushman [1985]
Stratégiai menedzsment	Indukált stratégiai folyamat	Autonóm stratégiai folyamat	Burgelman [1991; 2002]
Szervezettervezés	Hatékonyság	Rugalmasság	Thompson [1967]
	Mechanikus struktúra	Organikus struktúra	Burns & Stalker [1961]
Vezetői közgazdaságtan	Statikus hatékonyság	Dinamikus hatékonyság	Ghemawat & Ricart i Costa [1993]
Vállalkozástan	Adminisztráció	Áttörő innováció	Schumpeter [1934]
Növekedés-menedzsment	Mennyiségi változás	Minőségi változás	Penrose [1959]
	Növekedési szakasz	Növekedési krízis	Greiner [1972]

Forrás: saját szerkesztés

Ez a fejezet röviden bemutatja a szervezeti kettős képesség legfontosabb elméleti előzményeit Raisch és Birkinshaw [2008] általam kiegészített csoportosítására építve, hogy jobban el tudjam helyezni kutatási fókuszomat. Ugyanis disszertációm azon szervezeti kontextus kialakítását és a vezetők e folyamatban betöltött szerepét vizsgálja, ami képessé teheti a szervezetet arra, hogy kettős képességűvé váljon. Habár a felfedezés és kiaknázás kérdésköre széles körben vizsgált terület, nagyon keveset tudunk arról, hogy a szervezetek hogyan válnak kettős képességűvé [Adler et al., 1999; Siggelkow & Levinthal, 2003]. Az eddigi kutatások nagyrészt statikusan, a vállalati

életútból egy-egy állóképet kiragadva, már kettős képességű szervezeteket vizsgáltak. Következésképpen egy teljes alfejezetet szánok a növekedésmenedzsmentnek, hogy bemutassam a legfontosabb vállalati életciklusokat, a különböző piac-stratégia-struktúra-vezetési stílus konfigurációkat, annak érdekében, hogy a kutatásomban alkalmazni kívánt folyamatszempléket kellően megalapozzam.

A **szervezeti tanulás** kutatói a kiaknázást a jelenlegi tudás egyszerű újrahasznosításának, míg a felfedezést új tudás létrehozásaként definiálják [Rosenkopf & Nerkar, 2001; Vassolo, Anand, & Folta, 2004; Vermeulen & Barkema, 2001]. Kutatók egy meghatározóbb része azonban nemcsak a tudás meglétét vizsgálták, hanem annak típusát és színvonalát is [Benner & Tushman, 2003; Gupta et al., 2006; He & Wong, 2004]. March [1991] eredeti felfedezés- és kiaknázás-definíciója nagyon hasonló Argyris és Schön [1978] egy- és kéthurkos tanulásához, Senge [1990] generatív és adaptív tanulásához és Levinthal [1997] helyi kereséséhez és hosszú ugráshoz. Baum és szerzőtársai [2000] a kiaknázást a jelenlegi tudás újrahasznosításaként és finomításaként értelmezte, míg a felfedezést előre eltervezett kísérletezés útján megszerzett tudásként. Habár vannak definíciós különbségek, a szerzők nagy része egyetért abban, hogy mindkét tanulási folyamat szükséges a hosszútávú sikerességhez [Gupta et al., 2006; Levinthal & March, 1993; March, 1991]. Arról természetesen eltérő elképzelések alakultak ki, hogy a vállalatoknak hogyan kellene kezelniük ezeket az ellentmondásos tevékenységeket. March [1991] szerint a felfedezés és kiaknázás teljesen összeférhetetlen egymással, de a kettős képesség kutatói bizonyították, hogy a két tanulási mód képes megférni egymás mellett [Auh & Menguc, 2005; Baum et al., 2000; Kang & Snell, 2009; Katila & Ahuja, 2002; Mot et al., 2007].

Thompson [1967] tette az „*adminisztrációs paradoxont*” a szervezettervezési iskola reflektorfényébe. Az általa megfogalmazott hatékonyság-rugalmasság ellentét számtalan kutatót inspirált annak vizsgálatára, hogyan lehet strukturálisan megoldani ezt a konfliktust. Duncan [1976] (építve Burns és Stalkerre [1961]) amellett érvelt, hogy mechanikus és organikus struktúrákra egyaránt szükség van egy szervezetben, hogy az képes legyen innovációkat létrehozni és implementálni. A mechanikus részek standardizált, központosított és hierarchikus elemek, míg az organikus egységek rugalmasok, decentralizáltak és önállóak. Habár komoly kihívás ezen elemek kombinációja egy struktúrán belül [Ford & Ford, 1994; Lawrence & Lorsch, 1967;

Lewis, 2000], sikeres cégek képesek megfelelő szervezeti kontextusokat [Gibson & Birkinshaw, 2004] létrehozni, vagy strukturálisan elkülönült egységeket alkotni, amelyek a felsővezetés szintjén integrálva vannak [Adler & Borys, 1996; Sheremata, 2000; Tushman & O'Reilly, 1996], így feloldva a paradoxont.

A stratégiai adaptáció irodalma a környezet változásaihoz történő alkalmazkodást vizsgálja [Szabó, 2012]. A szervezeti alkalmazkodást általában külső változások generálják. Ezek a makro-, iparági- és versenykörnyezeti változások [Balaton, 1999], például az EU-csatlakozás [Balaton, 2005] vagy a gazdasági világválság [Balaton, 2011; Balaton & Csiba, 2012; Balaton & Gelei, 2013] komoly stratégiai magatartásváltozásokhoz vezet [Hortoványi & Szabó, 2006b, c; Miles et al., 1978; Porter, 1993; Szabó, 2008]. Tushman és Romanelli [1985] alkotta meg a *punctuated equilibrium* (megszakításokkal teli egyensúly) elméletét, amely a **szervezeti adaptáció** irodalmának egyik központi elemévé vált. Az elmélet lényege, hogy a szervezet fejlődésében nagyrészt hosszú, nyugalmas időszakok vannak, amelyeket rövid, radikális változásokat hozó időszakok szakítanak meg. Ezek a helyzetek azonban komoly ellentmondásokat teremtenek, mivel a vezetőknek meg kell találniuk a szükséges egyensúlyt folyamatosság és változás között [Brown & Eisenhardt, 1997; Leana & Barry, 2000; Meyer and Stensaker, 2006; Miller & Friesen, 1984; Tushman & O'Reilly, 1996; Tushman & Romanelli, 1985; Volberda, 1996], valamint képesnek kell lenniük kezelni a változási folyamatokat [Angyal, 2009; Dobák, 2008]. Az ellentmondás ott jön létre, hogy a folytonosságra, mint jövedelemtermelés és biztonság szempontjából vonzó állapotra fektetett túlzott hangsúly inerciához vezet. Azonban a kudarcokból fakadó hirtelen, túl sok vagy túl radikális változás fenntarthatatlan állapotokat eredményez egyéni és szervezeti szinten is [Huy, 2002; Levinthal & March, 1993; Sastry, 1997]. A feladatok és szerepek vezetői szintenként is eltérnek: a felsővezetés felelőssége a radikális változási folyamatok kezdeményezése és irányítása, míg a középvezetés dolga az állandóság fenntartása és az inkrementális változások támogatása [Floyd & Woolridge, 1996; Hortoványi & Szabó, 2006a; Shrivastava, 1986]. Ez a természetes munka- és felelősségmegosztás alapvető ellentétet generál folytonosság és változás, így egyes szervezeti szereplők között is.

Burgelman [1991, 2002] adaptációs paradoxonja a **stratégiai menedzsment** egyik központi dilemmája. Az elmélet lényege, hogy a jelen lehetőségeire való koncentráció rontja a jövő változásaihoz történő alkalmazkodás képességét. A modell két eltérő

stratégiai folyamatot különböztet meg. Az indukált folyamat csökkenti a variációkat és eltéréseket, és nagyrészt igazodik a jelenlegi stratégiához és erőforrásokhoz, míg az autonóm folyamat növeli a komplexitást új területek és új tudás létrehozása által. Ezek a tevékenységek ellentétes viszonyban állnak, mivel ugyanazokért az erőforrásokért versengenek [Burgelman, 2002]. Számos tanulmány jutott hasonló következtetésekre, habár eltérő módon fogalmazták ezt a paradoxont. Hamel és Prahalad [1993] a fenntartható versenyelőny alapjaként a jelenlegi lehetőségek kiaknázása (*leverage*) és új területek kifejlesztése (*stretch*) közötti egyensúlyt azonosította. Ghemawat és Ricart i Costa [1993] a jelenlegi termékek finomra hangolását statikus hatékonyságként definiálta, míg az újak kifejlesztését dinamikus hatékonyságként. Volberda és szerzőtársai [2001] hasonló logika mentén különítették el a szelektív és adaptív stratégiai akciókat.

Az inkrementális **innovációk** a termékek és szolgáltatások kis mértékű finomításai, míg a radikális innovációk alapvető változások a termékportfóliókban, üzleti modellekben, folyamatokban és/vagy struktúrákban és rendszerekben [Abernathy & Clark, 1985; Dewar & Dutton, 1986; Tushman & Anderson, 1986]. Tushman és Smith [2002] ezeket a különböző innovációtípusokat kiaknázó és felfedező innovációként értelmezte. A különbség a két csoport között a piaci szegmensekben rejlik: a kiaknázó innovációk a jelenlegi fogyasztók igényeire válaszolnak, míg a felfedező újítások a feltörekvő, új ügyfeleket célozzák meg [Atuahene-Gima, 2005; Benner & Tushman, 2003; Danneels, 2002; Holmqvist, 2004; Smith & Tushman, 2005; Tushman & O'Reilly, 1996]. A két eltérő típus egyszerre történő kezelése feszültségeket okoz a szervezetben [Dougherty, 1992; Nadler & Tushman, 1997], ezért a vállalatok hajlamosak vagy az egyikre, vagy a másikra koncentrálni. Ez a törvényszerűség vezet Leonard-Barton [1992] képesség-merevség paradoxonjához (*capability-rigidity paradox*): a jelenlegi termékinnovációk és képességek fejlesztése kizoríthatja az újak felfedezését. Számos szerző jutott hasonló következtetésre az innovációmenedzsment területén [Ancona et al. 2001; Atuahene-Gima, 2005; Brown & Eisenhardt, 1997; Colbert, 2004; Corso & Pellegrini, 2007; Christensen & Overdorf, 2000; O'Reilly & Tushman, 2004; Sheremata, 2000]. Például Hughes és szerzőtársai [2010] csúcstechnológiai vállalkozásokat vizsgáltak és arra jutottak, hogy az innovációs kettős képesség pozitív hatást gyakorol a szervezeti teljesítményre.

Habár a **vállalkozástannak** (*entrepreneurship*) számos értelmezése van az irodalomban [Chandler, 2001; Gartner, 2001; Stevenson-Jarillo, 1990] a legfontosabb Schumpeterhez köthető [1934]: a vállalkozás a piaci egyensúly és status quo kreatív rombolása, ami új termékeket és piacokat hoz létre. Hortoványi [2011:34] szerint „*a hatékony vállalkozó nem az, aki képes egy alapvetően hatékony szervezeti formát megtervezni és felépíteni, hanem aki létre tud hozni egy olyan szervezetet, ami rugalmas és nyitott az új információkra és lehetőségekre*”. A vállalkozói kreativitás direkt hatást gyakorol az innováció színvonalára [Ahlin, Drnovsek & Hisrich, 2014]. Ezen magatartási definíció számos későbbi kutatót inspirált arra, hogy elválasszák a vállalkozást a szervezeti mérettől és jogi formától, és sokkal inkább az innováció- és stratégiai menedzsmenthez kapcsolják [Carland, 1984; Cole, 1968, Drucker, 1969]. Drucker [1998] szerint a vállalkozó szervezeteknek erős felfedező fókuszuk, innovációs tevékenységük mellett képessé kell válniuk Schumpeter [1934] alapvetően ellentétes menedzsmentszerepeinek, azaz a vállalkozói és adminisztratív vezetés együttes kezelésére. Stevenson és Gumpert [1985] folyamatszémleletben definiálta a vállalkozói feladatokat. Véleményük szerint az erőforrások megszerzése, allokációja és kontrollja, valamint a megfelelő szervezeti struktúra elengedhetetlen feltételei a piaci lehetőségek kiaknázásának.

A fejezetben bemutatott elméleti paradoxonokat a 2. táblázat foglalja össze.

2. Táblázat: Paradoxonok a szervezés- és vezetéstudományokban, Forrás: Raisch és Birkinshaw [2008], saját kiegészítéssel

Terület	Paradoxon	Definíció	Szerzők	Kiaknázás	Felfedezés
Szervezeti tanulás	A két alapvetően eltérő és összeegyeztethetetlen tanulási mód megfelelő egyensúlya (felfedezés-kiaknázás [March, 1991], egyhurkos-kéthurkos tanulás [Argyris & Schön, 1978], generatív-adaptív tanulás [Senge, 1990] és helyi keresés-hosszú ugrás [Levinthal, 1997]) elengedhetetlen a hosszútávú sikerhez [Gupta et al., 2006; Levinthal & March, 1993; March, 1991].	<i>“A kiaknázás helyi keresés, finomhangolás, és a jelenlegi rutinok újrashasznosítása és szelekciója általi tanulás. A felfedezés tervezett kísérletezés, összehangolt variációk és játék által megszerzett tudásnak felel meg.”</i> [Baum, Li, & Usher, 2000:768]	Argyris & Schön [1978]; Gupta et al. [2006]; Levinthal [1997]; Levinthal & March [1993]; March [1991]; Senge [1990]	Egyhurkos tanulás	Kéthurkos tanulás
				Generatív tanulás	Adaptív tanulás
				Helyi keresés	Hosszú ugrás
Szervezet-tervezés	A szervezeteknek mechanikus és organikus struktúrákra egyaránt szükségük van az innovációkhoz és az üzleti kiaknázáshoz [Burns & Stalker, 1961; Duncan, 1976; Lawrence & Lorsch, 1967]. A vállalatok ezeket az eltérő alrendszereket vagy egy szervezeti kontextusban integrálják [Gibson & Birkinshaw] vagy strukturálisan elkülönítik [Tushman & O'Reilly].	Azon szervezeti képesség, hogy hogyan tud olyan struktúrát működtetni a vállalat, amely képes a rövidtávú hatékonyság és hosszútávú innovációk egyszerre történő megvalósítására [Raisch & Birkinshaw, 2008].	Burns & Stalker [1961]; Duncan [1976]; Ford & Ford [1994]; Gibson & Birkinshaw [2004]; Lawrence & Lorsch [1967]; Lewis [2000]; Thompson [1967]; Tushman & O'Reilly [1996]	Mechanikus struktúrák	Organikus struktúrák
Szervezeti adaptáció	A szervezeteknek folytonosság és változás között kell egyensúlyozniuk, hogy megőrizzék versenyképességüket. A stabilitás hosszú periódusait radikális átalakulások rövid szakaszai szakítják meg [Tushman & Romanelli, 1985].	A szervezet változási képessége attól függ, hogy mennyire tudja megtalálni az egyensúlyt a radikális változások és a napi működés fenntartása között [Meyers & Stensaker, 2006]	Brown & Eisenhardt [1997]; Leana & Barry [2000]; Huy [2002]; Meyer and Stensaker [2006]; Miller & Friesen [1984]; Probst & Raisch [2005]; Tushman & Romanelli [1985]	Folytonosság	Változás

Terület	Paradoxon	Definíció	Szerzők	Kiaknázás	Felfedezés
Stratégiai menedzsment	A variációk számát csökkentő, indukált stratégiai folyamatok fókuszában a jelenlegi stratégiai irányok vannak, míg az autonóm folyamatok kilépnek a jelenlegi keretből. Azonban mindkét irány ugyanazokért az erőforrásokért versenyez, ezért a vezetőknek választaniuk kell közülük [Burgelman, 1991, 2002].	<i>“A szervezet számára a két stratégiai folyamat kombinációja a legelőnyösebb, még akkor is, ha ez azt jelenti, hogy sosem tudja maximalizálni erőfeszítéseit az egyikben vagy másikkban.”</i> [Burgelman, 1991:256]	Burgelman [1991, 2002]; Ghemawat & Ricart i Costa [1993]; Hamel & Prahalad [1993];	Indukált stratégiai folyamat	Autonóm stratégiai folyamat
Innováció-menedzsment	A képesség-merevség paradox (<i>capability-rigidity paradox</i>) leírja azon szervezeti feszültségeket, amelyek a radikális és inkrementális innovációk együttes kezelésekor keletkeznek. A jelenlegi termékek és innovációk kialakítása diszfunkcionális merevséget okozhat, amely megakadályozhatja új képességek kialakulását [Leonard-Barton, 1992].	<i>“A kettős képesség az inkrementális és radikális innovációk egyszerre történő kezelésének képessége.”</i> [Tushman & O'Reilly, 1996:24].	Abernathy & Clark [1985]; Dougherty [1992]; Dewar & Dutton [1986]; Leonard-Barton [1992]; Tushman & Anderson [1986]; Sheremata [2000]	Inkrementális innováció	Radikális innováció
Vállalkozástan	A vállalkozás a piaci egyensúly kreatív rombolása új termékek és üzleti modellek által [Schumpeter, 1934]. A vállalkozói magatartás fontos része a folyamatos innovációra törekvés [Drucker, 1998], de a vezetőknek a struktúrák és rendszerek építésére is oda kell figyelnie, hogy ki is tudja aknázni az újításokat [Stevenson & Gumpert, 1985].	A vállalkozónak nyitottnak kell lennie a piaci lehetőségekre, de ki is kell tudnia aknázni azokat az erőforrások allokálásával, kontrollálásával és struktúrák építésével [Stevenson & Gumpert, 1985].	Carland [1984]; Cole [1968]; Drucker [1969, 1998]; Schumpeter [1934]; Stevenson & Gumpert [1985]	Adminisztratív menedzsment	Áttörő innováció, vállalkozói magatartás
Növekedés-menedzsment	A szervezeteknek elkerülhetetlenül szembe kell nézniük specifikus növekedési krízisekkel. Ezek a válságok a felfedezés és kialakítás egyensúlyának felborulásából fakadnak, mivel a korábban sikeres szervezeti kontextus nem tudja kezelni a növekedés okozta nagyobb piacméretet, alkalmazotti létszámot, folyamatot, struktúrákat és komplexitást [Greiner, 1972].	A vállalat nem tud hatékonyan növekedni, ha a növekedési rátája gyorsabb, mint menedzsmenttudásának és képességeinek fejlődése [Penrose, 1959].	Greiner [1972]; Penrose [1959]	Mennyiségi növekedés	Minőségi növekedés
				Növekedési ciklus	Növekedési krízis

2. 2. 1. Növekedésmélet

A felfedezés és kiaknázás jellemző eleme a növekedésmélet irodalmának, de eltérő elképzelések alakultak ki a kettős képesség jelenlétéről a vállalati növekedési folyamatban. Bizonyos szerzők a növekedést egy szekvenciális folyamatként értelmezik, amely során a szervezet folyamatosan változtatja a fókuszát külső és belső problémák, és azok megoldása között [pl. Quinn & Rohrbaugh, 1983; Szabó, 2012]. Szerzők másik csoportja életciklusokként definiálja a növekedést, amiben a külső és belső fókusz folyamatosan jelen van, csak eltérő mértékben [pl. Quinn & Cameron, 1983].

Ebben a fejezetben bemutatom a növekedésmélet legfontosabb nézőpontjait és modelljeit, és elhelyezem benne a kettős képesség dilemmáját. Választásom azért erre a területre esett, mert ez egy alapvetően folyamatszemléletű része az irodalomnak, kutatásom fókuszában pedig a szervezeti kontextus fejlődésének azon folyamata áll, amely alkalmassá teheti a szervezetet a kettős képességűvé válásra. Összegezve, disszertációmban speciális növekedési szituációkban lévő vállalatokat szeretnék vizsgálni és azt megérteni, hogy milyen szervezeti kontextust kell felépíteniük ahhoz, hogy egyszerre legyenek képesek kiaknázni és felfedezni.

2.2.1.1 Az idő szerepe

A menedzsmentproblémák az időben gyökereznek [Greiner, 1972]. Az életkor növekedésének természetes következménye a növekedés. A cég korai életszakaszában meghozott stratégiai döntések erőteljesen meghatározzák jövőbeni lehetőségeit. Azonban nemcsak stratégiai kérdésekben konzerválhatja magát egy vállalat, ugyanez igaz a struktúrájára és rendszereire is [Dobák, 1999]. A célok, struktúrák és folyamatok egy integrált egésszé válnak az évek alatt, így rendkívül nehéz az egyiket megváltoztatni rendszerszintű módosítás nélkül [Eisenhardt, 1988]. Fauchart és Keilbach [2009] szerint a rutinok „kiaknázási csapdákat” hoznak létre, amelyek megnehezítik, vagy akár el is lehetetlenítik a környezet változó körülményeihez történő alkalmazkodást. A stabilitásra törekvés azonban nem egyenlő teljes mértékben az inerciával. Vannak olyan rövidtávú erők és törvényszerűségek, amelyek teljesen érthető módon arra készítetik a vállalatokat, hogy maximalizálják a jelenbéli üzleti

hasznokat és teljesen kihasználják aktuális kompetenciáikat és képességeiket [Volberda, 1996].

Visszatérve az idő jelentőségéhez a növekedésben, O'Reilly és Tushman [2011] szerint az amerikai vállalatok mindössze 0,1%-a éli túl 40. életévét, de az átlagos életkor is rendkívül alacsony. Az 1976-ban alapított cégeknek csak a 10%-a létezett 10 évvel később. Még a nagyvállalatok is csak 6-15 éves kilátásokkal rendelkeznek. Az 1912 és 1995 közötti 83 évet túlélő cégek szinte kizárólag természeti erőforrásokkal kapcsolatos iparágakban működtek, ahol nagyon kevés radikális változás volt. Összegezve, a vállalatok nem élnek túl hosszú időszakokat, mert a múlt döntései csapdákba zárják őket, amiktől merevvé válnak, és ez végzetesen meghatározza jövőbeni növekedési kilátásaikat [pl. Burgelman, 1991, 2002; Fauchart & Keilbach, 2009; Greiner, 1972]. A rövidtávú kiaknázás és hosszútávú felfedezés közötti egyensúly megtalálása nélkül nagyon nehéz, vagy akár lehetetlen is fenntartani a hosszútávú növekedést [O'Reilly & Tushman, 2011].

2.2.1.2 A növekedés definíciója

Gartner szerint [1990] a növekedést gyakran azonosítják a vállalkozással és innovációval az irodalomban [pl. Davidson, Delmar & Wiklund, 2002]. A növekedés egy többértelmű kifejezés, amely nem egyszerűsíthető le a pénzügyi eredmény vagy árbevétel, alkalmazottak számának vagy a rendelkezésre álló erőforrások mennyiségi növelésére. A növekedéstudományok a menedzsmentkéességek és -rendszerek fejlődésére fókuszálnak, amit a mennyiségi bővülés tesz szükségessé [pl. Penrose, 1959].

Ansoff [1965] a *Vállalati Stratégiák* c. klasszikusában a stratégia és növekedés közötti kapcsolatot vizsgálta, és lefektette az alapjait a növekedési stratégiáknak és stratégiai tervezésnek. A növekedéstudomány megalapozója Penrose [1959] volt, aki szerint a növekedés elengedhetetlen, de az adminisztratív és kognitív képességek határán túllépő mennyiségi fejlődés rombolja a jövőbeni kilátásokat: a mennyiségi bővülés és a menedzsmentrendszerek és -tudás közötti egyensúly elengedhetetlen a fenntartható növekedéshez. Penrose [1959] a belső erőforrásokkal és vezetési képességekkel foglalkozott. Értelmezésében a menedzsment vállalkozói hajlandósága és tudása fontosabb, mint a rövidtávú haszon, mivel a környezeti változások és növekedés miatt természetes módon több adminisztratív feladattal kell megbirkózniuk, ami új tudás

integrálását teszi szükségessé. Ha a növekedést egy folyamatként definiáljuk, a vezetők legfontosabb feladata olyan tudás és rendszerek kifejlesztése, amivel meg tudják teremteni az egyensúlyt a piac összetettsége és a mennyiségi bővülés között [Penrose, 1959]. Penrose [1959] alapján a növekedésképtelen cégek legfontosabb hibái a következők:

- Vállalkozói hajlandóság hiánya,
- Nem hatékony menedzsment,
- Nem megfelelő mértékű tőkefelhalmozás,
- Rossz alkalmazkodás a környezeti változásokhoz,
- Határozatlan döntéshozatal, ami gyakori és drága hibákat eredményez,
- Szerencsétlen körülmények.

2.2.1.3 Növekedési élekciklusok

A *punctuated equilibrium* elmélete a szervezetek fejlődését hosszú, stabil időszakokból álló folyamatként írja le (egyensúlyi állapot – *equilibrium period*), amit relatív rövid, alapvető változásokat előidéző szakaszok (forradalmi állapot – *revolutionary period*) szakítanak meg, amik radikálisan átalakítják a működést, piacokat és rendszereket, ezáltal megteremtik az alapját egy új egyensúlyi állapotnak [Tushman & Romanelli, 1985]. Romanelli és Tushman [1994] a következőket állapította meg az elmélet kapcsán:

- A szervezeti átalakulások nagy többsége gyors és alapvető, a szervezet szinte minden tevékenységét érintő változások formájában ment végbe;
- A stratégiában, struktúrában és a szervezeti hatalmi térben bekövetkező kis változások elégtelenek nagy változások elindításához;
- A sikeres átalakulásokat általában külső környezeti hatások kényszerítették ki, de a kulcsvezetők szerepe minden esetben rendkívül fontos volt.

Greiner [1972] szerint (aki a Penrose [1959] örökségét folytató kutatók közül a legtöbbet idézett) a vállalatok különböző, de előre meghatározott fejlettségi fázisokon mennek keresztül. A növekedés egészen addig egyenletes, amíg egy forradalmi változásokat igénylő, kritikus pontot el nem ér a szervezet. Elméletében minden fázis végén a vállalatnak meg kell birkóznia egy válsággal, ahol az addig működő, és a növekedés alapfeltételét biztosító gyakorlatok és rutinok elavulttá válnak. Ezen a ponton a szervezet nem tud tovább növekedni, ha nem fejleszt ki új

menedzsmentmegoldásokat. A változási nyomás azonban nem külső fenyegetésből, a túlélési ösztönből fakad, hanem a vezetők növekedési és sikerességi elvárásaiból [Volberda, 1996]. Az elmélet, szemben más megközelítésekkel, nem egyértelműen a külső lehetőségek és veszélyek függvényszerű meghatározottságaként értelmezi a növekedési lehetőségeket és a szervezet magatartását, hanem a fókusz belülről, a vezetők döntéseire és tudások fejlettségére helyezi. Ezt erősíti meg Vecsenyi [2003] is, aki szerint a növekedés nem külső kényszerűség, hanem belső választás eredménye.

Galbraith [1982] a növekedés határait a vállalati életciklus szemszögéből vizsgálta. Megközelítése szerint a *korai szakaszban* lehetséges az iparági átlag felett növekedni egy szűk, kevés szakértőből álló csapattal, informális folyamatokon és döntéshozatalon alapuló, személyesen koordinált szervezettel. Később, a *természetes növekedés* szakaszában ez a ráta csökken, mivel a funkcionális szervezeti forma lassítja a válaszképességet. A formális rendszerek kialakítása után már csak stratégiai manőverezésre van lehetősége a cégnek, ami meghatározza a hosszútávú kilátásokat. Adizes [1992] a szervezeti életciklust emberi életszakaszokkal illusztrálta. A metafora egyértelmű üzenete, hogy a növekedés limitált. A végpont ott következik be, amikor a vállalat végleg elveszíti rugalmasságát és alkalmazkodóképességét. A korai fázisokban a szervezet nagyon rugalmas de rosszul vezethető. Az idő előrehaladtával és a méret növekedésével a flexibilitás csökken, de a cég irányíthatóbbá válik. Egy kritikus ponton, a bürokrácia kifejlődésével a rugalmasság szinte teljesen elveszik, de a vezethetőség is romlik. Ez a folyamat a szervezet halálához vezet.

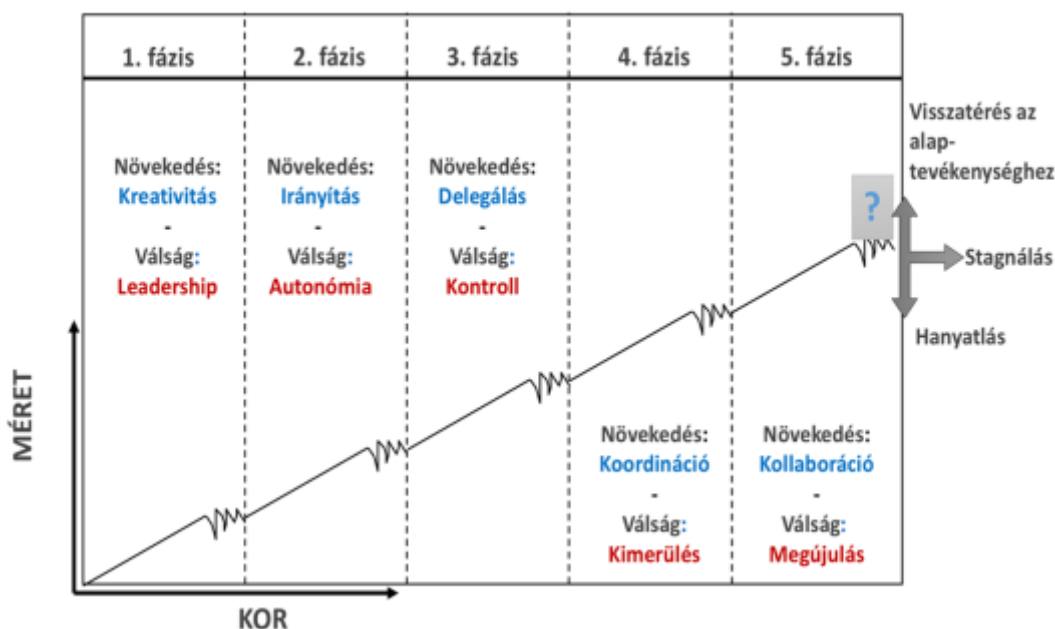
Quinn és Rohrbaugh [1983] külső szempontokkal is kiegészítette az addig zömmel belső fókuszú növekedésméleteket. Véleményük szerint a vezetők fókuszálhatnak a piacokra vagy a szervezetre és új lehetőségekre vagy a jelenlegi erőforrások és eszközök kiaknázására. Ebben a keretrendszerben négy modellt hoztak létre, amiket emberi kapcsolatok, nyílt rendszerek, belső folyamatok és racionális célok modelljének neveztek el (*human relations, open systems, internal process, rational goal model*). Quinn és Cameron [1983] a szervezeti életciklust különböző szakaszokkal írta le, amelyeket valamelyik modell dominanciájával jellemeztek. Mintzberg [1989] a hatalom és autoritás szempontjaival egészítette ki az irodalom fejlődését. Véleménye szerint a hatalom megoszlása és minősége különböző életszakaszokban eltérő lehet, ami döntően meghatározza a cég stratégiáját.

2.2.1.4 A kettős képesség értelmezése a növekedésméletekben

Penrose [1959] szerint a vállalat nem tud hatékonyan növekedni, ha a bővülés üteme nincs összhangban a menedzsmentképeségek fejlődésével. Habár lehetséges külső tudást integrálni a szervezetbe, a vállalatnak minden esetben képessé kell válnia az alkalmazására. Greiner [1972] folytatta Penrose [1959] munkáját és egy széles körben elismert életciklusmodellt alkotott meg, ami a struktúrák, menedzsmentrendszerek és -stílusok, kontroll- és jutalmazási rendszerek és a kultúra kialakítására tesz egyértelmű javaslatokat a szervezet méretének függvényében. Greiner [1972] a következő konfigurációkat különböztette meg 5 fázist tartalmazó modelljében:

- Informális struktúra közvetlen piaci és pénzügyi visszacsatolásokkal;
- Funkcionális, központosított, hierarchikus struktúra technokratikus koordinációs eszközökkel és költségközpontokkal;
- Tervekkel, költségvetésekkel és riportokkal irányított, decentralizált struktúra;
- Mátrixstruktúra klánkontrollal.

1. Ábra: Greiner [1972] növekedési modellje



A vállalati növekedés elmélete, így Greiner modellje sem foglalkozik explicit módon a kettős képességgel, ugyanakkor a gondolatmenet rendkívül hasonló rövidtáv-hosszútáv ellentmondásokat és csapdahelyzeteket tartalmaz. Greiner [1972]

munkásságának lényege, hogy a szervezet elkerülhetetlenül növekedési válságokba sodródik életútja során, amelyeket a felfedezés (új piacok, új termékek) és kiaknázás (hatékony szervezet, ami eredményes a jelenlegi piacon) egyensúlyának felborulása okoz. Ha a vállalat ki tud alakítani egy megfelelő szervezeti kontextust, azaz olyan struktúrák, kontroll- és jutalmazási rendszerek és vezetési stílusok összességét, amivel sikeresen ki tudja aknázni a jelenlegi lehetőségeit és piacait, akkor lehetővé (és a verseny miatt szükségessé) is válik újak felfedezése. Azonban a növekvő méretet, alkalmazotti létszámot, az egyre komplexebbé váló működést és portfóliót a korábban sikeres szervezeti kontextus már nem tudja kezelni, ezért újat kell létrehozni. Ha ezt nem ismeri fel a vezetés, vagy nem tud újat alkotni, a vállalat stagnálni fog vagy hanyatlani kezd bizonyos időtávon belül, mivel új szervezeti működés nélkül csak olyan méret- és fejlettségbeni szintet tud fenntartani, amit még kezelni tudott korábbi vezetési eszközeivel.

A válság megoldása azonban csak lehetőség a növekedésre, de nem garancia a sikerre. Ez csak *kapacitást* teremt a növekedésnek, mivel egyéb faktorok, így a vezetés motivációja és szemléletmódja, valamint külső környezeti körülmények is meghatározzák a jövőbeni kilátásokat. Ez az állítás teljesen egybeesik Gibson és Birkinshaw [2004] véleményével, akik szerint a kontextuális kettős képességben a sikeres szervezeti kontextus kialakítása csak lehetőséget biztosít arra, hogy a vállalat valóban kettős képességűvé váljon, de nem következik belőle egyértelműen. Összegezve, Greiner nem foglalkozik explicit módon a kettős képesség paradox kérdéseivel, de rendkívül hasonló logikában hívja fel a figyelmet a piacméret és az új lehetőségek mennyisége, illetve a szervezet belső kontextusának összhangjára. Ez megegyezik kontextuális kettős képesség megközelítésének lényegével, ami a terület egyik jelentős irányzataként a szervezeti kontextus kialakítását határozza meg annak kulcsaként, hogy a vállalat hatékonyan ki tudja aknázni jelenlegi lehetőségeit, miközben újakat tudjon felfedezni anélkül, hogy ez a két tevékenység károsítaná egymást [Gibson & Birkinshaw, 2004]. A kontextuális kettős képesség irodalmát a következő fejezetben részletesen bemutatom.

A disszertációmban, a terület legfontosabb szerzőinek ajánlásai alapján (amit a kutatási résekről szóló fejezetben mutatok be) azt szeretném megérteni, hogy hogyan alakul ki a multinacionális nagyvállalati körnél kisebb szervezetekben a kettős képesség, és az ehhez szükséges kontextusnak milyen szervezeti elemei vannak [pl.

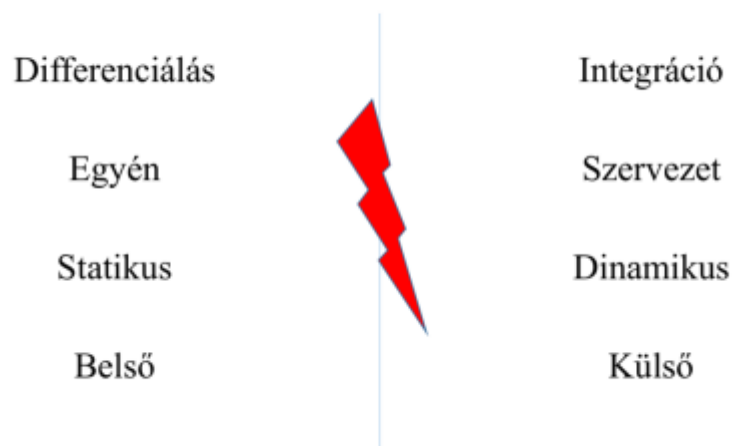
Birkinshaw & Gibson, 2004; Lavie, Stettner & Tushman, 2010; O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008; Simsek et al, 2009]. A korábbi, zömmel statikus, a nagyvállalati életútból kiragadott pillanatképeket vizsgáló kutatásokkal szemben dinamikus, ok-okozati összefüggéseket feltáró, folyamatszemplétű megközelítést szeretnék alkalmazni, amihez nagy segítséget adhat a növekedéstudomány. Összegezve, a kontextuális kettős képesség statikus nézőpontú területe számára jelenleg nem ismert, hogyan jön létre és milyen elemekből áll a szervezeti kontextus. A növekedéstudomány pedig nem a kettős képesség szempontjából írta le az életciklusokat. A két terület szemléletmódját és eddigi eredményeit egyesítve szeretném betölteni ezt a kutatási rést.

2. 3. A szervezeti kettős képesség különböző nézőpontjainak bemutatása

A szervezeti kettős képesség egy formálódó paradigma a szervezettudományokon belül [Raisch & Birkinshaw, 2008]. Mint azt a 2. ábra is mutatja, számos eltérő irányzat van jelen a területen, azonban a különböző nézőpontok az elmúlt években sokat közeledtek egymáshoz [e.g. Birkinshaw & Gibson, 2004, Chen & Katila, 2008, Kauppila, 2010; O'Reilly & Tushman, 2013]. Ebben a fejezetben bemutatom a fő törésvonalakat, az ezek mentén elkülönült kutatási területeket és nézőpontokat, majd kitérek a hasonlóságokra és kapcsolatokra, illetve a saját értelmezésről szóló fejezetben rávilágítok arra, hogy a különböző kutatási fókuszok nem egymással versengő, hanem egymást kiegészítő nézőpontjait vizsgálják a szervezeti kettős képességnek.

2. Ábra: Törésvonala a szervezeti kettős képesség irodalmában

Törésvonalak a szervezeti kettős képesség területén



Source: Raisch et al. [2009]

Raisch és szerzőtársai [2009] négy törésvonalat azonosítottak az irodalomban, melyek a következők: **(1) differenciálás és integráció, (2) egyén és szervezet, (3) statikusság és dinamikusság, illetve (4) külső és belső szemlélet** (lásd 2. ábra). Az első törésvonal a **differenciálás és integráció** ellentétét, az ehhez kapcsolódó kutatási területeket mutatja be. A differenciálás a strukturális megközelítést fedi, amelynek központi gondolata, hogy a kettős képesség a felfedező és kiaknázó tevékenységek strukturális

szeparációja által érhető el [Benner and Tushman 2003, Christensen 1998, Tushman & O'Reilly, 1996]. Ezzel szemben az integráció a kontextuális megközelítéssel azonos, amelynek lényege, hogy olyan szervezeti kontextust kell létrehozni, amely lehetővé teszi az alkalmazottaknak, hogy mindkét típusú tevékenységben részt vegyenek, mindezt integráltan, egy üzleti egységen belül [Gibson & Birkinshaw, 2004].

A következő törésvonal azt írja le, hogy az **egyén és/vagy a szervezet** szintjén milyen különbségekkel jelenik meg a kettős képesség. Maradva a szervezeti megközelítésnél, az előző bekezdésben bemutatott strukturális és kontextuális nézőpont is szervezettervezési megoldásokkal oldja fel a felfedezés és kiaknázás paradoxonját. Visszanyúlva az iskola alapjaihoz, Duncan [1976] szerint is csak strukturálisan szeparált egységek, rendszerek, ösztönzők és motivátorok segítségével lehetnek kettős képességűek a vállalatok. Benner és Tushman [2003] szerint is csak úgy lehet egy üzleti egység kettős képességű, ha alternatív funkciókat vagy kisebb strukturális egységeket hoz létre, így elkerülve a felfedezés és kiaknázás közötti konfliktusokat. Folyamatfejlesztés és –menedzsment terén is előnyös, ha a feladatok és a csoportok strukturálisan el vannak választva [Adler et al., 1999]. A szervezeti mechanizmusok a kontextuális kettős képességben is fontos szerepet játszanak, habár a lényeges rendszerek és folyamatok azon a téren kevésbé kifejtettek [O'Reilly & Tushman, 2013]. Gibson és Birkinshaw [2004] a szervezeti kontextust az alkalmazottak olyan kollektív orientációjaként írja le, amely egyéni szintű, kettős képességű magatartásra sarkalja őket.

A másik nézet szerint a kettős képesség a felsővezetők, mint egyének erőfeszítései által jön létre [Tushman és O'Reilly, 1997]: a képzett és tapasztalt vezetők felelősek azért, hogy a stratégiai kérdések okozta (szerep)konfliktusokat feloldják, és megtalálják az egyensúlyt felfedezés és kiaknázás között [Floyd & Lane, 2000; Smith & Tushman, 2005]. Vezetési stílus és stratégiai fókusz között szoros összefüggés van – ha a vezetők az egyéni magatartás, csapatkialakítás, tudástranszfer, közös vízió és értékrendszer, kihívó célok és ösztönzési rendszerek változtatásával nem találják meg az aranyközéputat a felfedezés és kiaknázás között, az a szervezet kiégéséhez vagy idő előtti öregedéséhez vezethet [Beckman, 2006; Jansen et al., 2008; Lubatkin et al., 2006; Peretti & Negro, 2006; Probst & Raisch, 2005, Smith, 2006; Volberda, Baden-Fuller & Van den Bosch, 2001].

A harmadik törésvonal a **statikus és dinamikus** nézőpontú kutatások között húzódik [Raisch et al., 2009]. A dinamikus nézőpontban a kutatások jelentős része a kettős képességűvé válás problémáival, ellentmondásaival és szervezeti és/vagy vezetési megoldásaival foglalkozik, de mindezt azon feltételezés mellett teszi, hogy a felfedezés és kiaknázás egyszerre van jelen a szervezetben, a vezetésnek pedig képesnek kell lennie kezelni ezt az ellentmondást [e.g., Gibson & Birkinshaw, 2004; Gupta et al., 2006; Raisch & Birkinshaw, 2008, Tushman & O'Reilly, 1996]. Következésképpen, a szerzők nagy többségének véleménye szerint a kettős képesség lényege, hogy a menedzsment alkalmassá váljon leküzdeni a felfedezés és kiaknázás térben és időben egyszerre történő jelenlétéből fakadó kihívásokat, mivel a paradoxon megoldása kiemelkedő szervezeti teljesítményhez vezet [O'Reilly & Tushman, 2013].

Azonban számos kutatás bizonyította, hogy a vállalatok hajlamosak egy-egy időszakban csak a felfedezésre vagy kiaknázásra koncentrálni, és dinamikusan váltogatni ezek között [pl. Brown & Eisenhardt, 1997; Brown & Eisenhardt, 1998; Burgelman, 2002; Gupta et al., 1996; Laplume & Dass, 2012; Rothaermel & Deeds, 2004; Siggelkow & Levinthal 2003]. Ezek a kutatások a kettős képességet statikus konfigurációk ciklikus váltakozásaként értelmezik [Raisch et al., 2009], habár O'Reilly és Tushman [2013] is megkérdőjelezi, hogy egyáltalán kettős képességnek tekinthető-e ez a terület, hiszen a felfedezés és kiaknázás ellentétét időbeli szeparációval oldják fel a szervezetek, és nem menedzsmentakciókkal. A felfedezés és kiaknázás közötti váltás érintheti a struktúrákat, folyamatokat, ösztönző- és kontrollrendszereket, valamint az erőforrásallokációt is [Raisch, 2006]. Bizonyos körülmények között és egyes élethelyzetekben ez az oszcilláció jobb teljesítményhez vezethet [Brown & Eisenhardt, 1997; Rothaermel & Deeds, 2004; Siggelkow & Levinthal, 2003]: stabil környezeti tényezők között működő, kisebb szervezetek hajlamosabbak lehetnek a szekvenciális kettős képességet követni [O'Reilly & Tushman, 2013].

A negyedik, és egyben utolsó törésvonal a **külső és belső** fókuszú kutatások közötti különbségeket mutatja be. Raisch és szerzőtársai [2009] szerint a kutatások jelentős többsége a felfedezés és kiaknázás a szervezeten belül történő megvalósítását vizsgálja [pl. Benner & Tushman, 2003; Gibson & Birkinshaw, 2004]. Ezen kutatások jelentős része egyéni, üzleti egység vagy szervezeti szintű volt. Azonban több eredmény is született az elmúlt években, amelyek azt mutatják, hogy kiszervezéssel vagy

szövetségek létrehozásával a szervezeten kívülre is lehet (strukturálisan) szeparálni felfedezési és/vagy kiaknázási tevékenységeket [Baden-Fuller & Volberda, 1997; Holmqvist, 2004; Kauppila, 2010; Lavie & Rosenkopf, 2006; Rothaermel & Deeds, 2004; Russo & Vurro, 2010].

Raisch és Birkinshaw [2008], Simsek és szerzőtársai [2009] és O'Reilly és Tushman [2013] is mély és részletes irodalmi klasszifikációt épített fel ezen törésvonalak mentén. Raisch és Birkinshaw [2008] három alterületet, a strukturális és kontextuális, valamint a leadership-alapú kettős képességet definiálta. Az első kettő az integráció és differenciálás vonal mentén különbözik, míg a leadership-alapú a szervezet-egyen dilemmában külön vizsgálja a vezetés szerepét, és emeli ki kritikus tényezőként. Simsek és szerzőtársai két dimenziót azonosítottak. Az első az idő, amely a szimultán és szekvenciális nézőpontokat különbözteti meg. Raisch és Birkinshawhoz [2008] hasonlóan a második az integráció-szeparáció dilemma mentén különíti el az egyes kutatási irányokat. Simsek és társai [2009] így egy 2x2-es klasszifikációt hoztak létre, melyben a négy különböző irodalmi területet a következőképp nevezték el: harmonikus, ciklikus, partíciónális és kölcsönös kettős képesség. O'Reilly és Tushman [2013] részletesen megvizsgálta a szekvenciális, szimultán, strukturális és kontextuális kettős képesség irodalmát és ezek eredményeit. Összehasonlítva ezeket a klasszifikációkat, két fontos következtetés vonható le. Az első, hogy az integráció-differenciálás (szeparáció) törésvonal a legjelentősebb az irodalomban, így ezt a két területet mutatom be a legrészletesebben. Másodsorban, Simsek és társai [2009], valamint O'Reilly és Tushman [2013] sem különbözteti meg a strukturális és leadership-alapú kettős képességet, azokat egyértelműen egymás kiegészítő területeként értelmezi. A harmadik táblázatban összevetem és értelmezem az egyes csoportosításokat, idézve a szerzők definícióit, majd ezek alapján a következő alfejezetekben bemutatom a szakirodalom lényeges alterületeit.

3. Táblázat: A kettős képesség kutatásainak csoportosítása [O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008; Simsek et al., 2009]

Raisch & Birkinshaw [2008]	Simsek et al. [2009]	O'Reilly & Tushman [2013]
Kontextuális kettős képesség	Harmonikus kettős képesség	Kontextuális kettős képesség
A vezetők feladata egy támogató szervezeti kontextus, és nem duális struktúrák létrehozása. A kontextus fő részei azon rendszerek, folyamatok és kulturális elemek, amik meghatározzák az egyének magatartását a szervezetben. A sikeres szervezetek képesek egyensúlyozni a kemény (fegyelem és rugalmasság) és puha (támogatás és bizalom) kontextuális tényezők között [Bartlett & Ghoshal, 1989; Ghoshal & Bartlett, 1994].	A felfedezés és kiaknázás együttes, egy üzleti egységen belüli kezelése rendkívül kihívó, mivel mindkét tevékenység azonos erőforrásokért küzd, ami konfliktusokhoz, ellentmondásokhoz és inkonzisztenciához vezet. A szeparáció hiányában az operatív és stratégiai tevékenységek a kultúrában, struktúrában és rendszerekben fonódnak össze, ami komoly integráló képességet követel meg az egyénektől.	A kontextuális kettős képesség a szervezet azon magatartásbeli kapacitása, amellyel képesség válik az alkalmazkodás és igazodás együttes kezelésére egy szervezeti egységen belül. A szervezeti kontextus az, amely képessé teszi az egységet/szervezetet az egyensúly megtalálására.
Strukturális kettős képesség	Particionális kettős képesség	Szimultán / strukturális kettős képesség
A kettős képesség a struktúrák szintjén úgy érhető el, hogy a felfedezés és kiaknázás versengő igényeit kezelni tudó strukturális mechanizmusokat hoznak létre [Gibson & Birkinshaw 2004:211].	A kettős képesség strukturálisan függetlenül egységek létrehozását követeli meg, ahol mindegyik elemnek külön stratégiája, felépítése, kultúrája és ösztönző rendszere van. A szenior menedzserek bizonyos tulajdonságai fontos előfeltételei ennek a típusú kettős képességnek.	A szimultán vagy strukturális kettős képesség a felfedezés és kiaknázás közötti egyensúlyozás azon módja, amikor szervezetiileg elkülönült, de stratégiaileg integrált egységeket hoznak létre eltérő kompetenciákkal, rendszerekkel, ösztönzőkkel, folyamatokkal és kultúrákkal [O'Reilly et al., 2009; O'Reilly & Tushman, 2004]. Ez azonban sokkal inkább vezetői, mintsem strukturális kihívás [O'Reilly & Tushman, 2011; Smith, Binns, & Tushman, 2010; Smith & Tushman, 2005].
Leadership-alapú kettős képesség		
A kettős képesség a felsővezetői csoportok belső folyamataiban gyökerezik [Tushman & O'Reilly, 1997]. A szenior felsővezetők szerepe kiemelten fontos „a hatékony szervezeti kontextus, ezáltal a kettős képesség kifejlesztése során” [Gibson & Birkinshaw 2004: 223, Smith & Tushman, 2005].		

	Ciklikus kettős képesség	Szekvenciális kettős képesség
	A ciklikus kettős képesség, amely során a szervezetek hosszú, stabil időszakokon keresztül növekednek, amiket rövid, forradalmi életszakasz törnek meg, nem strukturális, hanem időbeli szeparációt alkalmaz a felfedezés és kiaknázás szétválasztására.	A vállalatok rövid, radikális változási szakaszokban alkalmazkodnak a környezeti változásokat, amiket hosszú, stabil időszakok követnek. A szervezet fejlődése egy szekvenciális folyamatként írható le.
	Kölcsönös kettős képesség	
	A kölcsönös kettős képesség időben és térben elkülönülő, szinergikus együttese a felfedezésnek és kiaknázásnak.	

2. 3. 1. Kontextuális (vagy harmonikus) kettős képesség

A strukturális kettős képesség régóta a kutatók érdeklődésének középpontjában áll, viszont egyéb megközelítések, mint a kontextuális kettős képesség alulkutatott rész maradt. Az irodalom nagy része általában olyan érett, multinacionális vállalatokat vizsgált, amelyek sikeresen alkalmaztak valamilyen kettős képességű struktúrát. Azonban, mint arra Birkinshaw és szerzőtársai [2014] is felhívták a figyelmet, jelenleg keveset tudunk arról, hogy alakul ki és fejlődik ez a bonyolult, sokrétű jelenség. A kutatóknak intenzívebben vizsgálnia kell, hogy a vezetők hogyan hoznak létre olyan szervezeti kontextusokat vállalati vagy üzleti egység szinten, amelyek képesek feloldani a felfedezés és kiaknázás ellentétét. Tézisemben azt szeretném megérteni, hogyan formálódik a szervezeti kettős képesség, illetve, hogy milyen kontextuális elemek és vezetői tevékenységek játszanak szerepet ebben a folyamatban. Dolgozatom elméleti keretrendszerének a kontextuális kettős képességet választottam, ezért ebben a fejezetben részletesen bemutatom azt.

A felfedezés és kiaknázás közötti egyensúly menedzselése jelentősen összetettebb kihívás, mint egy konzisztens stratégiát követni [Gupta, Smith & Shalley, 2006]. Ezért a szervezeti kettős képesség több, mint a felfedezés és kiaknázás együttes jelenléte a szervezetben [Raisch & Birkinshaw, 2008]. Floyd és Lane [2000] a stratégiák megújítási folyamataiban vizsgálta a szervezeti és egyéni szinten megjelenő szerepkonfliktusokat. Számos ellentmondásos erőt azonosítottak ezekben a változási folyamatokban: a jelenlegi stratégia megerősítése maximalizálja a rövidtávú teljesítményt, de hosszútávon csak egy új vízióval lehet fenntartani és fejleszteni a működést. Ez a két folyamat eltérő szerepköröket igényel, ami egy személy számára komoly konfliktusokat generálhat. Dinamikus környezetben ezek a szerepkonfliktusok sokkal nagyobb valószínűséggel fordulhatnak elő, így a felsővezetésnek létre kell hoznia azt a megfelelő teljesítményértékelési rendszert, amely független folyamatként ágyazza be a felfedezést és kiaknázást a cég stratégiai megújulási folyamatába. O'Reilly és Tushman [2007] szerint a kettős képesség akkor válhat dinamikus képességgé, ha a felfedezés és kiaknázás integráltan jelenik meg, a szenior vezetők tolerálják az ellentmondásokat, létre tudnak hozni közös víziót és értékeket és „közös hitre” épülő ösztönző rendszereket. Ezek a tényezők felhívják a kutatók figyelmét a szervezeti kettős képesség kontextuális és vezetői előfeltételeire, mert kiemelik, hogy

sosem lehet tökéletesen szeparálni a különböző feladatokat, valahol és valamilyen szinten mindenképpen megjelenik az ellentmondás.

Gibson és Birkinshaw [2004:209] a kontextuális kettős képességet azon magatartási kapacitásnak definiálta, amely képessé teszi az üzleti egységet (és nem az egész szervezetet) igazodni és alkalmazkodni, ahol az igazodás az üzleti egység valamennyi tevékenysége közötti koherenciát jelenti (kiaknázás), míg az adaptáció azt a kapacitást, ami lehetővé teszi a tevékenységek gyors újrakonfigurálását a megváltozott környezeti igények függvényében (felfedezés). A szervezeti kontextus négy tényező, a fegyelem, a bizalom, a támogatás és a rugalmasság egy sajátos kombinációjából jön létre [Ghoshal & Bartlett, 1994]. Ghoshal és Bartlett [1994] tanulmányukban olyan korábbi menedzsment-sémákra építenek, mint metarutinokra (rutinok változtatásának rutinja), munkakörgazdagítási módszerekre, alkalmazotti képzésekre és a menedzsmenttel ápol, bizalmi kapcsolatuk erősítésére [Adler et al., 1999:48]. A modell továbbá épít arra a felismerésre is, hogy komplexebb és összetettebb magatartáskészlettel rendelkező vezetők jobban képesek kezelni a paradox döntési helyzeteket [Denison, Hooijberg & Quinn, 1995; Lewis, 2000, Carmeli & Halevi, 2009]. Végezetül kitérnek a decentralizált struktúra, a közös vízió és kultúra, a támogató vezetők és a rugalmas menedzserek fontosságára [Tushman & O'Reilly, 1996]. Carmeli és Halevi [2009] szerint a gazdagabb magatartási készlettel, repertoárral rendelkező felsővezetők erős hatást gyakorolnak a kettős képességre, de csak akkor, ha a szervezeti kontextus lehetővé teszi számukra, hogy ezekkel az eszközeikkel élhessenek. A középvezetők érettsége lényeges szempont a tudásmegosztás során [Gaál, Szabó, Obermayer-Kovány & Csepregi, 2012], és a nemzeti kultúrák is erős hatással lehetnek a vezetői magatartásra [Heidrich & Alt, 2009].

4. Táblázat: A strukturális és kontextuális kettős képesség összehasonlítása

	Strukturális	Kontextuális
Hogyan lehet elérni a kettős képességet?	Az igazodással és adaptációval kapcsolatos tevékenységek eltérő üzleti egységekben kerülnek végrehajtásra	Az egyének önállóan osztják meg idejüket és erőforrásaikat a különböző tevékenységek között
Hol hozzák meg a döntést a felfedezés és kiaknázás közötti ellentmondásokban?	A szervezet csúcsán	A “tűzvonalban”, értékesítők, üzemvezetők és irodai alkalmazottak által
A felsővezetés szerepe	A struktúra felépítése, az ellentmondásos döntések meghozatala	A szervezeti kontextus fejlesztése
A szerepek természete	Relatív tisztán definiált	Relatív rugalmas
Alkalmazottak képességei	Inkább specialista	Inkább generalista

Forrás: Birkinshaw és Gibson [2004]

Mint azt a 4. táblázat is bemutatja, Gibson és Birkinshaw [2004:210] értelmezésében a kontextuális kettős képesség jelentősen különbözik a strukturális kettős képesség Duncanre [1976], valamint Tushman és O'Reillyre [1996] épülő definíciójától: „*a kettős képesség legjobban nem duális struktúrák által érhető el, hanem olyan folyamatok és rendszerek kiépítésével, amelyek alkalmassá teszik és fel is hatalmazzák az egyént arra, hogy megossza idejét és erőforrásait a igazodás és alkalmazkodás ellentétes természetű tevékenységei között*”. Azonban Gibson és Birkinshaw [2004] kiemeli, hogy a strukturális és kontextuális megközelítés nem helyettesítő, hanem kiegészítő viszonyban áll egymással, de üzleti egységen belül a kettős képesség kialakításának legjobb módja, ha olyan kontextust hoznak létre a vezetők, amelyben az egyének mindkét tevékenységben részt vehetnek. Nézőpontjuk szerint ez egy jóval fenntarthatóbb modell, mivel megszünteti a koordinációs költségeket és serkenti az alkalmazkodást. Fontos azonban kiemelni, hogy a strukturális kettős képesség általában vállalati szinten alkalmazott gyakorlat, míg a kontextuális üzleti egység szinten javasolt. Habár a kontextuális megközelítés alapja az üzleti egység rendszerei és folyamatai, de eredményei egyéni szinten öltenek testet: „*ha a kontextuális kettős képességet elérte a szervezet, minden egyén képes fogyasztói értéket teremteni a saját*

funkcionális területén, de ezzel egyidőben folyamatosan keresi, hogyan változtathatja meg munkakörnyezetét [p.211].”

Gibson és Birkinshaw [2004] nagyvállalatok 41 üzleti egységét vizsgálták (pl. Renault és Oracle) és bemutatták, hogyan voltak képesek egyszerre fenntartani a felfedezést és kiaknázást. Eredményeik igazolták, hogy a támogató szervezeti kontextus és a kettős képesség erősen korrelált az üzleti teljesítménnyel. Nem találtak feloldhatatlan ellentmondást felfedezés és kiaknázás között, valamint a sikeres üzleti egységek képesek voltak egyéni szinten is kettős képességű magatartást teremteni. Végül a legfontosabb, hogy az egységeknek nem elég csupán támogató kontextust létrehozniuk, mert az csak *lehetőséget, kapacitást* biztosít a kettős képességre.

Brion, Mothe és Sabatier [2010] is bizonyította, hogy a szervezeti kontextus erős hatással van a kettős képességre. Munkájuk hangsúlyozza a vezetők kiemelt szerepét, hasonlóan Mom és szerzőtársaikhoz [2007], valamint O'Reilly és Tushmanhoz [2007]. Utóbbi szerzők szerint a szervezetnek motiválnia kell a vezetőket arra, hogy létrehozzanak egy olyan kontextust, ami rövid- és hosszútávú fókuszaival fejleszti a kettős képességet. Ezt a teljesítményértékelési és jutalmazási rendszerek megfelelő kialakításával lehet elérni, mivel a szervezeti kontextus rendszerein keresztül biztosított ösztönzők tudják a legjobban összehangolni a vezetőség tevékenységeit a szervezet stratégiai céljaival. Ez az alkalmazkodás és igazodás vezethet el a szervezeti szintű kontextuális kettős képességhez.

Gibson és Birkinshaw [2004] eredményeit gyakran értelmezik a kettős képesség egyéni megközelítésének, azonban a szerzők egyértelműen leírják eredeti tanulmányukban, hogy ez egy többszintű jelenség, ahol a kontextus az ok és a magatartás az okozat. Birkinshaw és Gibson [2004] a kettős képességet a következőképpen definiálják: *„az egyén azon képessége, amit a (részben) általa is működtetett szervezeti kontextus teremt meg és serkent, így a kontextuális kettős képesség egy magasabb rendű szervezeti képességként is értelmezhető. Szervezeti szinten valamennyi alkalmazott igazodásra és alkalmazkodásra történő szimultán törekvéseként értelmezhető”* [p.50].

Természetesen az egyéni képességek fontos szerepet játszanak a kettős képességben. Good és Michel [2013] a szervezeti és pszichológiai irodalomra építve azt vizsgálta, hogy milyen kognitív képességek szükségesek a kettős képességű magatartáshoz

egyéni szinten. Eredményeik alapján az intelligencia a teljesítmény varianciájának 23%-át magyarázza. További három faktor gyakorolt még szignifikáns hatást az egyéni kettős képességre: divergens gondolkodás, fókuszált figyelem és kognitív rugalmasság. A felfedezéssel vagy kiaknázással szembeni elköteleződés különböző, egymástól független szerepkörökhöz és szituatív tényezőkhöz köthető: nyitott vezetők hajlamosabbak a felfedezéssel kapcsolatos feladatokkal foglalkozni, míg a lelkiismeretes egyének a kiaknázással [Keller & Weibler, 2014].

Ghoshal és Bartlett [1994] szerint a szervezeti kontextus megfogható, konkrét vezetői akciók sorozataként jön létre és újul meg. Ezek az akciók minden egyénre hatást gyakorolnak a szervezetben. A Semco vállalatnál készített longitudinális esettanulmányukban négy faktort, a fegyelmet, a rugalmasságot, a bizalmat és a támogatást különítették el a kontextus kulcstényezőiként. A fegyelem tartalmazza a tiszta elvárásokat, a nyílt és gyors visszajelzéseket és a szankciók, következmények konzisztens rendszerét. A rugalmasság tényezője a közös ambíció, vízió és kollektív szervezeti identitás létrehozásával, illetve az egyéni feladatvégzés jelentőségének tudatosításával kapcsolatos vezetői feladatokat és felelősségeket fedl. A bizalmat a döntéshozatali folyamatokban érzékelt magasabb szintű igazságosságként, az alaptevékenységbe történő mélyebb bevonásként és a személyes hozzáértés és alkalmasság általános fejlődéseként értelmezik. Végül a támogatás tényezője az erőforrásokhoz való nagyobb hozzáférést, nagyobb autonómiát és a kezdeményezések erőteljesebb segítését és serkentését jelenti.

Folytatva Ghoshal és Bartlett [1994] gondolatait, Birkinshaw és Gibson [2004] is hangsúlyozza, hogy a felsővezetők felelőssége a szervezeti kontextus alakítása, amihez ösztönző és kontrollrendszerek nyújtlják a legnagyobb segítséget. Kutatásukban két tényezőcsoportot, a teljesítménymenedzsmentet és a szociális támogatást (social support) határozták meg a sikeres szervezeti kontextus alapjaként. Véleményük szerint, ha bármelyik hiányzik, az káros működéshez vezet. Ha alacsony a szociális támogatás, az individualista magatartást és fluktuációt, végső soron a szervezet kiégését okozza. A teljesítménymenedzsment elégtelen működése *klubhangulatot* (country club context) eredményez, amiben az alkalmazottak rosszul teljesítenek, viszont élvezik a kollegiális hangulatot és kultúrát. Ezek alapján Birkinshaw és Gibson [2004] három kritikus pontban foglalta össze a kettős képességgel kapcsolatos eredményeit:

- Nem vezet egyértelmű, egységes út a kettős képességhez.
- Nem létezik olyan egységes modell, ami tökéletesen leírja a kettős képességű szervezeteket.
- Azonban vannak közös tulajdonságaik az ilyen szervezeteknek, ezek pedig a tiszta és egyértelmű célkitűzés, majd a célok és prioritások konzisztens felfogása és értelmezése a vállalat minden területén.

Számos kutató vizsgálta Gibson és Birkinshaw [2004] után a kontextuális kettős képesség kérdéseit. Chatman és szerzőtársai [2014] szerint egy széleskörben elfogadott, felfedezésorientált kultúra jobb üzleti teljesítményhez vezet. Kaupila [2010] amellett érvel, hogy a strukturális szeparáció szükséges, de nem elégséges feltétele a kettős képesség kialakulásának. Esettanulmányában azt vizsgálta, hogy egy vállalat hogyan teremtheti meg a kettős képességet strukturálisan szeparált, szervezeten belüli egységek és egy megfelelő szervezeti kontextus kombinációjaként. Kaupila [2010] kutatása azonban szervezeten belüli, és nem üzleti egység-szintű munka volt. Eredményei ettől függetlenül rávilágítanak a kettős képességű szervezeti kontextus kritikus fontosságára, aminek alapja a belső integráció és az egyensúlyozó mechanizmusok. Chang, Yang és Chen [2009] a szervezeti kettős képesség és az egyetemi kutatási eredmények üzleti hasznosíthatósága közötti kapcsolatát vizsgálta 474 taiwani szabadalmi feltaláló mintáján. Eredményeik alapján a kontextuális kettős képesség jobban teljesített, mint a strukturális megközelítés. A negatív eredmények területén De Clercq és kollégái [2014] munkája lényeges, akik a külső és belső rivalizálás a kettős képességre, illetve a szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálták. Eredményeik szerint a kontextuális kettős képesség nagyobb belső rivalizálást teremt, ami negatívan hat a teljesítményre. Ennek magyarázata, hogy a közös, szűkös erőforrásokért folytatott verseny károsítja a produktív tudáscserék és interakciók minőségét és mennyiségét.

Összegezve a fejezet legfontosabb pontjait, Gibson és Birkinshaw [2004], mint az alterület legfontosabb szerzői, multinacionális vállalatok (pl. Renault és Oracle) 41 üzleti egységét vizsgálták meghatározó cikkükben. Kimutatták, hogy a kettős képesség és a támogató szervezeti kontextus erős kapcsolatban álltak egymással, és a kettős képességű üzleti egységekben nem voltak trade-offok felfedezés és kiaknázás között. A sikeres üzleti egységek képesek voltak olyan rendszert kifejleszteni, amely kettős képességű magatartást eredményezett egyéni szinten is. Végezetül megállapították,

hogy a támogató szervezeti kontextus kialakítása fontos és szükséges feltétel, de csak kapacitást, lehetőséget biztosít a kettős képességhez, így annak kialakulásában egyéb tényezők is szerepet játszanak.

2. 3. 2. Strukturális (vagy partíciónális) kettős képesség

A strukturális kettős képesség a legjelentősebb kutatási terület az iskolában, melynek központi gondolata Duncanhez [1976] köthető. Duncan [1976] amellett érvelt, hogy a vállalatoknak duális struktúrákat kell létrehozniuk annak érdekében, hogy egyszerre legyenek képesek innoválni és az új lehetőségeket megvalósítani. A strukturális szeparáció/differenciálás kérdésköre a szervezettervezési (*organizational design*) iskola gyökereihez nyúlik vissza, amely a feladatkörnyezet és a szervezeti struktúra közötti egyensúly fontosságára hívja fel a vezetők figyelmét [Burns & Stalker, 1961; Duncan, 1976; Lawrence & Lorsch, 1967]. A konzisztencia megtalálásának legjobb módja, ha a vállalat elkülönült egységeket hoz létre az üzletfejlesztés és a megvalósító funkciók számára, annak ellenére, hogy ez biztosan koordinációs költségeket okoz [Drucker, 1985; Galbraith, 2002; Tushman & O'Reilly, 1996]. Azonban ez a strukturális differenciálás képessé teheti a szervezeteket arra, hogy megőrizzék és fejlesszék különböző képességeiket, ami rövid és hosszútávon is kiemelkedő teljesítményhez vezethet [Gilbert, 2005; Han 2007; Han & Celly 2008].

A kettős képesség ebben az értelmezésben egy üzleti egységtől független, szimultán jelenség, amiben a felfedezés és kiaknázás strukturálisan szeparáltan, de stratégiaileg összehangolva jelenik meg a szervezetben [Tushman & O'Reilly, 1996]. O'Reilly és Tushman [2007] szerint a kettős képességű szervezet képes egyszerre kezelni számos ellentmondásos struktúrát, folyamatot és kultúrát egy vállalaton belül. A strukturális nézet hívei szerint a hosszútávú növekedés és kimagasló teljesítmény eléréséhez a szervezeteknek strukturálisan szeparált üzleti egységeket kell létrehozniuk, amelyek független stratégiákkal, folyamatokkal, értékrendekkel, illetve motivációs és kontroll-rendszerekkel rendelkeznek [Benner & Tushman, 2003].

A terület kutatói között egyetértés van abban a kérdésben, hogy a strukturális kettős képesség nem csupán egy egyszerű szervezettervezési megoldás a felfedezés-kiaknázás ellentmondás feloldására. Ahhoz, hogy a vállalatok ezeket az eltérő tevékenységeket fenn tudják tartani és stratégiai szinten össze tudják hangolni, fejlett menedzsmentcsapatokat, kompetenciákat, rendszereket, ösztönzőket, folyamatokat és

kultúrákat kell létrehozniuk és működtetniük [O'Reilly & Tushman, 2004; O'Reilly & Tushman, 2008; O'Reilly et al., 2009; Mahmoud-Jouini, Charue-Duboc & Fourcade, 2007].

A terület egyik fontos, sok vitát generáló kérdése, hogy szükséges-e, és ha igen, milyen mértékben kell integrálni az egyes üzleti egységeket [Raisch & Birkinshaw, 2008]. Az egyik oldal amellett érvel, hogy az ellentétes érdekeltségű egységek laza integrációja a megfelelő szervezeti megoldás a kettős képesség eléréséhez [Leonard- Barton, 1995; Levinthal, 1997; Weick 1976]. Ezzel a szemben a másik oldal szerint a felfedezést és kiaknázást teljesen el kell szeparálni egymástól, különben az útfüggőség, régi rutinok és az interakciók meggátolhatják az áttörő innovációk létrejöttét [Christensen, 1998]. Kutatók egy harmadik csoportja a szoros és laza kapcsolatok kombinációjában látja a megoldást, ahol az ellentétes érdekeltségű egységek ugyan kapcsolódnak egymáshoz, de élesen különbözik az ösztönzőrendszerük és vezetői csapatuk [Bradach, 1997; O'Reilly & Tushman 2004; Tushman & O'Reilly, 1997].

A kettős képesség, mint azt korábban bemutattam, több, mint a felfedezés és kiaknázás pusztá jelenléte a szervezeten belül, és ez az állítás a strukturális kérdésekben is élesen megmutatkozik. Habár valamennyi üzleti egység független, de szervezeti szinten függnék egymástól, így a kettős képesség kulcsa a megfelelő koordinációs mechanizmusok létrehozásában rejlik, ami sokkal inkább vezetői, mintsem strukturális kihívás [O'Reilly & Tushman, 2008, 2011; Smith, Binns, & Tushman, 2010; Smith & Tushman, 2005]. A tipikus eszközök a közös vízió, a szenior vezetők személyes koordinációja és a különböző tudásmenedzsment-rendszerek [Jansen et al., 2008; Lubatkin et al., 2006; O'Reilly and Tushman, 2004, 2008; Smith & Tushman, 2005; Tiwana, 2008]. Nemanich és Vera [2009] szerint a vezetői magatartás átalakító ereje (*transformational leadership behaviors*), a pszichológiai biztonság, a diverz véleményekkel szembeni nyitottság és a döntéshozatali folyamatban történő részvétel támogatja a kettős képességet strukturális átalakulások (például felvásárlások és összeolvadások) során.

Simsek és szerzőtársai [2009] szerint a szenior vezetői csapatok tulajdonságai fontos előzményei a strukturális kettős képességnek. A vezetők legfontosabb feladata és felelőssége a duális struktúrákkal kapcsolatos konfliktusok és költségek, valamint az információs és koordinációs igények kezelése [Jansen et al, 2008; Lubatkin et al., 2006; Smith & Tushman, 2005; Tushman et al., 2004]. Tushman és O'Reilly [2011]

eredményei tökéletesen összefoglalják a kettős képességű szervezetek alapvető mechanizmusait. Ezek közül a legfontosabb elem a vezető, aki képes létrehozni egy tiszta víziót és megteremteni ennek a közös értelmezését a szervezeten belül. A vezető képes továbbá megalkotni azokat a szenior csapatokat, amelyek elkötelezettek a kettős képességű stratégiák mellett. Ezt az elkötelezettséget a kiaknázó és felfedező tevékenységeket egyaránt motiváló ösztönzési rendszer teremti meg.

Habár a strukturális kettős képesség irodalmának jelentős része a térbeli szeparációval foglalkozik, ennek ellenére léteznek más megoldások is. A legfontosabb a párhuzamos struktúrák megközelítése, amelynek lényege, hogy az egyének attól függően válhatnak két kontextus között, hogy melyik illik jobban a feladataikhoz. Az első egy formális, elsődleges struktúra, amely stabilitást biztosít és hatékonyságot követel meg a rutin feladatok során. A második struktúra koordinációs mechanizmusok összessége (projektcsapatok, hálózatok), ami nem-rutin és innovatív feladatok elvégzését támogatja [Bushe & Shani, 1991; Goldstein, 1985; McDonough & Leifer, 1983]. Ez a megközelítés nagyon hasonlít Khandwalla [1975] strukturális koordinációs mechanizmusaihoz, amelyek (a személyorientált és technokratikus megoldások mellett) lehetővé teszik nem standard feladatok elvégzését merev szervezeti keretek között is pótlólagos strukturális elemek bevonásával, mint például projektekkel, csapatokkal, törzskarokkal és megbeszélésekkel. Összegezve, a párhuzamos struktúrák elmélete azt feltételezi, hogy a felfedező és kiaknázó tevékenységek egy üzleti egységen belül is megvalósíthatók, ami nagyon hasonló a kontextuális kettős képesség megközelítéséhez [Gibson & Birkinshaw, 2004].

Számos, különböző módszertanú, esettanulmányos és nagymintás kutatás bizonyította, hogy a strukturális kettős képesség pozitív hatással van a vállalat teljesítményére [pl. Harrell, O'Reilly, & Tushman, 2007; He & Wong, 2004; Jansen et al., 2009; Katila & Ahuja, 2002; Lubatkin et al., 2006; Markides & Gharitou, 2004; Raisch, 2008]. A terület központi gondolata, hogy eltérő rendszerekkel, kultúrával, értékekkel, erőforrásokkal és motivátorokkal rendelkező, autonóm strukturális egységek felelnek a felfedezésért és kiaknázásért. Ezeket az egységeket egy átfogó vízió és stratégia integrálja, amit a feszültségeket és ellentmondásokat kezelni tudó felsővezetés alkot meg [e.g. Burgers et al., 2009; Hill & Birkinshaw, 2014; Jansen et al., 2009; Lubatkin et al., 2006; Martin & Eisenhardt, 2010; O'Reilly & Tushman, 2011; O'Reilly et al., 2009; Smith & Tushman, 2005].

2.3.3. Egyéb nézőpontok

Ebben a fejezetben bemutatom a kettős képesség irodalmának kevésbé meghatározó részterületeit, a leadership-alapú, a ciklikus és a kölcsönös kettős képességet, amelyek bár jól elkülöníthető kutatási irányok, de a napjainkban meghatározó strukturális és kontextuális irány részelemeinek tartjuk őket, mintsem önálló jelenségeknek.

2.3.3.1 *Leadership-alapú kettős képesség*

A szervezeti kettős képesség irodalmának egy jelentős területe a vezetők képességével és szerepével foglalkozik. A témát számtalan kutatás elszigetelten vizsgálta, azonban a legújabb értelmezések szükséges, de nem elégséges feltételnek tartják, így a szervezeti kontextus és strukturális szeparáció fontos részegységévé vált [pl. Birkinshaw & Gibson, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008; Tushman & O'Reilly, 1996]. Mindenekelőtt kulcsvezetők és topmenedzserek, de középvezetők és szakértők is fontos szerepet játszanak a kettős képesség kialakulásában. Tushman és O'Reilly [1997] szerint a kettős képességet a topmenedzsment csapat belső folyamatai serkentik és hívják életre. Képzett felső- és középvezetők mély vezetési képességekkel és tapasztalatokkal fontos szerepet játszanak a stratégiai tervezési folyamat konfliktusainak megoldásában [Floyd & Lane, 2000]. Smith és Tushman [2005] is amellet érvel, hogy a kiegyenlített szervezeti teljesítmény főként a szenior vezetői csapat azon képességén múlik, mennyire képesek megbirkózni a felfedezés és kiaknázás konfliktusaival – a menedzserek felelősek az ellentmondásos célok kezeléséért, mert a vezetői csapat kognitív képességeiben kell gyökereznie az egyensúlyozás képességének. Probst és Raisch [2005] szerint is ezen egyensúly megtalálása a kulcs a hosszútávú növekedéshez. Eredményeik szerint az autokratikus vezetési stílus domináns sikerkultúrával párosítva extrém kiaknázáshoz, ezáltal túlzó mértékű és kontrollálatlan változáshoz és növekedéshez vezethet. Ellenkezőleg, stagnáló növekedési rátával és a sikerkultúra hiányával párosuló gyenge vezetés az elégtelenül fejlődő, korán érő szervezet ismertetőjegye [Probst & Raisch, 2005]. Birkinshaw és Gibson [2004] a kettős képességű vezetőket kooperatív, lehetőségkereső „multitaskernek” (párhuzamos feladatvégzésre képes személy) jellemzi, akik felfigyelnek minden lehetőségre és megragadják a kezdeményezést.

Volberda, Baden-Fuller és Van den Bosch [2001] amellet érvel, hogy a tudatos menedzsment és az új, fejlett képességek üzleti egységek közötti transzfere jelentősen

hozzájárul a felfedezés és kiaknázás közötti egyensúly megtalálásához. Lubatkin és szerzőtársai [2006] a felsővezetői csapat magatartásbeli integrációs képességére fókuszálnak kutatásukban (annak mértéke, hogy a csapat szándékai és erőfeszítései mennyire teljesek és egységesek). Eredményeik azt mutatják, hogy az integráció (kollaboratív magatartás, információmegosztás mennyisége és minősége, közös döntéshozatal) pozitív hatást gyakorol a kettős képességre. Smith [2006] Fortune 500 cégek felsővezetői csapatait vizsgálta és arra jutott, hogy a kettős képességű csoportok folyamatosan kontrollálták érett és új termékeiket, és folyamatos erőforrástranszfereket valósítottak meg, hogy mindkét termékkört fejlesszék. Azok a vezetők sikeresek ezekben a vállalatokban, akik csapatcentrikus csoportokban, intenzív közös munkával, de egyéni döntéshozatali folyamatokkal dolgoznak [Smith, 2006].

Beckman [2006] 170 fiatal, csúcstechnológiával foglalkozó céget vizsgált és arra az eredményre jutott, hogy a munkacsoportok összeállítása erőteljesen meghatározza a kettős képesség fejlődését. Azon cégek, amik alapítói csapatában diverz képességekkel és háttérrel rendelkező személyek voltak, nagyobb növekedésre voltak képesek. Azok a vállalkozások, ahol az alapítók korábban is ugyanazon vállalatnál dolgoztak, hajlamosabbak voltak a kiaknázásra koncentrálni [Beckman, 2006]. Peretti és Negro [2006] hasonló eredményekre jutott azzal a kiegészítéssel, hogy a döntéshozó csapatok megalkotása során fontos szerepe van a strukturális szempontoknak. Jansen és szerzőtársai [2008] a senior csapatok jellemzőit és vezetési magatartását vizsgálták a kettős képesség kialakulása során. Eredményeik alapján az erős hatású közös vízió, közös értékek, versengő célok és jutalmazási rendszerek elengedhetetlenek a kettős képességű szervezet létrehozásához. Ezek az eszközök csökkentik az érdekbeli aszimmetriák kialakulásának esélyét és bátorítják a vezetőséget az üzleti egységek közötti szinergiák folyamatos keresésére [Jansen et al., 2008]. Fontos kiemelni, hogy az alfejezetben bemutatott eredmények nagyon közeli kapcsolatban vannak a kontextuális és strukturális kettős képesség területeivel, hiszen a vezetők magatartása a kontextus eredménye és része, mivel reagálnak az alkalmazott menedzsmenteszközökre, struktúrára és kontextusra.

2.3.3.2 Ciklikus (vagy szekvenciális) kettős képesség

Számos kutató megállapította, hogy bizonyos környezeti körülmények esetén a szervezetek időszakosan váltogathatnak felfedezés- és kiaknázásorientált ciklusok

között [pl. Brown & Eisenhardt, 1997; Brown & Eisenhardt, 1998; Burgelman, 2002; Gupta et al., 1996; Nickerson & Senger, 2002; Rothaermel & Deeds, 2004; Siggelkow & Levinthal 2003]. Simsek és szerzőtársai [2009] a ciklikus kettős képességet a következőképp definiálja: „*egy életciklus, amelyben a szervezetek hosszú időt töltenek el kiaknázási szakaszokban (relatív stabilitás), amit megszakítanak rövid, felfedezésorientált periódusok (változás)*”. Ez az időszakos ciklikusság a *punctuated equilibrium* (megszakításokkal teli egyensúly) irodalmára épül, amely szerint a szervezet fejlesztése és adaptációja rövid és gyors megszakítások formájában történik, amikor hozzáigazodik a struktúra és a folyamatok a külső körülményekhez [Tushman & Romanelli, 1985].

Brown és Eisenhardt [1997] szerint a szervezetek „részstruktúrákat” és „ritmikus váltásokat” alkalmaznak a felfedezés és kiaknázás közötti váltások kezelésére. Ezt az állítást több kutató is megerősítette [pl. Rothaermel & Deeds, 2004]. Siggelkow és Levinthal [2003] is azt állítja, hogy a ciklikus strukturális váltások pozitívan hatnak a felfedezésre és kiaknázásra. A folyamat során ritmikus változások következnek be a formális struktúrákban, rutinokban, gyakorlatokban, folyamatokban, stílusokban, kontroll- és jutalmazási rendszerekben, valamint az erőforráselosztásban. Egy intenzív felfedezésorientált szakaszban a szervezet új üzleti modellek vagy autonóm stratégiai irányok kidolgozására koncentrál, majd a fókusz áttevődik a kiaknázásra, folyamatinnovációra és az üzleti modell stabilizálására [Burgelman, 2002; Winter & Szulanszki, 2001]. Habár ez az oszcilláció az adaptáció természetes következményének tűnik, az üzleti egységek hajlamosak felfedezési és kiaknázási csapdába esni a tehetetlenség és útfüggőség miatt, amelyek súlyosan károsíthatják az innovációs teljesítményt [Siggelkow & Levinthal, 2003; Wang & Li, 2008].

Frissebb kutatások, így Geerts és szerzőtársai [2010] alapján kijelenthető, hogy a szekvenciális és szimultán kettős képesség egyaránt pozitív hatást gyakorol a teljesítményre. Laplume és Dass [2012] is megerősíti ezeket az eredményeket. Kutatásukban bemutatnak egy vállalatot, amely 65 éves életútja során többször váltott szimultán és szekvenciális kettős képesség között, azaz külső (stabil vagy változó piac) és belső (szervezeti méret és komplexitás) körülmények határozzák meg, melyik lehet az alkalmas megközelítés, mintsem hogy létezne egy minden esetben jobb és sikeresebb felfogás [O'Reilly & Tushman, 2013]. Érdekes hozzáadott érték, hogy

Geerts és szerzőtársai [2010] szerint a szolgáltató cégek hajlamosabbak a szekvenciális megközelítést alkalmazni.

2.3.3.3 *Kölcsönös kettős képesség*

A kölcsönös kettős képesség (azaz Simsek és szerzőtársai [2009] szerint a szekvenciális törekvés a felfedezés és kiaknázás együttes kezelésére az üzleti egységek között), az egyik legkevésbé kutatott terület a kontextuális (szimultán, üzleti egységen belül) és a strukturális (szimultán, üzleti egységek között) kettős képesség dominanciája miatt. A kölcsönös kettős képesség a felfedezés és kiaknázás időbeli és egységek közötti áramlásaként, szinergikus fúziójaként írható le legjobban. Ebben az értelmezésben az egyik üzleti egység kiaknázási outputja válik a másik egység felfedezési inputjává, és ez a ciklikus folyamat hajtja a cég növekedését. Ez a felfogás többek között feltételezi, hogy a vezetők képesek váltani a felfedezés- és kiaknázás-fókusz között, valamint kiépítik az információcseréhez, erőforrásallokációhoz, közös döntéshozatalhoz és problémamegoldáshoz szükséges csatornákat a különböző egységek között [Simsek et al., 2009].

A szervezeti határok kérdésköre régóta a menedzsmenttudományok egyik fontos témája [pl. Dobák, 2008, Hakansson & Snehota, 1989], így a kettős képesség kutatói is vizsgálták a téma szervezeti kérdéseit. Ezeknek a munkáknak köszönhetjük a kölcsönös kettős képesség terén született, kevés számú cikket [Pl. Lavie és Rosenkopf, 2006; Rothaermel & Deeds, 2004]. Lavie és Rosenkopf [2006] kimutatta, hogy stratégiai szövetségekben a felfedezés és kiaknázás fejlesztése szekvenciálisan megy végbe. A résztvevő vállalatok fő motivációja, hogy szervezeti kapcsolatok segítségével kiterjessze jelenlegi képességeit és újakat szerezzen, azonban a tagok tipikusan specializálódnak és a kettős képesség hálózatszinten jön létre, így a tudásmenedzsment és szervezeti folyamatok különösen fontossá válnak [Holmqvist, 2004]. Kauppila [2010] esettanulmányában bemutatta, hogyan alkalmaz egy vállalat külső partneri kapcsolatokat annak érdekében, hogy kiegészítse és fejlessze saját kiaknázó és felfedező képességeit. Zárásképpen, Simsek és szerzőtársai [2009] szerint a kettős képesség ezen típusa komplex környezeti tényezők között lehet indokolt, ahol a vezetőknek képessé kell válniuk az információk és erőforrások szervezeten belüli és kívüli allokálására.

2. 3. 4. A kettős képesség kutatásának jelenlegi helyzete

A paradigma egy olyan elméleti keretrendszer vagy tudományos iskola, amiben az elméletek, általánosítások és tesztelési módszertanok megfelelően formalizáltak [Kuhn, 1962]. A szervezeti kettős képesség egy jelenleg is formálódó paradigma a szervezettudományokon belül [Raisch & Birkinshaw, 2008]. A kettős képesség kutatása még gyermekcipőben jár, és eddig annyit tud biztosan állítani, hogy a fókuszált szervezetek kisebb teljesítményre képesek, mint a kettős képességűek [Brion, Mothe & Sabatier, 2010].

A 2.3. fejezetben részletesen bemutattam a kettős képesség legfontosabb megközelítéseit és kutatási területeit többek között Raisch és szerzőtársai [2009] által azonosított törésvonalak mentén. Azonban fontos itt is röviden összefoglalni a fontosabb fókuszpontokat, hogy érthetővé váljon a terület jelenlegi fejlettsége és tézisének struktúrája. A szervezeti kettős képesség a vállalati teljesítményre gyakorolt hatása széles körben kutatott kérdés [pl. Gibson & Birkinshaw 2004, He & Wong 2004, Lubatkin et al. 2006]. A strukturális előzmények és előfeltételek nagymúltú irányzata [Duncan, 1976; Tushman & O'Reilly, 1996] az utóbbi évtizedekben kiegészült a szervezeti kontextuális elemek [Adler et al., 1999; Corso & Pellegrini, 2007; Gibson & Birkinshaw, 2004], az informális hálózatok [Gulati & Puranam, 2009], felsővezetői csoportok [Beckman 2006, Lubatkin et al. 2006, Smith & Tushman 2005], környezeti [Auh & Menguc 2005, Jansen et al. 2006] és szervezeti tényezők vizsgálatával is [Atuahene-Gima 2005, Lubatkin et al. 2006, Kyriakopoulos & Moorman 2004]. Azonban számos probléma és kérdés megválaszolatlan és ellentmondásos maradt [Raisch & Birkinshaw 2008], így az egyes megközelítések egymáshoz fűződő viszonya, a kettős képesség kialakulásának folyamata és a szervezeti kontextus tartalma. Ezeket a témákat a következő, kutatási réseket leíró fejezetben járom körbe.

2. 4. Kutatási rés a szervezeti kettős képesség irodalmában

Birkinshaw és szerzőtársai [2014] a menedzsmenttudományok kutatási és módszertani fókuszairól folytatott vitájukban kihangsúlyozták, hogy több mély, esettanulmányos, kvalitatív kutatásra van szükség a kettős képesség komplex jelenségének megértéséhez:

„Mindenekelőtt, több terepmunkára és megfigyelésre van szükségünk. Néhány fontos kivételtől eltekintve, a szervezet- és menedzsmentkutatók csak energiájuk nagyon kis részét fordítják a vizsgált jelenség megértésére. [...] Azonban a közeli kapcsolatnak és személyes jelenlétnek számtalan előnye van: többek között intuíció, inspiráció, kíváncsiság és érvényesség. Ahhoz, hogy megértsük a menedzsmentet, mint összetett konstrukciót, be kell kosznunk a kezünket és közlelő tanulmányozni, vagy akár együtt élni a szervezetekkel és tagjaikkal. Sokkal inkább ezt kell tennünk, mintsem biztonságos távolságból, elefántcsonttoronyainkból szemlélni.” [p. 47]

O'Reilly és Tushman [2013] is megerősíti ezt a kritikát, és szintén a kvalitatív módszertanok intenzívebb alkalmazására buzdít. Ennek legfőbb oka, hogy a kettős képesség egy rendkívül komplex, nehezen megragadható menedzsmentkihívás, amiben nehezen választhatók el egymástól a különböző vezetési, strukturális és kontextuális megoldások. Éppen ezért számos szerző javasolja, hogy a jövőbeni kutatások vizsgáljanak több szervezeti szintet és használjanak diverz adatokat, a probléma beágyazódottsága és összetettsége miatt, hiszen a vezetés hozza létre a szervezeti kontextust, strukturális megoldásokat, tervezési, jutalmazási és döntéshozatali rendszereket, amelyek meghatározzák az egyén magatartási mintáit, a szervezeti kultúrát, értékeket és kollektív identitást [Birkinshaw & Gupta, 2013; Gupta, Smith & Shalley, 2006; Raisch et al., 2009; Raisch & Birkinshaw, 2008]. Összegezve, nagy szükség van a komplex menedzsmentkihívások kvalitatív, esettanulmányos, a szervezet több vagy minden szintjét érintő kutatásokra.

Güttel és Konlechner [2009:154] szerint *„a kettős képesség kutatásai eddig sokkal inkább a különböző szervezeti megoldások teljesítménybeli előnyeire fókuszáltak, mintsem a kontextuális kettős képesség elérésének folyamatára”*. A felfedezés és kiaknázás problémaköre széles körben kutatott jelenség, de nagyon keveset tudunk jelenleg arról, hogyan válnak kettős képességűvé a szervezetek [Adler et al., 1999; Siggelkow & Levinthal, 2003]. Ezzel összefüggő probléma, hogy a kutatások jelentős

többsége eddig olyan nagy, érett, általában multinacionális vállalatokat vizsgált, amelyek sikeresen alkalmaztak valamilyen kettős képességű menedzsmentmegoldást. Azonban keveset tudunk arról, hogy hogyan alakul ki ez a jelenség fiatalabb szervezetekben, illetve hogyan marad fenn a struktúrák, vezetés és kontextus folyamatos megváltoztatásával [O'Reilly and Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008]. Simsek és szerzőtársai [2009:888] is megerősítik, hogy *„egyszerűen semmit sem tudunk arról, hogy kis szervezetek vagy üzleti egységek hogyan érik el a kettős képességet.”*

Güttel és Konlechner [2009] szerint a jövő kutatásainak választ kell találnia arra a kérdésre, hogy különböző növekedési és fejlettségi szintekhez milyen kettős képességű szervezeti konfigurációk kapcsolhatók. Ugyanis a szervezeti kontextus fontos alkotóelemei jelenleg ismeretlenek, de a rendszerek, hajtóerők és folyamatok ismerete nélkül nem lehet teljes mélységében megérteni a kettős képességet [O'Reilly & Tushman, 2013, Simsek et al., 2009]. Lavie, Stettner és Tushman [2010] is felteszi a kérdést, hogy miért lehetnek egyes szervezetek kettős képességűek, mások pedig nem. A válasz megtalálásához a felfedezés és kiaknázás együttes kezeléséhez szükséges erőforrások, szervezeti és vezetői előzmények, költségek és kihívások szisztematikus elemzését javasolják.

A terület legfrissebb irodalma rávilágított, hogy a vezetők magatartása és motivációja közötti különbség okozta versengés (belső rivalizálás) negatív hatást gyakorol a kettős képességre [De Clerq et al., 2014]. Ha azonban az egyéni érdekek és a szervezeti elvárások alapvetően összeegyeztethetők, egy megfelelő struktúra kialakítása után a formális és informális szervezet közötti különbségeket jól ellensúlyozhatják a szoros emberi és szociális kapcsolatok [Gulati & Puranam, 2009; Jansen, Van den Bosch, Volberda, 2006, Mirow et al., 2015]. Összegezve, a szervezeti kontextus lényeges jellemzői jelenleg ismeretlenek.

A szervezeti problémák mellett azonban több egyéni, vezetői kérdés is megválaszolatlan. Számos cikk [pl. Romanelli & Tushman, 1994; Mom et al., 2007; O'Reilly & Tushman, 2007 & 2011; Carmel & Halevi, 2009; Brion, Mothe, Sabatier, 2010; Rosing, Frese & Bausch, 2011] hangsúlyozza a felsővezetés kritikus szerepét a kettős képesség működtetésében. Az azonban nem ismert, hogy milyen típusú emberi erőforrás (generalista vagy specialista) szükséges a felfedezés és kiaknázás együttes kezeléséhez [Simsek et al., 2009]. Lavie, Stettner és Rosenkopf [2010] szerint azt is

vizsgálni kell, hogy a felsővezetők tulajdonságai, így vezetési képességei hogyan járulnak hozzá a kettős képességhez. És bár Birkinshaw és Gibson [2004] alapján tudjuk, hogy a kontextuális kettős képességet a legjobban az az általános menedzsment támogatja, amely képes párhuzamosan gondolkodni és megosztani figyelmét felfedezés és kiaknázás között, Greiner [1972] és a vállalati növekedés irodalma szerint eltérő élethelyzetekben különböző képességű és összetételű vezetésre lehet szükség.

A korábbi kutatások adósak maradtak annak magyarázatával, hogy a vezetők valójában hogyan kezelik a felfedezés és kiaknázás közötti erőforrás és képességtranszfereket [O'Reilly és Tushman, 2013]. Carmeli és Halevi [2009] szerint is erősen meghatározza a felsővezetés magatartási komplexitása a kettős képesség és a szervezeti kontextus kialakulását. Szélesebb repertoárral, eszközkészlettel rendelkező vezetők jobban képesek kezelni a stratégiai ellentmondásokat, de a korábban sikeres viselkedési minták, az ezekből fakadó útfüggőség erősen gátolhatja a kettős képességet. Röviden, számos kérdés jelenleg megválaszolatlan a vezetők minősége és tudása, illetve az ellentmondások kezelésének képessége körül.

Összegezve a fejezet legfontosabb gondolatait, jelenleg keveset tudunk arról, hogy:

- Hogyan alakul ki és fejlődik a kettős képesség korai növekedési szakaszokban;
- Melyek a kettős képességű szervezeti kontextus fő elemei;
- Illetve a vezetők hogyan kezelik ezt a kialakulási folyamatot.

A kérdések megválaszolásához az irodalom kvalitatív, esettanulmányos, a szervezet több szintjét vizsgáló, diverz adatokra épülő módszertan alkalmazására buzdít.

2. 5. Saját értelmezések és definíciók

Az elméleti összefoglaló, a kutatási rések és célok indokoltá teszik, hogy saját értelmezést fogalmazzak meg a kettős képességről a szervezeti kontextusról. Utóbbi fő kritikája, ahogy azt az előző fejezetben leírtam, hogy rosszul definiált és homályos. Ezért megfelelően Ghoshal és Bartlett [1994] a területet meghatározó szempontrendszerét Dobák és Antal [2010] konstrukciójának, hogy jobban megragadhatóvá és operacionalizálhatóvá tegyem.

2. 5. 1. A szervezeti kettős képesség saját értelmezése

A felfedezést és kiaknázást egy kontinuum két végpontjaként értelmezi számos iskola, a viszonyukat paradoxonként jellemzi, a közöttük lévő ellentét így nem oldható fel. A vezetők felelőssége az, hogy megtalálják az egyensúlyt a két tevékenység között, ami erősen függ a folyamatosan változó, de az adott szituációban észlelt relatív fontosságuktól [Gulati and Puranam 2009; Raisch et al., 2009]. Habár Raisch és szerzőtársai [2009] számos törésvonalat azonosított a kettős képesség irodalmában, empirikus eredmények bizonyítják, hogy a konstrukció képes a felfedezés és kiaknázás paradoxonjának feloldására. És bár a terület közel sem egységes, számos friss kutatás jutott arra az eredményre, hogy a kettős képesség különböző megközelítései kiegészítő és nem helyettesítő viszonyban állnak egymással. Fókuszálva jelen disszertáció elméleti hátterére, Birkinshaw és Gupta [2013] is kijelenti, hogy nem létezik egy szervezet és üzleti egység sem, amely csak egy dolgot csinálna, így a korábbi alternatív konstrukciókként értelmezett megközelítések kiegészítik egymást, és nem versengenek [Birkinshaw & Gibson, 2004]. Ez a fontos állítás szükségessé teszi, hogy saját értelmezést is létrehozzak disszertációmban, ami definiálja a kontextuális kettős képesség viszonyát a többi alterülethez.

Első pillantásra, a szervezeti kettős képesség eltérő megközelítéseit, azaz a strukturális, kontextuális és leadership-alapú irányzatot is implicite alternatív megoldásként definiálta az irodalom. Raisch és Birkinshaw [2008] mély irodalomfeldolgozása azonban kapcsolatokat, kiegészítő viszonyt fedezett fel az eltérő konstrukciók között. A közös kultúra és vízió, a támogató és rugalmas vezetők és a fejlett vezetési folyamatok egyaránt fontos előzményei és részei a strukturális és a kontextuális kettős képességnek is [Gibson & Birkinshaw 2004; Smith & Tushman, 2005; Tushman & O'Reilly, 1996].

Értelmezve az irodalom főbb eredményeit, a szervezeti kontextus minden bizonnyal tartalmazza a strukturális megoldásokat is. Ahogy O'Reilly és Tushman [2007:14] is fogalmaz, „*a szervezeti kettős képesség nem pusztán strukturális kérdés*”. Friss esettanulmányos kutatások is igazolják, hogy a számos kiegészítő kapcsolat van a különböző megközelítések között: a szervezetek a strukturális, kontextuális és ciklikus megoldások különböző kombinációit alkalmazzák, amiket külső faktorok, a növekedés és megváltozó fejlettségi szintjük miatt folyamatosan módosítanak [pl. Chen & Katila, 2008; Kaupilla, 2010; Laplume & Dass, 2012; O'Reilly & Tushman,

2013]. A hosszútávú növekedés fenntarthatatlannak látszik a felfedezésre és kiaknázásra való szimultán vagy ciklikus törekvés nélkül. Természetesen külső környezeti tényezők, útfüggőség és belső képességek erősen meghatározzák, hogy egy szervezet hogyan kerülhet egyensúlyba és válhat kettős képességűvé eltérő növekedési szakaszokban [pl. He & Wong, 2004; O'Reilly & Tushman, 2011]. Amint azt Kaupilla [2010:284] is kifejti, *„a valóságban a cégek sokkal inkább strukturális és kontextuális megoldások keverékéből hoznak létre kettős képességet, akár szervezeti, akár szervezetközi szinten, mintsem, hogy kizárólag egyetlen megoldásra támaszkodjonak”*.

A kettős képesség definícióját így nem versengő megközelítések közötti választásként értelmezem. Véleményem szerint a kettős képesség a jelenlegi üzleti lehetőségek kiaknázása és az újak szükségszerű felfedezése közötti egyensúlyra történő folyamatos és soha véget nem érő törekvés. A szervezet ezt elérheti strukturális, kontextuális és ciklikus megoldásokkal, vagy ezek valamilyen kombinációjával. Értelmezésemben ezek a konstrukciók kiegészítik egymást, különösen az általam vizsgálni kívánt középvállalati és/vagy üzleti egység szintjén. Természetesen nem zárom ki, sőt valószínűnek tartom, hogy különböző szervezetek különböző mintázatokat alkalmaznak, de feltételezésem szerint ezek a különbségek nagyrészt külső hatásokban gyökereznek. Így kutatásom fókusza sem az, hogy bizonyítsam, melyik megközelítés igaz, hanem hogy feltárjam és megértssem a folyamatot, amely során a szervezetek kettős képességűvé válhatnak.

Ezért disszertációmban a kettős képességet, különösen a szervezeti kontextust (ami tartalmazza a strukturális, rendszerszintű és vezetői megoldásokat is) dinamikus, folyamatszemplétű nézőpontból szeretném vizsgálni. Az idő így fontos tényező válik kutatásomban, figyelembe véve O'Reilly és Tushman [2013] javaslatát. Ugyanis, ha a szervezet nem találja meg az egyensúlyt felfedezés és kiaknázás között, az károsíthatja a hosszútávú növekedési kilátásokat [O'Reilly & Tushman, 2011]. Ennek oka, hogy a piaci nyomás miatt szükségszerű felfedezés által a méret és bonyolultság is növekszik, ez pedig idejétműlttá teheti egy kritikus ponton az addig jól működő szervezeti kontextust. A kérdés az, hogy a vezetés felismeri a szükségét és képes-e újrakonfigurálni a kontextust.

Lavie, Stettner és Tushman [2010] azt javasolja, hogy a felfedezés-kiaknázás keretrendszerét March [1991] eredeti definíciójához kell kapcsolni. Ebben a kiaknázás

a szervezet jelenlegi tudásbázisára épülő feladatokként értelmezhető, míg a felfedezés az aktuális tudásbázis és képességektől eltérő tevékenységeknek felel meg. Ezek alapján Birkinshaw és Gibson [2004] definícióját szeretném használni, amelyben a kiaknázás a „*rövidtávú értékteremtés, valamint az ehhez szükséges koordinációk tiszta és egyértelmű módja*”, míg a felfedezés „*az új lehetőségek megragadásának, a volatilis piacokhoz történő alkalmazkodás és az önteltség, elkényelmesedés elkerülésének képessége*”. Ezek a definíciók megfelelnek March [1991] értelmezésének, és nagyon közel állnak Penrose [1959] javaslataihoz. Penrose [1959] a fenntartható növekedést a mennyiségi bővülés és a menedzsmentrendszerek és tudás (azaz a szervezeti kontextus) fejlődésének egyensúlyaként írja le, rendkívül hasonlóan a kettős képesség irodalmához. A túl gyors mennyiségi növekedés és/vagy a menedzsmenttudás nem megfelelő fejlődése egyaránt károsíthatja a jövőbeni növekedési kilátásokat. Birkinshaw és szerzőtársai valamint O'Reilly és Tushman [2013] is azt javasolja, hogy kvalitatív esettanulmányos kutatásokkal kell feltárni, milyen folyamatok és hajtóerők teszik lehetővé az egyensúly megtalálását jelen és jövő között, ezáltal fenntartani a hosszútávú növekedést.

2. 5. 2. A szervezeti kontextus saját értelmezése

Lavie, Stettner és Tushman [2010] szerint a szervezeti struktúra, kultúra, identitás, kor, méret, a menedzsment-rendszerek és folyamatok a szervezeti kettős képesség legfontosabb alapjai. Ghoshal és Bartlett [1994] alapján ezen tényezők összessége, azaz a szervezeti kontextus irányítja az egyének magatartását. A kontextus konkrét és megfogható vezetői akciókkal jön létre és újul meg, azaz a vezetők szerepe is kiemelkedő a folyamatban. Ghoshal és Bartlett [1994] négy kritikus faktort, a fegyelmet, rugalmasságot, bizalmat és támogatást azonosította, azonban ez a csoportosítás számos kritikát kapott kifejtetlensége miatt.

Güttel és Konlechner [2009] azt vizsgálta, a szervezetek hogyan hoznak létre és irányítanak kontextuális kettős képességet. Öt formális strukturális elemet azonosítottak, melyek koordinálják az ilyen jellemzőkkel bíró cégeket: operacionalizált üzleti modell, célmegegyezés, részstruktúrák, projekt-alapú struktúrák és HR-rendszerek. Balanced scorecardok, személyes célmegegyezések, teljesítménymérési és értékelési rendszer, valamint fejlett kontrollrendszerek segítenek a célkijelölésben és ellenőrzésben. Standardizált területeken részletes folyamatok, szabályzatok és struktúrák mentén működnek a kettős képességű

szervezetek, míg a felfedező tevékenységek során rugalmas, projektalapú struktúrák jönnek létre. A felsővezetés missziókkal, stratégiai tervekkel és célkitűzés-alapú menedzsmentrendszerrel tartja szinkronban a kettős képességű szervezet különböző tevékenységeit. Habár Güttel és Konlechner [2009] minden korábbi kutatásnál mélyebb bepillantást enged a kontextuális kettős képesség strukturális, folyamatbeli és menedzsmentkérdéseibe, azonban (a Szerzők bevallása alapján is) a munka fő limitációja a vizsgált kutatásintenzív cég mintája. Ezért érdemes más típusú és méretű vállalatoknál is vizsgálni a szervezeti kontextus elemeit.

Hogy értelmezni tudjam a szervezeti kontextust, négy fő elemét megfeleltetem Dobák és Antal [2010] vezetési funkcióinak, akik csoportosításukat a stratégiaalkotás, szervezés, kontroll és személyes vezetés legfontosabb menedzsmentirodalmaira építették (lásd 5. táblázat).

5. Táblázat: A szervezeti kontextus értelmezése

A szervezeti kontextus elemei [Ghoshal & Bartlett, 1994]	Vezetési funkciók [Dobák & Antal, 2010; Fayol, 1916; Gulick & Urwick, 1937; Koontz & O'Donnel, 1964]	A kontextuális elem személyes értelmezése	Főbb szerzők
Rugalmasság	Stratégia és célkitűzés	Célkitűzés-alapú vezetés (MbO): stratégia, vízió, céllebontás	Drucker [1986]; Marlow & Schilhavy [1991],
Támogatás	Szervezés	Tiszta struktúrák és folyamatok a megfelelő koordinációs mechanizmusokkal, munka- és hatáskörmegosztással, felelőségekkel	Taylor [1911], Fayol [1916], Bühner[1994], Khandwalla[1975]
Fegyelem	Kontroll	Kontrollfolyamat: standardok, mérés, teljesítményrések, visszajelzés, magatartás és teljesítmény változása.	Anthony & Govindarajan [2009], Herzberg [1968], Skinner [1938], Ouchi [1980]
Bizalom	Személyes vezetés	Vezetési stílus és szerepek, döntéshozatali folyamatok	Hersey & Blanchard [1977], Mintzberg[1979]

Ghoshal és Bartlett [1994] a rugalmasságot a közös tettvágy és ambíció, kollektív szervezeti identitás és az egyéni hozzájárulás értelmének és értelmezhetőségének kialakításaként, a vezetőség ezen feladatokban betöltött felelőségeként definiálja. Ez a meghatározás megfelel Drucker [1986] megegyezéssel eredménycélokkal való vezetés (*management by objectives*, továbbiakban *MbO*) célkitűzési folyamatának. Drucker [1986] és Marlow és Schilhavy [1991] alapján a rugalmasságot a következő kérdésekkel értelmezem és operacionalizálom:

- Az alkalmazottak hogyan vannak bevonva a célkijelölésbe?
- Hogyan kapnak egyéni, testre szabott célokat?
- Ezek a célok hogyan kerülnek integrálásra a stratégiai célokkal?
- A célok hogyan segítenek az egyénnek megérteni a szervezet jövőjét?
- Hogyan támogatja a célkijelölési folyamat a tervezést?

Ghoshal és Bartlett [1994] a támogatást azon szervezeti tényezőként értelmezi, ami szélesebb hozzáférést biztosít az egyéneknek az erőforrásokat, autonómiával ruházva fel őket és támogatja a kezdeményezőkészségüket. Dobák és Antal [2010] a szervezést, mint vezetési funkciót a tárgyi és emberi erőforrások olyan tudatos összehangolásaként írja le, ami segít elérni az egyéni és szervezeti célokat. Ezek alapján a szervezési funkcióban a vezetők feladata a következő:

- Tiszta struktúrák és folyamatok létrehozása és összehangolása,
- Munkaszervezés, azaz tiszta, egyértelmű, testreszabott és elkülönült munkakörök létrehozása, amelyben definiálva van a hatáskör, autonómia szintje, felelősségi kör és az erőforrásokhoz való hozzáférés.

A vezetőknek számos eszközük van egy támogató, konfliktusmentes kontextus megszervezése során [Bühner 1994; Fayol 1916; Khandwalla 1975; Taylor 1911], melyek a következők:

- Munkamegosztás;
- Hatáskörmegosztás, centralizáció vagy decentralizáció;
- Koordinációs mechanizmusok (strukturális, technokratikus és személyorientált);
- Ezek kombinációjaként szervezeti konfigurációk létrehozása (egyszerű, funkcionális, divízionális, mátrix).

A fegyelem a tiszta standardoknak és magatartási és teljesítményelvároknak, a nyílt és gyors visszajelzési rendszereknek, illetve a következetesen alkalmazott szankcióknak felel meg [Ghoshal & Bartlett, 1994]. Ez a definíció megfelel Anthony és Govindarajan [2009] kontroll-folyamatának, ami a következőképpen írható le:

- A kontroll azon folyamat, ami gyors, közvetlen visszajelzésekkel a stratégiai célok kollektív elérésére sarkallja az alkalmazottakat;
- Az egységek és egyének számára testreszabott standardokat kell létrehozni;
- Ezeket a standardokat diverz mutatószámrendszerrel kell mérni (például Balanced Scorecard [Kaplan & Norton, 1996], vagy bürokratikus, pénzügyi és klán-mechanizmusokkal az elvárt magatartásra sarkallni az egyént);
- A tényadatok és standardok összehasonlításából meghatározhatók a teljesítményrések, amik a következmények érvényesítése után a magatartás

megváltoztatására ösztönzik az egyént (higiénés tényezők és motivátorok [Herzberg, 1968]; pozitív és negatív következmények [Skinner, 1938]).

Végezetül, Ghoshal és Bartlett [1994] a bizalmat a döntéshozatali folyamatokban érzékelt igazságossággként, az alaptevékenységbe történő mélyebb bevonásként és a személyes kompetenciák általános fejlesztéseként értelmezte. Dobák és Antal [2010:370] szerint személyes vezetés a vezető és beosztott közötti azon interakciók összessége, amiknek célja a munkatársak bevonása a döntéshozatali folyamatokba. A vezetők feladata ezen kapcsolatok minőségének és mennyiségének meghatározása. Ezek alapján a személyes vezetést a következőképpen értelmezhetjük:

- Szituatív leadership-elmélet: nem létezik olyan vezetési stílus, ami minden körülmények között működőképes. Az érintett személyektől, képességeiktől és az elvégzendő feladatoktól is nagymértékben függ, milyen stílus a célravezető. Hersey és Blanchard [1977] négyet különített el: delegáló, eladó, diktáló és résztvevő stílus.
- Mintzberg [1979] szerint három csoportban (személyközi, információs és döntési) tíz különböző szerep alapján lehet elkülöníteni a vezetők fő feladatait.

A szervezeti kontextus, a kettős képesség legfontosabb alapjának megértéséhez összekapcsoltam Ghoshal és Bartlett [1994] kontextus-definícióját Dobák és Antal [2010] menedzsment-funkcióival, hogy az irodalmi kritikáknak megfelelően jobban megragadhatóvá és értelmezhetővé tegyem.

3. KUTATÁSMÓDSZERTAN

A kutatásmódszertan öt tényezőből áll: célok, fogalmi keretrendszer, kutatási kérdések, módszertan és érvényesség [Maxwell, 1996]. Ebben a fejezetben részletesen bemutatom a módszertanomat.

3. 1. Kutatási célok

Legfontosabb célom, hogy feltárjam, fiatal szervezetek hogyan alakítanak ki kettős képességű működést lehetővé tevő szervezeti kontextusokat, és a különböző vezetői szintek hogyan vesznek részt ebben a folyamatban. A 6. táblázatban bemutatom a kutatási fókuszomat.

6. Táblázat: Kutatási fókusz

Cél	Nem cél
Kontextuális kettős képesség kialakulásának folyamata	Strukturális vagy szekvenciális kettős képesség közötti választás megértése, az egyes megközelítések teljesítményének vizsgálata
Szervezeti vagy üzleti egység-szint	Egyéni vagy szervezetközi szint
Kettős képességet lehetővé tevő szervezeti kontextus kialakulása fiatal szervezetekben	Érett, már kettős képességű szervezetek jellemzőinek leírása
A szervezeti kontextus fő elemeinek, rendszereinek, folyamatainak és vezetési jellemzőinek hiánya vagy megléte	Egyéni képességek, szerepek és stílusok, kognitív sémák, döntéshozatali módszerek, pszichológiai jellemzők
A közép- és felsővezetés szerepe és magatartása, mint vezetési funkció a szervezeti kontextus kialakításában	Vezetők egyéni jellemzőinek, személyiségének hatása a kontextusra

Forrás: Saját szerkesztés

Jelenleg keveset tudunk arról, hogy fiatal szervezetek vagy üzleti egységek hogyan alakítanak ki olyan szervezeti kontextust, ami lehetővé teszi számukra a kettős képesség elérését. Az sem ismert, mik a fő elemei ennek a kontextusnak, illetve a vezetők hogyan kezelik ezt a folyamatot és hogyan fejlesztik a szervezet humán erőforrásait. Számos kutató kiemelte, hogy több megfigyelésre és kvalitatív esettanulmányra van szükségünk ahhoz, hogy megértsük a kontextusok kialakulásának és újrakonfigurálásának folyamatát, az útfüggőségek leküzdésének körülményeit és a vezetők szerepét ebben a munkában [Birkinshaw et al., 2014; Lavie, Stettner &

Tushman, 2010; O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008; Simsek et al., 2009].

Ezek alapján kutatásom célja annak feltárása, hogy milyen rendszerek és folyamatok megléte szükséges a megfelelő kontextus létrehozásához, illetve milyen tényezők hiánya akadályozhatja ezt a munkát. Az elméleti háttérrel illetően, választásom azért esett a kontextuális kettős képességre a strukturális vagy egyéb területekkel szemben, mert a vizsgálandó szervezetek mérete és az alapító-vezető operatív jelenléte miatt nem hatékony és talán nem is lehetséges a strukturális szeparáció és felsővezetői integráció kialakítása. Természetesen a korábban bemutatott irodalmi eredmények alapján nem zárható ki, hogy a szervezetek különböző mintákat alkalmaznak a differenciálás-integrálás és szimultán-ciklikus törésvonal mentén [Raisch et al., 2009], de feltételezésem szerint ezek a különbségek nagyrészt külső faktorok eredményei, és értelmezésemben a szervezeti kontextus magában foglalja a strukturális és vezetési megoldásokat is, így oldva fel disszertációmban az elméleti ellentéteket. Fontos még megjegyezni, hogy nem célom egyik megközelítés igazolása sem vagy annak bizonyítása, hogy bármelyik típusú kettős képesség jellemzőbb-e vagy sem. Az egyes megközelítések eredményeit integráltan kezelem, mint egymást erősítő és kiegészítő elképzelések.

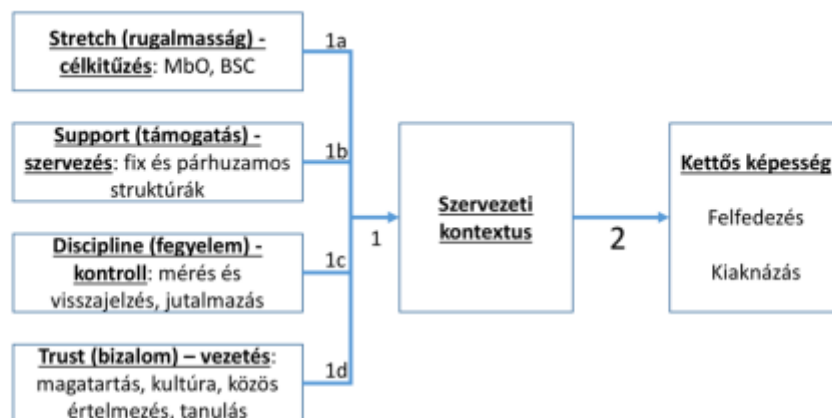
Ennél a pontnál fontos kiemelni, hogy mivel nem szeretnék foglalkozni. Nem szeretném az egyéni magatartásokat vizsgálni, és kutatásom nem terjed ki a szervezetközi kapcsolatokra. Fókuszomban a szervezeti kontextus rendszerei vannak és nem az egyéni magatartásminták és vezetői jellemzők. Folytatva a korábbi gondolatot, nem célom annak bizonyítása, hogy melyik irodalmi megközelítés a megfelelő és igaz ezen szervezeteknél.

3. 2. Fogalmi keretrendszer és kutatási kérdések

A kontextuális kettős képességét, mint disszertációm fő elméleti háttérét az alábbi módon értelmezem [Gibson & Birkinshaw, 2004]:

- Folyamatok és rendszerek azon összessége, ami képessé teszi az egyéneket idejük és erőforrásaik önálló megosztására a felfedezési és kiaknázási feladatok között.
- Hatékony és fenntartható megközelítése a kettős képességnek, ami csökkenti a különböző szervezeti egységek közötti koordinációs költségeket és serkenti az egész szervezet adaptációs képességét.
- Egy többszintű konstrukció, amiben a kontextus az ok és az egyéni magatartás az okozat: a kettős képesség az egyének a szervezeti kontextus által megváltozó magatartásán keresztül jön létre.
- Rugalmas, generalista, általános vezetői képességekkel rendelkező vezetők számára kedvezőbb környezetet kell létrehozni.

3. ábra: Előfeltevések



1. A szervezeti kontextus minél inkább tartalmazza a szükséges célkitűzési, szervezési, kontroll- és vezetői és kulturális elemeket, annál alacsonyabb az érzékelhető feszültségek és ellentmondások szintje (Birkinshaw & Gibson, 2004; Flamholtz & Hua, 2002; Ghoshal & Bartlett, 1994; Gibson & Birkinshaw, 2004; Güttel & Konlechner, 2009).

2. A szervezeti kontextus minél inkább tartalmazza a szükséges célkitűzési, szervezési, kontroll- és vezetői és kulturális elemeket, annál magasabb a kettős képesség szintje (Birkinshaw & Gibson, 2004; Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004).

Kutatásom központi kérdése a következő: *Milyen célkitűzési, szervezési, kontroll- és vezetői és kulturális elemek hiánya vagy megléte támogatja vagy akadályozza a kettős képességhez szükséges szervezeti kontextus létrejöttét?*

Mint az a 3. ábrán is látható, a szakirodalom alapján két feltevést, alkérdést fogalmaztam meg, amik kijelölik vizsgálati fókuszomat, azaz a kontextus elemeinek definiálását és a kontextus és a kettős képesség kapcsolatának vizsgálatát:

1. A szervezeti kontextus minél inkább tartalmaz fejlett célkitűzési, szervezési, kontroll- és vezetői és kulturális elemeket, annál alacsonyabb az érzékelhető feszültségek és ellentmondások szintje [Birkinshaw & Gibson, 2004; Flamholtz & Hua, 2002; Ghoshal & Bartlett, 1994; Gibson & Birkinshaw, 2004; Güttel & Konlechner, 2009].
2. A szervezeti kontextus minél inkább tartalmazza a szükséges célkitűzési, szervezési, kontroll- és vezetői és kulturális elemeket, annál magasabb a kettős képesség szintje [Birkinshaw & Gibson, 2004; Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004].

Greiner [1972] növekedési modelljében egyértelmű javaslatokat tett arra, hogy milyen struktúrával, kontrollrendszerekkel és vezetési stílussal lehet egyszerre fenntartani a hatékonyságot és az új üzleti lehetőségek felfedezésének képességét. Habár ezek az eredmények széles körben elfogadottak és elismertek, maga Greiner [1972] is megjegyzi, hogy „*az itt leírt öt fázis csak közelítés*”. Ezek alapján ő is javasolja, hogy mélyebben meg kell érteni és feltárni a növekedésorientált cégek szervezeti kontextusát, amivel folyamatosan egyensúlyoznak új és régi, érett és fel nem fedezett, stabil és kockázatos üzleti lehetőségek között [Birkinshaw et al., 2014; Greiner, 1972; Lavie, Stettner & Tushman, 2010; O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008; Simsek et al., 2009]. A sikeres szervezeti kontextusok vizsgálata fontos, mivel számos eredmény mutatja, hogy a nem megfelelő kontextus belső rivalizálást eredményez a vezetők és alkalmazottak között, amik károsítják a kettős képességet. Azonban, ha az egyéni értékek, érdekek és a kontextus össze van hangolva, az informális kapcsolatok képesek lehetnek a formális struktúrák hiányosságait és problémáit kiegyensúlyozni [De Clerq et al., 2014; Gulati & Puranam, 2009; Mirow et al., 2015]. Jelenleg hiányosak az ismereteink azon a téren is, hogy a szervezetek hogyan tudják leküzdeni az útfüggőséget, mivel a múltbeli döntések és a régi szervezeti kontextusok öröksége nagyban meghatározza a jelenlegi és jövőbeni újrastrukturálási lehetőségeket és mozgásteret [Greiner, 1972; Simsek et al., 2009; Tushman & Anderson, 1986].

Ghoshal és Bartlett [1994] szerint a szervezeti kontextus a vezetés egyértelmű és jól megfogható beavatkozásai és akciói mentén jön létre és újul meg. A menedzserek alapvetően fontos szerepet játszanak a szervezeti átalakulásokban és a kettős képesség megvalósításában [pl. Romanelli & Tushman, 1994; Mom et al., 2007; O'Reilly & Tushman, 2007 & 2011; Carmel & Halevi, 2009; Brion, Mothe, Sabatier, 2010; Rosing, Frese & Bausch, 2011]. Csak a képzett, általános és nem funkcionális vezetés képes vízióval, értékekkel, kontroll- és jutalmazási rendszerekkel, közös identitással, kommunikációval, célokkal, erőforrás-allokációval és személyes vezetéssel felépíteni és fenntartani a szervezeti kontextust [Baden-Fuller and Van den Bosch, 2001; Birkinshaw & Gibson, 2004; Floyd and Lane, 2000; Ghoshal & Bartlett, 1994; O'Reilly and Tushman, 2007 & 2011; Smith and Tushman, 2005; Tushman and O'Reilly, 1997]. Ha a szenior felsővezetők nem rendelkeznek a szükséges kognitív komplexitással és képességekkel, nehéz feladat kezelni számukra a felfedezés és kiaknázás paradoxonját [O'Reilly & Tushman, 2005]. A felsővezetők magatartás- és tudásbéli eszközkészlete, komplexitása kulcsfontosságú a kettős képességben [Brion, Mothe and Sabatier, 2010; Carmeli & Halevi, 2009; Mom et al., 2007; O'Reilly & Tushman, 2007]. A középvezetés is jelentős szerepet játszik, mivel a különböző növekedési szakaszokban nekik is új képességeket kell integrálniuk, alkalmazniuk és kifejleszteniük, ez pedig szintén komoly hatást gyakorol a kettős képességre [Beckman, 2006; Greiner, 1972; Smith, 2006].

Ebben a fejezetben szeretném még egyszer összefoglalni a kettős képességről alkotott definícióm. A kettős képességet a jelenlegi üzleti lehetőségek kiaknázása és az újak szükségszerű felfedezése közötti egyensúlyra történő folyamatos és soha véget nem érő törekvésként értelmezem. A szervezet ezt elérheti strukturális, kontextuális és ciklikus megoldásokkal, vagy ezek valamilyen kombinációjával. Értelmezésemben ezek a konstrukciók kiegészítik egymást, különösen az általam vizsgálni kívánt középvállalati és/vagy üzleti egység szintjén. Ha a szervezet nem találja meg az egyensúlyt felfedezés és kiaknázás között, az károsíthatja a hosszútávú növekedési kilátásokat [O'Reilly & Tushman, 2011]. Ennek oka, hogy a piaci nyomás miatt szükségszerű felfedezés által a méret és bonyolultság is növekszik, ez pedig idejétmúlttá teheti egy kritikus ponton az addig jól működő szervezeti kontextust. A kérdés az, hogy a vezetés felismeri a szükségét és képes-e újrakonfigurálni a kontextust. Birkinshaw és Gibson [2004] definícióját szeretném alkalmazni, melyben

a kiaknázást a „rövidtávú értékteremtés, valamint az ehhez szükséges koordinációk tiszta és egyértelmű módjaként”, míg a felfedezést „az új lehetőségek megragadásának, a volatilis piacokhoz történő alkalmazkodás és az önteltség, elkényelmesedés elkerülésének képességeként” értelmezem. Ezek a meghatározások rendkívül hasonlítanak a növekedésmenedzsment központi gondolatához, ami szerint a fenntartható növekedés a mennyiségi bővülés és a menedzsmentrendszerek és tudás (azaz a szervezeti kontextus) fejlődésének egyensúlyában valósulhat meg [Greiner, 1972; Penrose, 1959].

3. 3. Módszertan

3. 3. 1. Választott módszerek indoklása

Birkinshaw és szerzőtársai [2014:47] kritikával illették a menedzsmentkutatásokban túlnyomóan alkalmazott kvantitatív módszereket, mert véleményük szerint „a menedzsment- és szervezetkutatók kevés energiát fektetnek abba, hogy valóban megfigyeljék azt a jelenséget, amit kutatni szeretnének”. Egy a jövő menedzsmentkutatását vitató cikkükben azt írták, hogy „a kutatóknak be kell piszkolniuk a kezüket és közelről kell megfigyelniük, vizsgálniuk a szervezetet és a benne levő embereket vagy adott esetben akár együtt is kell velük élni azért, hogy benyomásra, inspirációra, kíváncsiságra valamint környezeti érvényességre tegyenek szert kutatásukban” [p. 47]. Ahogyan bemutattam, a kettős képesség egy komplex és bonyolult menedzsment kihívás, mely különböző, nehezen elválasztható nézőpontokkal rendelkezik (struktúra, kontextus, idő, magatartás), ezért az irodalom a kvalitatív, diverz, többszintű adatforrásból dolgozó és mély longitudinális tanulmányok készítését javasolja. Ez hozzájárul azon szervezeti kontextus (strukturális megoldásokat, tervezési és jutalmazási rendszereket és döntéshozatali folyamatokat magában foglalva) mélyebb megértéséhez, mely hat az egyéni viselkedési mintákra, kultúrára, értékekre és kollektív identitásra [Birkinshaw & Gupta, 2013; Gupta, Smith & Shalley, 2006; Raisch et al., 2009; Raisch & Birkinshaw, 2008].

„A kettős képesség kutatása inkább a kettős képességű szervezetek eredményeire fókuszált, mintsem arra, hogy hogyan lehet elérni (különösen a kontextuális) kettős képességet, és ez milyen körülmények között lesz sikeres” [Güttel & Konlechner, 2009:888]. Számos kutató azonosította ezt a rést és emelte ki, hogy nagyon keveset tudunk arról, hogyan érhető el a kettős képesség [Adler et al., 1999; Siggelkow &

Levinthal, 2003], hogyan tartható fenn és alakítható újra a kontextusa az idő elteltével [Güttel & Konlechner, 2009; O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008; Simsek et al., 2009]. Kutatásomban annak folyamatát kívánom megérteni, milyen kontextussal és hogyan érik el a szervezetek a kettős képességet.

A folyamat kutatása során a célok elérése érdekében mélyrehatóbb módszerek és részletes longitudinális terepmunka alkalmazására [Chakravarty & Doz, 1992] és a kutatás tárgyának, helyzetének, valamint az elemzés lefolytatásának precíz lehatárolására van szükség [Veresné, 2010]. Chakravaty és Doz [1992] szerint a keresztmetszeti kutatások akkor helytállóak, ha a szervezet a környezeti adaptáció tekintetében egy stabil helyzetben van. A kontextus formálódásának folyamata azonban egy dinamikus jelenség. Kutatásomban a szervezeti kontextus fejlődési folyamatának, valamint a menedzsment ebben betöltött szerepének a megértése a céloom dinamikus nézőpontból, ezért az esettanulmányos kvalitatív módszertan alkalmazása mellett döntöttem, historikus megközelítéssel.

Ez a módszertan megfelelő akkor, ha a kutató egy bizonyos kontextus, a benne lévő résztvevők, valamint a kontextus a résztvevők cselekedeteire gyakorolt hatásának megértésére törekszik, továbbá azon folyamat megértésére, melyben események és cselekedetek következtében új, megalapozott elmélet jön létre, mely új jelenségeket magyaráz meg [Maxwell, 1996; Miles & Huberman, 1984]. Miles és Huberman [1984] is azt javasolja, hogy a terepmunka jobb, mint a kvantitatív megközelítések, amennyiben a cél az ok-okozati összefüggések magyarázata. Az esettanulmány jó választás, ha a kutató ki akarja terjeszteni az elméletet, és általánosítani akar egy komplex jelenség saját kontextusában történő vizsgálatából [Baxter & Jack, 2008].

Yin szerint [1994] esettanulmányok alkalmazása javasolt, ha:

- A „hogyan” és „miért” kérdések az érdekesek;
- A kutatónak nincs vagy kevés kontrollja van a vizsgált egyének felett;
- A kutató meg kívánja érteni a kontextuális tényezőket, mert a kontextus és a vizsgált jelenség nehezen elválasztható egymástól.

A kvalitatív módszerek azonban kritizálhatók azért, mert kevésbé tudják biztosítani a szigorúságot, megbízhatóságot és általánosíthatóságot [Johnson, 1994]. Ezen negatívumok azonban mérsékelhetők adat- és módszertani triangulációval, melyek fejleszthetik a kutatás érvényességét [Denzin 1978].

Yin [1994] szerint egy mély esettanulmány is alkalmas lehet egy kutatás problémáinak megértéséhez. Az adat- és módszertani trianguláció hozzájárulhat a szigorúság, érvényesség és általánosíthatóság gyengeségeinek kiküszöböléséhez. Az esettanulmányok jelenthetnek egy vagy több esetet és kivitelezhetők beágyazott vagy holisztikus módszer szerint [Yin, 1994; Eisenhardt, 1989]. Kutatásomban több esettanulmányt tartalmazó módszert kívánok alkalmazni beágyazott módszerrel. Ezért több kutatási egységgel dolgozom, mely magában foglalja a szervezeti kontextust (ösztönzők, rendszerek, struktúra, folyamatok) és a felső- és középvezetést.

Öt gondosan kiválasztott szervezet valamennyi szintjét elemezni szeretném, bizonyos jellemzők mentén – melyeket részletesen bemutatok a következő alfejezetben –, teljesítményriportok elemzése, vezetők és alkalmazottakkal folytatott interjúk és megfigyelés eredményeire építve. Ez a változatosság hozzájárul az adat- és módszertani triangulációhoz, melyben *„több kiegészítő módszer kerül alkalmazásba az adatgyűjtés és –elemzés során a kutatási eredmények belső hitelességének növelése érdekében”* [Hussein, 2009:4].

3. 3. 2. Mintavétel

A mintavétel azt jelenti, hogy a kutató kiválasztja azon egységeket, melyek összehasonlítást tesznek lehetővé a kutatási kérdések, az elmélet és a magyarázatok között [Mason, 2002]. A mintavétel során törekedni kell annak elkerülésére, hogy ne olyan elemzési egységeket válasszon a kutató, mely egyértelműen a kutató elméletét támogatják. Másszóval a kutatónak arra kell törekednie, hogy a mintavételi folyamat ne az elmélet verifikálásáról szóljon, hanem a folyamat teszteléséről, és az is fontos, hogy megmutassák azokat az eredményeket is, melyek adott esetben nem támogatják az elméletet [Mason, 2002:115].

Ahogy korábban leírtam, több eseten alapuló beágyazott esettanulmányos kutatást kívánok folytatni kvalitatív módszertannal, historikus, retrospektív megközelítéssel annak megértése érdekében, hogy milyen rendszerek és folyamatok támogatják vagy gátolják a kettős képességű szervezeti kontextus kialakulását és a kettős képesség elérésének folyamatát.

Ezért kutatásomba öt, egyénileg elbírált, gondosan kiválasztott céget vontam be. Szelekciós kritériumaim a következők voltak:

- életút során nagy növekedésen ment át és legalább 10 éve működik,

- éves árbevétele 2-10 milliárd forint között legyen, azaz a cég minimum középvállalatnak minősüljön (kivéve a szoftverfejlesztő céget, ahol a szellemi szolgáltatás miatt az árbevétel alacsonyabb),
- legalább 3 szervezeti szinttel, azaz legalább 2 vezetői szinttel rendelkezzen,
- szándékoltan végezzen kiaknázó és felfedező tevékenységet.

Mintavételi kritériumaim oka, hogy a kettős képesség kialakulásának folyamatát szeretném megérteni és jobban definiálni a szervezeti kontextus elemeit, rendszereit. Ezért sikeres, növekedni képes cégeket szeretnék vizsgálni, amik önerőből fejlődtek és váltak meghatározó szereplővé. Nem fiatal kisvállalkozások, rendelkeznek múlttal, azonban nem érett, bürokratikus szervezetek. Méretük és koruk miatt viszont rendelkezniük kellene olyan generalista menedzseri képességekkel, kontroll- és jutalmazási rendszerekkel és vezetői szerepekkel, amik alapvető elemei a szervezeti kontextusnak [Birkinshaw & Gibson, 2004; Gibson & Birkinshaw, 2004]. Utolsó, de talán legfontosabb kritériumom, hogy a meglévő, stabil üzletei mellett folyamatosan végezzen felfedező tevékenységet, mert a kettős képesség kialakulásához szükséges kontextust szeretném jobban definiálni, önmagában a fejlett szervezet nem kell, hogy kettős képességhez vezessen (pl. nyugodt, stabil piaci körülmények között sok esetben szükségtelen lehet, ettől függetlenül a szervezet lehet fejlett). A vállalatokat és jellemzőiket a 7. táblázat foglalja össze.

7. táblázat: Vizsgált vállalatok jellemzői

Vállalat, profil	Éves árbevétel (2015)	Alkalmazotti létszám (2015)	Vezetői szintek száma	Felfedező tevékenységek
Gyártó és kereskedő vállalat	4,8 Mrd Ft	390	4	Termékfejlesztés, technológiai beruházások, gyártó tevékenység és gyárépítés
Gépgyártó vállalat	5,3 Mrd Ft	332	4	Új munkagép fejlesztése
Mezőgazdasági vállalat	4,8 Mrd Ft	85 (cégcsoport szinten)	3	Termékfejlesztés, egyedi rendszerek fejlesztése, új technológiák bevezetése, új értékesítési tevékenység, felvásárlás útján új

				profilok és tevékenységek
Logisztikai vállalat	2,6 Mrd Ft	154	2	Új, integrált logisztikai fejlesztések, rendszerbevezetések, technológiai fejlesztés
Informatikai vállalat	544 M Ft	22	2	Radikálisan új termék kifejlesztése, új piacok felfedezése

Ezen jellemzők azonban szűkítik a kutatás általánosíthatóságát és lehatárolják a kutatásom érvényességi körét, mivel számos vállalatot kizár, többek között azokat, amik nem kényszerülnek folyamatos felfedezésre, illetve a fiatalabb és idősebb cégeket is.

3. 4. Adatgyűjtés

Malhotra [2001] szerint a mélyinterjú egy közvetlen, személyes és nemstrukturált beszélgetés a képzett interjúztató és interjúalanya között. A beszélgetés célja az interjúalany motivációinak, nézeteinek, attitűdjének, érzéseinek feltárása az adott téma tekintetében. Kutatásomban a cégek felsővezetőivel, középvezetőivel és kulcsalkalmazottjaival készült interjúkat használtam fel. Ezt kiegészíti a különböző strukturális és menedzsment eszközök megfigyelése, ami jó lehetőséget biztosít a kontextus működésének és problémáinak megértésére. A személyes jelenlétet igénylő adatgyűjtést dokumentumelemzés támogatja. Az adatgyűjtés részleteit a 8. táblázat tartalmazza.

8. táblázat: Interjúalanyok, megfigyelések és elemzett dokumentumok listája

Vállalat	Interjúalanyok	Megfigyelések	Dokumentumok
Gyártó és kereskedő vállalat	Vezérigazgató Kereskedelmi igazgató Belföldi kereskedelmi vezető Exportpiacokért felelős vezetővel Termelési igazgató Két üzemvezető	Folyamat- standardizáló workshopok Vezetői értekezletek	ERP rendszerspecifikáció Belső szabályzatok és folyamatok Normák, beépülési listák Űrlapok, nyomtatványok

	Raktározási vezető Beszerzési vezető Logisztikai vezető Szervizvezető HR-vezető Fejlesztési vezető Pénzügyi vezető.		
Gépgyártó vállalat	Ügyvezető Értékesítési vezető Termelési vezető Műszaki vezető Fejlesztési vezető Beszerzési vezető	Folyamat-standardizáló, szervezetfejlesztő workshopok Napi és havi értekezletek	Vezetői utasítások Értekezletek anyagai Teljesítményriportok Premizálási rendszer
Mezőgazdasági vállalat	Ügyvezető Operatív vezető Gazdasági vezető Informatikai vezető Termelési vezető Kereskedelmi koordinátor Üzemvezető	Éves tervezési workshop Premizálási és szervezetalakítási workshop Informális beszélgetések Stratégiaalkotási workshop	ERP rendszerspecifikáció Pénzügyi riportok Folyamatleírások Munkalapok, adatlapok Teljesítményriportok Tervek Motivációs rendszer
Logisztikai vállalat	Ügyvezető Logisztikai vezető Operatív vezető Árufuvarozási vezető Pénzügyi vezetővel	Folyamatfejlesztő és standardizáló workshopok Informális beszélgetések	Eljárások, utasítások Fuvarlisták, adminisztrációs excelek Belső folyamatábrák Teljesítményriportok
Informatikai vállalat	Vezérigazgató Operatív igazgató Vezető fejlesztő	Folyamat-standardizáló workshopok Heti és havi megbeszélések Motivációs rendszerről szóló workshop Tervezési workshop	Premizálási rendszer Belső folyamatok Vevői riportok

Sajnos arra nem volt lehetőségem a kutatás keretében, hogy személyesen végigkövessem egy szervezet fejlődését a kezdetektől fogva, és így tényszerűen feltárjam az ok-okozati kapcsolódásokat a múlt, a jelen és jövő között. Ennek ellensúlyozására az interjúk és az adatgyűjtés során historikus megközelítés került alkalmazásra. Ez azt jelenti, hogy a vizsgált dinamikus konstrukció története, előzményei is fontosak, különösen a kontextusok változási folyamatai [Bucheli & Wadhwani, 2013]. Ez irányította az adatforrások, adatgyűjtés, témák és elemzés közötti választást az idő és a változás tekintetében is [Bucheli & Wadhwani, 2013; Ingram et al., 2014; Kipping & Üsdiken, 2014]. A módszer azonban limitációkat is tartalmaz. A múltbeli események észlelése változik az idővel, így az eredmények nem tekinthetők teljesen konzisztensnek.

Az interjúk a következő témákat érintették Dobák és Antal [2010] valamint Ghoshal és Bartlett [1994] alapján (a részletes kérdéslistákat az 1. számú melléklet tartalmazza):

- Rugalmasság – stratégia és célkijelölés, magában foglalva az megegyezéses eredménycélokkal való vezetést (management by objectives).
- Támogatás – szervezés, egyértelmű struktúrák és folyamatok koordinációs eszközökkel, munkamegosztással, hatáskörmegosztással és felelőségekkel.
- Fegyelem – kontroll folyamat, standardok, mérés, teljesítmény lyukak, visszajelzés, változások a magatartásban és a teljesítményben.
- Bizalom – vezetési stílus és szerepek, döntéshozatali folyamatok.

Az interjúk természetesen félig strukturált interjúk voltak, azaz a kérdések csak támpontokat jelentettek a beszélgetések során. Adatelemzésre a QSR Nvivo szoftver került alkalmazásra, a kódstruktúrát a kérdések szerkezetének megfelelően Dobák és Antal [2010] alapján építettem fel. A kódstruktúrát a 2. sz. melléklet tartalmazza. A kódstruktúrák mélysége eltérő mértékben került alkalmazásra a különböző cégek esetében.

4. ESETTANULMÁNYOK EREDMÉNYEI

4. 1. Gyártó és kereskedő vállalat

4. 1. 1. A vállalat rövid jellemzése

A következő esettanulmány egy anonimitást kérő, hazánkban és nemzetközileg is kiemelkedően sikeres gyártó és kereskedő vállalatot mutat be, ami napjainkban több, mint 500 alkalmazottal (2015-ben 340), önálló termékfejlesztő és gyártókapacitással rendelkező, termékeit és piacait folyamatosan megújító szervezet. Csúcsán két karakteres vezető áll, akik vérbeli kereskedők és minden idegszálukkal a piachoz kapcsolódnak: folyamatosan kutatják vevőik igényeit és újabbnál újabb termékeket fejlesztenek számukra. A gyártott és forgalmazott termékek köre az egyszerű sorozatgyártott lakberendezési termékektől, a bútorokon át egészen a rendkívül komplex, darabonként több millió forintos értékű termékekig terjed. Vevői között egyaránt megtalálhatók magánszemélyek, a teljes turisztikai piac, disztribútorokon keresztül külföldi magánszemélyek és multinacionális barkácsáruház-láncok is. Európában piacvezető a cég. Már a rövid jellemzés alapján is szembetűnő, hogy a szervezet tökéletesen alkalmas a kettős képesség meg(nem)létének és az ahhoz szükséges szervezeti kontextusnak a vizsgálatára. A cég radikális növekedésen ment át az elmúlt 10 évben, és ez mind felfedező tevékenységeiben, mind kiaknázó kapacitásaiban szembeötlő mértékű. Egyszerű importáló és kereskedő cégből saját termékfejlesztési osztályának és vezetői elhivatottságának köszönhetően drámaian növelte termékportfólióját, agresszív piaci magatartása által a világ TOP5 cége közé került rövid idő leforgása alatt, eközben saját gyártókapacitást épített ki, ami merőben új kompetenciákat követelt meg. Fiatal életkora miatt a cég tökéletesen alkalmas a szervezeti kontextus változásának és a felfedezés és kiaknázás közötti egyensúlyozás, vagy annak kudarcának elemzésére.

A szervezet alapvetően funkcionális felépítésű, így interjú készült a teljes felső és középvezetéssel: a vezérigazgatóval és testvérével, a kereskedelmi igazgatóval; a kereskedelmi osztályon a belföldi és exportpiacokért felelős vezetővel, a termelési igazgatóval, az alá tartozó két üzemvezetővel, a raktározási vezetővel, a beszerzési vezetővel, a logisztikai vezetővel, szervizvezetővel, HR-vezetővel, fejlesztési vezetővel és pénzügyi vezetővel.

4. 1. 2. A vállalat fejlődése

Egy testvérpár a kilencvenes években az általános félelem ellenére a lehetőséget látta meg Kína térnyerésében. Hogy megértsék a Kína-jelenséget, kíváncsiságuk odáig hajtotta őket, hogy a megtakarított pénzükből repülőre szállták. *„Kimentünk, mert meg akartuk érteni, mi folyik ott. (Kereskedelmi vezető)”* Az első időkben csak tömeggyártott apróságokat hoztak be és kezdtek el kereskedni vele, ahogy a pénzügyi vezető fogalmazott: *„mindenkinek tőlük volt tamagocsija, akár három is.”* Évről-évre látták Kína előretörését és megdöbbenetete őket az ottani szaktudás és kapacitások radikális fejlődése. A hazai építőipar fellendülése és a drága nyugati termékek uralma hívta fel a figyelmüket egy komoly piaci résre. Szorosan együttműködve a kínai gyártókkal, európai mércével is elfogadható minőségű termékeket kezdtek importálni, aminek fő hátrányát, a kínai származást saját, nagyon erős marketing- és PR-tevékenységükkel ellensúlyozták.

„Marketing, sales és termékfejlesztés. Abban voltunk jók, hogy éreztük a piacot és az igényeknek megfelelő terméket le tudtuk gyártatni. Egy évben akár 3-4-szer is kint voltunk. (Vezérigazgató)” A szervezet első életszakaszában egy kis funkcionális, de sok szempontból az egyszerű szervezet jegyeit magán viselő cég volt. A fókusz egyértelműen a termékfejlesztés, a marketing és a kereskedelem volt, más szervezeti egységük nem is volt. Összetartó, kreatív, *„világmegváltó hangulatú (HR-vezető)”* csapat volt.

A válság az átlagosnál is jobban megviselte a céget. Egyrészt a külső sokkok tönkretették a piacát. Másrészt az ekkorra már középállalattá cseperedő cég operatív vezetését az alapítók megpróbálták átadni egy interim managernek, akit később ügyvezetőnek is kineveztek, ő azonban nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket. A cég szinte gazdátlaná vált, az alapítóknak kellett visszavenni a fő vezetési funkciókat. A szervezési hiányosságokra és a mérethez viszonyított működési alulfejlettségre már ez az eset is élesen felhívta a figyelmet, de ez nem törte meg az alapítók eltökéltségét.

A válság után a kínai beszállítók költségei is növekedtek, ezt pedig a partnereik piacára történő belépéssel és az egyre jobb minőségű és komplexebb termékek piacra dobásával ellensúlyozták. Ezzel húszéves status quo tört meg. Az egyszerű gyártófókusz rövid idő alatt megváltoztatták a távol-keleti szereplők. Kisebb európai kereskedő cégek megvásárlásával piaci és marketingtudásra tettek szert, önálló

termékfejlesztésbe kezdtek és már közvetlenül a végfogyasztót kívánták elérni. Egy behozhatatlan hátrányuk azonban megmaradt: a földrajzi távolság. Termékeik csak 6-12 hét alatt értek Európába, ami egy szezonális piacon komoly hátrány. A nagyértékű, változékony fogyasztói igényű termékkörben az előre készletezés pedig még a kínai költségszinten is elviszi a profitot.

A vezetés ezért radikálisan új fába vágta a fejszáját: saját gyártóüzemet épített fel, ami három különböző alegységből áll. Ezek állítják elő a termékek fő alkotóelemeit, amiket az összeszerelő csarnokban, félig automatizált szalagon raknak össze a munkások. A beruházással új dimenziók nyíltak meg. Rövid szállítási határidővel, európai minőséggel, de „*kelet-európai árral (vezérigazgató)*” rövid időn belül óriási sikert értek el. Itt jutunk el napjainkig, amikor egy nagyon sikeres, komoly növekedésen átment, számtalan piaci elismerést bezsebelő, képzett vezetés által irányított, a világ élmezőnyébe tartozó vállalatban komoly törésvonalak jelennek meg. A következő alfejezetekben részletesen elemzem a vállalatot a fogalmi keretrendszerben bemutatott célkitűzési (1a), szervezési (1b), kontroll (1c) és vezetési (1d) szempontok alapján annak érdekében, hogy megértsem ezen eszközök hiánya vagy megléte hogyan járul hozzá a szervezeti kontextusban értelmezhető feszültségekhez és ellentmondásokhoz, majd ez a kontextus hogyan hat a szervezet kettős képességére.

4. 1. 3. Célkitűzés, közös identitás és vezetés

Jelen alfejezetben a célkitűzési, stratégiaalkotási és személyes vezetési, kulturális funkciókat együtt tárgyalom. Ennek oka, hogy bár a szervezet látszólag érett funkcionális szervezeti formában működik, vezetésében sok esetben az egyszerű szervezetre jellemző klánelemek és a személyes vezetés dominál. Bár a stratégiaalkotásban mindig fontos szerepet játszik a felsővezetés, ebben a vállalati esetben az alapító vezetők magatartása, értékrendje és vállalkozói, felfedező habitusa a szokottnál is jobban meghatározza a célrendszert és a szervezeti anomálikát.

A célkitűzés, mint a fogalmi keretrendszerben bemutatott vezetési funkció, a szervezeti kontextus fontos eleme. A célmeghatározás teremt rugalmasságot, közös tettvágyat és ambíciót, ami ha megfelelő struktúrával és működéssel párosul, igen hatékony kollektív szervezeti identitást eredményez. Ez segít az egyéni motiváció kialakításában, az egyéni hozzájárulás értelmének és értelmezhetőségének

megteremtésében. A célkitűzés és az ezáltal létrejövő szervezeti egység azonban nem megától létrejövő jelenség [Ghoshal & Bartlett, 1994]. A vezetés tudatos és egységes munkája kell hozzá.

A vizsgált vállalat legfontosabb erőssége a „*piac érzése (vezérigazgató)*”, a rugalmasság, a vevői igények százszázalékos kielégítése. A vezetés egybehangzó véleménye szerint ennek köszönheti a cég, hogy ma itt tart. Az akár 40-50 éves múlttal rendelkező amerikai versenytársak közel sem olyan rugalmasok és gyorsak, mint a vizsgált szervezet. Ezért is tudtak ilyen gyorsan meghatározó szereplőkké válni az európai piacon. Azonban a rugalmasság megítélése napjainkban már közel sem olyan egységes. Mivel a cég egy termékfejlesztő és kereskedő fókuszú vállalkozásból vált gyártó és kereskedő céggé, a korábbi beidegződések megmaradtak. „*Nagyon kereskedelemorientált a gyártás. (Üzemvezető)*” A múltban ugyan a kis, egyszerű szervezettel gyorsan tudtak lavírozni a változékony piaci körülmények között, de ezt a jelen szervezeti konfiguráció már nem támogatja sőt, a rugalmatlan funkcionális szervezet és a rugalmas piaci magatartás találkozása komoly konfliktusokat szül. „*A rugalmasság már meghaladja a teljesítőképességemet ... Ezt a tartományt már nem lehet növelni. (Termelési vezető)*”

A vezetés a problémák fő okát az alapító vezetők impulzivitásában látja. (Ezért tartom fontosnak, hogy a vezetés, kultúra és bizalom, valamint a célkitűzés funkcióját együtt tárgyaljam.) „*A tulajdonosok nagy tempót diktálnak. Látnak valamit egy kiállításon, és az azonnal kell! A látványtervig szorosan követik a folyamatot és diktálják az iramot, sok a túlóra, más projektek elcsúsznak! (Fejlesztési vezető)*” A gyors piaci reakció, az igények azonnali kielégítése fontos képesség, a múltban kétségkívül versenyelőny volt, a jelenben azonban éket ver szervezeti egységek közé és komoly anomáliákat idéz elő. Ezek egyre látványosabban jelennek meg alacsony forgású készletekben, csúszó szállítási határidőkben, alacsony termelési hatékonyságban, de a felsővezetés felfedező kedve nem lanyhul. „*Megrendelés érkezik új termékre. A szerszám és konfiguráció ugyan elkészült, de nem volt hozzá munkautasítás, és 13-at már legyártottunk belőle! Ez az értékesítési nyomás miatt van így. (Üzemvezető)*”

A tünetek egyre látványosabbak. „*Évente körülbelül 1,2 milliárd forint lehetőségköltség keletkezik a szervezeti problémák miatt. (Pénzügyi vezető)* A vállalat fejlődik, de más részről pedig toporog. Nem működik a cég olyan jól, mint amennyit belefektetnek. (HR-vezető)” Ugyan tett erőfeszítést a cég a problémák kezelésére, a

stratégiai egység hiánya miatt ezek nem voltak hatásosak. Mivel történelmileg és a felsővezetés fókusza miatt is a kereskedelem a domináns terület a cégben, ezért a vevők vélt vagy valós kívánalmainak való megfelelés sokszor a kimondott szabályokat is felülírja. A leglátványosabb lépés a termékportfólió csökkentése és az előgyártott készletről történő értékesítés erősítése volt. *„Régen sok terméktípus volt, most leszűkítették kissé. (Exportért felelő vezető)”* Érdekes ellentmondásként tapasztaltam, hogy erről sokan nem is tudtak, vagy kifejezetten negatívan élték meg. *„Idén nagyon elszaladtak a készletek. (Raktározási vezető)”* Az individualizmus, az egyéni teljesítőképesség, a bizonyítási kényszer, a versenyszellem fontos elemei a kultúrának.

Az ellentmondások, a kiaknázó szervezet és a felfedező felsővezetés közötti ellentétek az explicit stratégia szintjén is kiütköznek. *„A vállalati alapértékek meghatározása folyamatban van. Többszöri nekifutásra sem sikerült definiálni a víziót és az alapcélokat. *Kérdés: mik az alapcélok?* A marketing meg tudja mutatni a prezentációt. Nincs teljes egyetértés, mindenki csak rábólint, mert jönnek az újabbnál újabb ötletek. (Termelési vezető)”* Az interjúk során kiemelt figyelmet fordítottam az észlelt stratégia közötti különbségek felszínre hozására. A stratégiai portfólió a felsővezetés fejében sem konzisztens. Egyszerre jelenik meg a földrajzi terjeszkedés, a prémiumszegmens felé történő elmozdulás, új termékcsoportok bevezetése és mennyiségi bővülés iránti igény. Arra a kérdésre, hogy ezek között mi a sorrend és hogyan oldanak fel a közöttük húzódó ellentéteket, nem tudtak egységes választ adni. A mennyiségi bővülés, a TOP3-ba bekerülés volt az egyetlen olyan közös pont felső és középvezetés között, amit hasonlóan láttak. A termelő, funkcionális struktúra kétségkívül támogatná is ezt az irányt. A termékportfólió szűkítése és a prémiumszegmens felé történő elmozdulás a készletről értékesítés erősítésével már sokkal jobban megosztotta a szervezetet. *„Az olcsóval megyünk előre, hogy aztán a prémiumot értékesíthessük”,* mondta a vezérigazgató. A kereskedelmi vezető (testvér) is megerősíti *„a gyorsabb szállítási határidő miatt értékesítünk készletről”*. Ezzel szemben a raktározási vezető és (meglepetésre) az értékesítő kollégák is megijedtek a készletektől és az értékesítési stratégia hiányáról beszéltek: *„nincsen központi értékesítési stratégia, a kereskedők az egyéni megérzéseik alapján dolgoznak. ... Most van egy kis pánik a nagyra nőtt készletek miatt, tavalý ez nem így nézett ki”*. A földrajzi terjeszkedés kifejezetten ijesztő opció a szervezet számára, hiszen a jelenlegi megrendelésállományon sem tudnak úrrá lenni. Ezzel szemben a felsővezetés már

tervezi a partra szállást: „*az xy piacralépés nagyon nagy falat lesz (...) X-nek másfél év múlva ott kell lennie!*” Mindeközben egy új termékcsoporthoz is szeretnének európai szereplőkké válni, felhasználva jelenlegi értékesítói hálózatukat. Azonban az új piacon sokkal élesebb a verseny, ezért az értékesítők nem szívesen bajlódnak az új termékkel, amíg a régit is el tudják adni. A vezetést meglepetésként érte, amikor feltűnt az az új termékek első szállítmánya a raktárban.

A közös identitás hiánya súlyos motivációs problémákat okoz. Az ellentmondó értékek súlyosbítják a helyzetet: „*sokszor kapunk olyan belső kommunikációs emailt, hogy azért erős a cég, mert rugalmasok vagyunk (Szervizvezető)*”. A vezetői impulzivitás, a folyamatos felfedezési nyomás, az alapszervezet terhelése és a párhuzamosan megjelenő hatékonysági elvárás mély törésvonalakat hoz létre. „*A tradicionális vetélytársaink egy ugyanekkora üzemben 2-3-szor többet gyártanak, mint mi. Rövid időn belül utol kell érniünk őket! (Vezérigazgató)*”

4. 1. 4. Szervezés

A szervezés, vagy ahogy Ghoshal és Bartlett [1994] definiálja, a szervezeti támogatás (support) azon szervezeti tényező, ami szélesebb hozzáférést biztosít az egyéneknek az erőforrásokhoz, autonómiával ruházza fel őket és támogatja kezdeményezőkézségüket.

Az előző alfejezetben bemutatott stratégiai ellentmondások és impulzivitás alapjaiban határozza meg a szervezet működését és akadályozza meg az autonóm vezetői magatartást és kezdeményezőkézséget. „*A vezér hazajön Kínából, látott dolgokat... Azonnali beruházási igény, amivel nem lehet előzetesen kalkulálni. Valami a kárát fogja látni ennek a kapkodásnak. (Üzemvezető)*” A szervezeti problémák két nagy csoportra oszthatók. A felfedezés és hatékonyság közötti ellentétre és a szervezeti kultúrán belüli ellentétre.

4.1.4.1 Kulturális ellentétek

A kultúra jelenleg is legmeghatározóbb eleme a rugalmasság jutalmazása és a kereskedelemorientáltság, miközben a cég versenyképessége a hazai termelési kapacitásoknak köszönhető. Az eredeti egyszerű szervezet domináns tagjai most is fontos pozíciókat töltenek be. Néhányuk maradt a termékfejlesztésen, sokuk azonban a termelésen dolgozik. „*Akik korábban voltak itt, vezető lett belőlük, amit nem a képesség, tudás, végzettség indokol, csak itt ragadtak, pozíciót kaptak. Ez 3-5 éve*

működött, a jelenlegi fejlettségnél viszont nem. Szakmailag jók, de vezetői szempontból nem. (Termelési vezető)” Az értékrendbeli különbségek először személyes ellentétekben, majd komoly belső szabotázsokban és hatalmi harcokban is testet öltenek. A termelésen is jónéhány régi kolléga dolgozik, akiknek nem érdekük egy szabályozottabb, transzparensabb és hatékonyabb munkakörnyezet kialakítása. Mivel a szenioritásnak köszönhetően sokszor nagyobb a szavuk, mint a feletteseiknek, könnyen tudják bomlasztani a belső kezdeményezéseket. *„Visszasírnák a régi vállalatot, nincs nyomás, kényelmes, védett környezet, de a piaci hatásokat nem veszik figyelembe. (Termelési vezető).”*

4.1.4.2 Felfedezés és hatékonyság közötti ellentétek

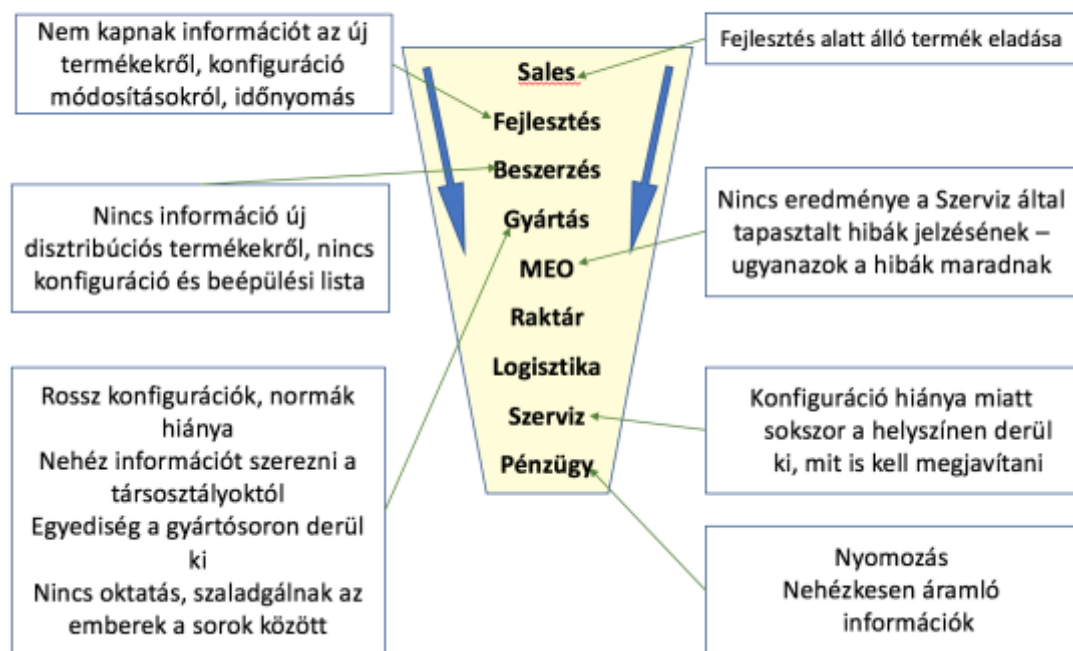
Egy funkcionális szervezetben, ahol a területek interdependenciája magas, különösen veszélyes, ha a vezetői elvárások ellentmondanak egymásnak és a stratégia nem konzisztens. *„Előre kell definiálni a korlátokat, közte lehessenek rugalmasak! (Gyártástervezés)”* A dokumentálatlanság, az impulzív termékfejlesztési ötletek és a rugalmasság iránti igény minden osztályon végiggyűrűző problémákat okoz. A valós okok két csoportba sorolhatók be:

1. Termékfejlesztés: *„kiutazik X Kínába, sok ötlettel tér haza, megtámadja a fejlesztést, mert kiállításokra le kell gyártanunk. (Termékfejlesztés) Rettegünk, milyen ötlettel tér haza Kínából. (HR-vezető)”*
2. Értékesítési dominancia: *„jelenleg az értékesítés a domináns, ehhez X ragaszkodik, ez a cég piaci előnye. Mindegy mit kér a vevő, mi azt fogjuk adni neki, függetlenül attól, hogy hatékonyan gyártható-e vagy sem.”*

Ahogy az idézetek is mutatják, már a termékfejlesztésen megpecsételődik a gyártás sorsa. A vezetés által sürgetett fejlesztés miatt a termék ugyan fizikailag elkészül, de a dokumentáció elmarad. Ennek következtében nem lehet pontos termékkonfigurációkat készíteni, nincsenek pontos normaidők, így a beszerzés és a gyártástervezés nem tud precízen dolgozni. A vevői igények miatt a gyártás sokszor felborul. Ez tovább nehezíti a beszerzés dolgát, ami túlkészletezéssel oldja meg a gondokat, míg a logisztika eltolja a szállítási határidőket. A gyártástervezés becsléssé silányul. A kapkodva kifejlesztett termékek nincsenek tesztelve, a hiányos vagy el sem készült dokumentációk miatt a gyártás nem tud felkészülni rá, így sokszor a soron szembesülnek az új műveletekkel. A hiányos beépítési listák miatt a raktár nem tudja

megfelelően előkészíteni az alkatrészeket, így folyamatos a beszállagálás a raktárba, ami rontja a hatékonyságot és felborítja a raktári rendet. Mivel nem az épül be a termékbe, ami a hivatalos listán van, ezért a raktárkészlet sem lesz valós, ami tovább nehezíti a beszerzés és készletkezelés dolgát, jelentősen növelve a holt- és alacsony forgású készletek értékét és a készlethiányt. A folyamat végén a szervízen és a pénzügyön csapódik le minden. Sokszor előfordul, hogy egy garanciális hiba esetén nem is visz magával megfelelő alkatrészt a szervíz, hisz nem is tudja, hogy az be lett építve abba a termékbe. A szervezeti problémák kivonatát az 4. ábra mutatja be. „Szériagyártást akarnak, mert hát mennyi pénzt befektetettek?! Ennek ellenére egy vevői igényeket lekövető manufakturális termelés folyik a gyárban. (Beszerzés)”

4. ábra: Gyártó és kereskedő vállalat szervezeti problémáinak összefüggésrendszere



A felsővezetés szakmailag kimagasló középvezetést csábított a céghez. Így az a paradox helyzet áll elő, hogy a középvezetés sok esetben explicit többet tesz a szervezet fejlesztéséért, mint a felsővezetés. Rendre és kiszámíthatóságra, stabil körülményekre vágnának, míg a felsővezetés úgy véli, hogy a szervezeti anomáliák felszámolása a középvezetés dolga. Magukat a változás szponzorának és nem alanyának tekintik. „Az nem baj, ha nővünk, csak ezt le kell követni szervezeti szinten

*is, ezt most nem tudják megtenni. (Logisztika)” Az interjúk során már azt is tapasztaltam, hogy a helyzet haszonélvezői, a kereskedők is belátják, hogy ez nem tartható: „Hosszú távon csak szabályozottan működhet, nem lehet átrohangálni. *Kérdés: Reális az a forgatókönyv, hogyha nemet mondunk egy ügyfélnek, az elmegy?** *Nem, ha jól tudsz érvelni. Persze minden vevő próbálkozik. (Exportért felelős vezető)”*

A feszültségek nem csak a munkakörülmények és a hangulat romlásában, hanem a fluktuációban is tetten érhetők. *„Itt ez van. Megszoksz vagy megszöksz. A fluktuációt magunknak generáljuk. (Üzemvezető)”*

4. 1. 5. Kontroll, fegyelem

A tiszta standardok, magatartási és teljesítményelvárások hiányoznak a cégből. Létezik mozgóbérrendszer a termelésen, de az értékelés nagyrészt szubjektív megítélés eredménye – fluktuációtól való félelem miatt ottjártamkor 370 emberből 2 nem kapott mozgóbért, mert ők tartós táppénz miatt kiestek a rendszerből, azaz valós hatása a rendszernek nincs. A rugalmasság és hatékonyság kettős elvárásának kellene megfelelni, ami sok területen igazságtalanságokhoz vezet. A beszerzést sok esetben arra ösztönzik, hogy minden alapanyag legyen raktáron, ami a hiányos termékkonfigurációk és ad-hoc termelésstervezés miatt csak túlkészletezéssel valósítható meg. Majd megróják a magas holtkészletek miatt. Normák, munkautasítások és standard működési alapok hiányában fejlett teljesítménymenedzsment-rendszer nem alakíthatók ki, csak tovább mélyülnek az ellentétek olyan osztályok között, amik csak együttműködve tudnák elvégezni munkájukat. *„Ha meg lennénk dicsérve, jutalmazva, akkor biztosan lelkesebben dolgoznánk. A levél, amit kínai és a saját gyárunk összehasonlításáról küldött X a vezetőségnek (sorvezetőktől felfelé mindenkinek el lett küldve), az rosszul esett mindenkinek. (Üzemvezetés)”*

4. 1. 6. A változás szele

Ahogy azt a módszertani fejezetben bemutattam, valamennyi vizsgált vállalatnál végeztem megfigyeléseket is, ami a főbb vezetői értekezletekre terjedt ki. Kutatásom lezárása után részt vettem egy igazgatósági ülésen a gyártó és kereskedő vállalatnál is, ami érdekes kiegészítő információkat szolgáltat az esethez.

„Eltelt egy év és ugyanott vagyunk, mint tavaly! Az első pár hónapban sikerült készletre termelni, de aztán csak futunk a megrendelések után! (Vezérigazgató)”

Sokkélmeény érte a vezetést – úgy hitték, a tavalyi szervezeti problémákat idénre kinövik, de ez nem következett be. A szervezet fejlesztése több éve kinyilatkoztatott cél, de a vezetői elköteleződés hiánya és a folyamatos visszarendeződés, a rugalmasság iránti elcsábulás hiteltelenné tette a kezdeményezéseket. Folytatva a hagyományokat, a cég tehetséges és képzett vezetőket csábított el a termelési területre, és most elkötelezettnek tűnik a fejlesztések mellett. Saját maguk is bevonódtak a szervezeti átalakításokkal kapcsolatos feladatokba.

Példamutató és szakmailag helyes, hogy a kereskedelem terén kívánnak beavatkozni.

„Elkényeztettük a vevőinket! Ennek rövidtávon meg fogjuk inni a levét. (Kereskedelmi vezető)”

A túl sokáig vallott és követett versenyelőny, a rugalmasság és a teljeskörű vevői megfelelés érezhetően a visszájára fordult, a további növekedést erősen korlátozza az üzem alacsony hatékonysága. *„Mennyit fogunk elveszteni? Rövidtávon biztosan sokat, de hosszútávon nyerni fogunk. Meg kell érteni a vevőknek, hogy csak így adhatunk minőséget. Nekik is jobb lesz. X [a kereskedelmi vezető], nem lesz könnyű dolgod, amikor elmagyarázod nekik! *nevetés* (Vezérigazgató)”*

Pálfordulás érezhető ezekben a mondatokban. A cég vezetősége az újabb kudarcos év után belátta, hogy a kereskedelmet kell a sorozatgyártáshoz igazítani és nem fordítva. Ennek érdekében radikális termékportfóliócsökkentésre készülnek. *„120-ról 20-30-ra kell levinni a termékvariánsok számát. (Fejlesztési igazgató)”*

Az egyedi termékek szállítási határidejét és árát növelik és elgondolkodnak egy külön manufakturális egységen. *„Ha egyedi kell neki, fizesse meg. Vagy vigyen egy hasonlót készletről. Most ugyanannyit kérünk és ugyanazt adjuk egy egyedi termékre, mint a szabványra. Persze, hogy az egyedit választja, mi meg szívunk. (Termelési igazgató)”*

„Ha rendel, igenis ki kell várnia! Vagy vigye készletről! (Kereskedelmi igazgató)”

A vevői lemorzsolódás szükséges rossz, ez az ára a múltban elszalasztott fejlesztéseknek és korlátozásoknak. Örömteli fejlemény, hogy azt tapasztaltam, a felsővezetésben ez tudatosult. *„Ezzel foglalkoznunk kell. Stratégia kell. Enélkül nem lépünk előre! (Ellátási láncért felelős igazgató)”*

További fontos fejlemény, hogy a szabályozottság és folyamatstandardizálás mellett is komoly elköteleződést tapasztaltam. *„Nincs kivétel. Nincs átnyúlás, 2 nappal előtte már senki sem szólhat bele [a termelési sorrendbe]. (Termelési igazgató)”*

De nem

csak a gyártás, hanem a kereskedelem és termékfejlesztés terén: „igen, vállalja kereskedelem, hogy ezeket a vevői információkat mi rögzítjük a rendszerbe! (Kereskedelmi vezető)” „Csináljunk minden változtatásnál új prototípust és lassítsuk be a fejlesztést! Minőséget kell csinálnunk! (Vezérigazgató)”

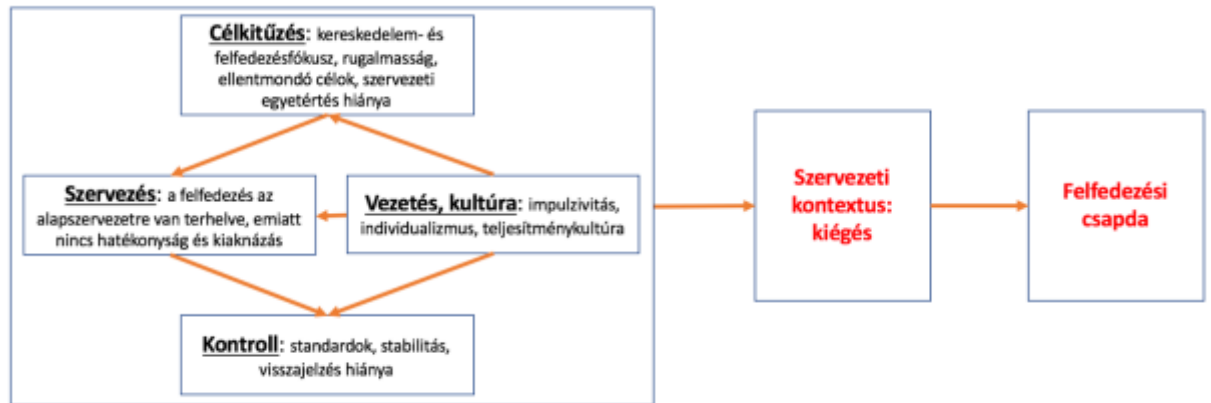
Fontos és reményteli lépések ezek, őszinte örömmel konstatáltam az új irányokat. Azonban a HR-igazgató egy magánbeszélgetésben hűtötte a kedélyeket. „Ez a jól ismert impulzivitás. Most ezek az élmények az erősek, most a szervezet fejlesztése a fontos. Így volt ez tavaly is. Reméljük, idén tartós lesz! Én bízok benne! (HR-igazgató)”

Csak csatlakozni tudtam hozzá. A képet árnyaló kiegészítés, hogy a további egymásnak ellentmondó expanzív stratégiai irányok (mennyiségi és földrajzi terjeszkedés eltérő értékajánlatú szegmensekben és csatornáknban, kereskedelem működésének szabályozása, informatikai rendszerek bevezetése) továbbra is napirenden vannak, így fennáll a lehetőség, hogy új impulzusok, egy új szituáció vagy az idő és erőforrások elfogyása átrendezheti a prioritásokat a vezetőség fejében.

4. 1. 7. Összegzés

A szervezet az agresszív felfedezésnek és rugalmasságának köszönheti azt, hogy ma a világ egyik meghatározó szereplőjévé vált a saját területén. Azonban ez az értékrend romba is döntheti, mert rövid idő leforgása alatt termékfejlesztő és kereskedő cégből gyártó és kereskedő céggé vált, azonban ezt a lépést magatartásában, értékrendjében és működésében nem követte le.

5. ábra: Gyártó és kereskedő vállalat kontextusa és teljesítménye



Az 5. ábra összefoglalja az esettanulmány tapasztalatait. Az impulzív, erőteljes felfedező fókuszú felsővezetés, és a kereskedelemben kétségkívül sikeres individualista és teljesítményalapú szemlélet már nem illeszkedik egy stabilitásra vágyó, természeténél fogva rugalmatlan funkcionális szervezetben. A vezetői személyiségjegyek a stratégiában is megmutatkoznak. Újabbnál újabb ötletek, amik már a termékfejlesztés során ellehetetlenítik a jövőbeli hatékony gyártást. A különböző érdekeltségű vezetők eltérő módon értelmezik a stratégiát, és ezt súlyosbítja a megfelelő kommunikáció hiánya és az irányok váratlan változása is. A hirtelen kipattanó fejlesztési ötleteket az az alapszervezet kapja meg, aminek hatékonynak is kellene lennie. Az ellentmondást sem strukturális szeparációval (divizionális szervezeti formára váltással, a felfedező tevékenységek, egyedi termékek elszigetelt manufaktúrába szervezésével), sem feladatszintű kontextuális beavatkozásokkal (elhatárolt projektek, teljesítménymutatók, balanced scorecardok) nem kezelik. Az egyre mélyülő konfliktusok ellehetetlenítik az igényelt visszajelzőkultúra kialakulását, az egyéni motiváció csökken. Birkinshaw és Gibson (2004) alapján egy kiégő szervezeti kontextus alakult ki (burnout context), ami alacsony társas támogatást (social support) nyújt de magas teljesítményelvárásokat támaszt a tagjaival szemben. A felfedezés és kiaknázás egyensúlya nem valósul meg, a szervezet egyértelműen egy felfedezési csapdába ragadt.

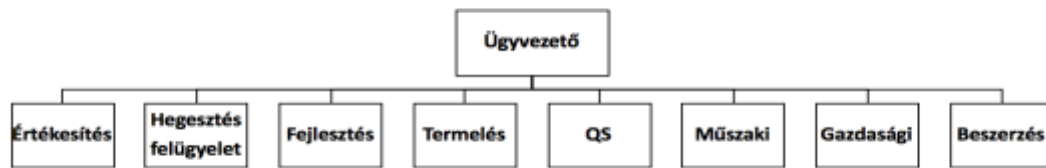
4. 2. Gépgyártó vállalat

4. 2. 1. A vállalat rövid jellemzése és fejlődése

A következő esetben bemutatott gépipari vállalat az ország egyik legjelentősebb szereplője. Fő tevékenysége acélszerkezetek gyártása a világ vezető munkagépgyártó cégei számára. A szervezet közel 400 főt számlál, a régió egyik legnagyobb foglalkoztatója. Funkcionális szervezeti formában működik, ami folyamatosan fejlődött az iparági standardok alapján több, mint 20 éves története során. Napjainkra már beszállítói kapcsolatban van a világ valamennyi fontos, multinacionális gépgyártójával. Számukra ugyanis nem érte meg anyaországaikban előállítani ezeket az alacsonyabb hozzáadottértékű acélszerkezeteket, így a minőség, pontosság és kulturális közelség miatt a '90-es években kelet-európai beszállító partnereknek szervezték ki ezt a tevékenységet a kínai versenytársakkal szemben. A cég az első időszakban radikálisan bővült, ma 7 üzemcsarnokban végzi tevékenységét. A válság megviselte a céget, de még jobban a vevőit, akik autóiipari standardokhoz hasonló szintre emelték elvárásaikat, így téve jelentősen komplexebbé cégünknel a belső működést. Az eredménytermelő képesség csökkenése, az alaptevékenységgel kapcsolatos egyre magasabb szakmai elvárások új irányba fordították a vezető figyelmét: *„egyre többet kellett dolgozni egyre kevesebb pénzért! (Ügyvezető)”* 5 évvel ezelőtt, uniós forrásból finanszírozva egy saját kismunkagép kifejlesztésébe kezdtek, amit jelenlegi vevőiken keresztül szerettek volna értékesíteni.

A cégben egyszerre jelenik meg a jelenlegi piacok és termékek egyre hatékonyabb kiaknázásának igénye és egy új termék felfedezésének szüksége, ezért alkalmasnak vélem kutatási kérdéseim vizsgálatára. Interjú készült az ügyvezetővel, értékesítési vezetővel, termelési vezetővel, műszaki vezetővel, fejlesztési vezetővel és beszerzési vezetővel. A vezetési struktúra sematikus ábrája az 6. ábrán látható.

6. ábra: Gépgyártó vállalat egyszerűsített szervezeti ábrája



4. 2. 2. Célkitűzés, közös identitás

A vállalat stratégiájának, célkitűzésének és annak identitásképző szerepének értékeléséhez fontos megérteni az elmúlt tíz év piaci változásait. A vállalat alapvető képessége a globális szinten olcsó, de jól képzett mérnöki és szakmunkási tudás volt, ami földrajzilag is viszonylag közel helyezkedett el a fejlett piacokhoz. Egy-egy vevőjénél az is előfordult, hogy a tengerentúlra is megérte áthajóztatni az acélszerkezeteket.

Három trend gyakorolt erős hatást a vállalat életére: (1) az autóipar és építőipar összeomlása a válság alatt, (2) a mennyiségi bővülés és (3) a kelet-európai piacok kinyílása. Kezdve az előbbivel, a válság különösen mélyen érintette az autóipart és az építőipart. Az ingatlanpiac összeomlása miatt jelentősen kevesebb munkagépre volt szükség, egyúttal az autóiparban sok értékes szakember vált munkanélkülivé. Közülük sokan a munkagépgyártás területén helyezkedtek el, és csodálkozva látták, hogy milyen alacsony működési standardok uralkodnak a szektorban. A gyártók vevők voltak a hatékonyságfejlesztési kezdeményezésekre, a terület így gyorsan közelített az autóipar extrém működési és minőségi elvárásaihoz. Ez cégünknel is éreztette hatását: rövidebb szállítási határidőket, alacsonyabb hibaszázalékokat és pontosabb adatszolgáltatást vártak el tőlük vevőik, akik egyre komplexebb teljesítménymutatórendszerhez kötötték a kifizetéseket és a beszállítói minősítéseket.

A vállalat hatalmas mennyiségi bővülésen ment át. Ugyan funkcionális szervezeti formában működött, standardjai nem minden esetben voltak alkalmasak a megnövekedett mennyiségek és komplexitás kezelésére. Az egyre több vevő egyre több termékvariánsának precíz kezelése nehézkes volt egy személyes egyeztetésre épülő, alacsony informatikai támogatottságú kontextusban. A cég vezetése kiváló

szakemberekből áll, de érezhetően kinőtték jelenlegi működési kereteiket. *“Ennyi probléma ellenére, még mindig tudunk újabb megrendeléseket szerezni. (Értékesítési vezető)”*

A harmadik tényező, Bulgária és Románia, illetve további, a magyarnál is olcsóbb munkaerőpiacok megnyílása volt. *„Akik korábban a beszállítóink voltak és egyszerű alkatrészeket raktak össze, ma átveszik a helyünket. Nem tartanak ott, mint mi, de olcsóbbak. Kína már rég megelőzött, de messze van, az acélszerkezetek meg nagyok és nehezek. Jó, ha közel vagy a piacodhoz. (Ügyvezető)”* Cégünk korábbi erőssége folyamatosan olvadt. Reputációja és kapcsolatrendszere miatt továbbra is favorizált beszállító maradt, de egyre komolyabb elvárásokat kellett teljesítenie, és a működési hatékonyság is egyre fontosabbá vált. Nem csak a komplexitás és a méretek miatt, hanem az átlagos árres csökkenése miatt is.

Ebben a kontextusban döntött úgy a vezetés, hogy uniós forrásokból finanszírozva saját kismunkagépet fejlesztenek. Az ötletre egyöntetű lelkesedéssel bólintott rá a középvezetés, mert sokkal izgalmasabb feladatnak tűnt, mint a meglévő 15-20 éves rutinok és működés fejlesztése és új informatikai rendszerek sziszifuszi bevezetése. *„Nagyon büszkék vagyunk a saját gépre. (...) Én tegnap mentem vele egy kört a telepen! (Műszaki vezető)”* Madártávlatból szemlélve az ötlet mögött meghúzódó ráció sem bírálható, hiszen az ellátási láncban történő előrelépés, a hozzáadott érték növelése alapvetően kifizetődő stratégia.

Sajnos a stratégiai és célkitűzési hiányosságokat elfedte a hurráhangulat. Nem alakult ki közmegegyezés a kiaknázó tevékenység javítása és az új termék kifejlesztése közötti prioritásokról. A feladat újdonságtartalma miatt az új projekt vonzóbb volt, a legfontosabb szakemberek gyorsan csatlakoztak is a kezdeményezéshez. Köztük a fejlesztési vezető, aki óriási reputációval rendelkezett a cégnél, és oroszlánrésze lett volna az alaptevékenység fejlesztésében. A pályázati, megvalósítási elvárások külső nyomást is helyeztek a szervezetre, ez tovább torzította a stratégiai prioritások kitűzését. Az érdekes, újszerű, jól finanszírozott feladat elkényelmesítette a fejlesztési csapatot, akik egyáltalán nem vagy csak nagyon lassan foglalkoztak az alapműködés fejlesztési igényeivel. *“Kettesével szedik a lassító tablettát. (Termelési vezető)”* Az ügyvezető meg volt győződve róla, hogy ezeket a gondokat meg tudja oldani a szervezet, a kiaknázási és felfedezési tevékenységek fejlesztését egyaránt az alapszervezet kapta meg, új erőforrás és szeparáció nélkül.

4. 2. 3. Szervezés

A szervezet működési folyamata felülről szemlélve viszonylag egyszerű. Az értékesítés tartja a kapcsolatot a vevőkkel, ők veszik fel a rendeltet. Ez nem adminisztratív, hanem komoly műszaki tevékenységet is takar, ugyanis a tervrajzok, specifikációk is itt kerülnek átadásra. Az értékesítésnek is ezek alapján kellene pontos árajánlatot adnia. Ehhez pontos műszaki dokumentációkra, normarendszerre, beépülési listák elkészítésére és gyártástervezésre volna szükségük. Ezek azonban nem, vagy csak hiányosan állnak rendelkezésre – a vevők és termékeik számának gyors növekedését nem követték le szervezeti szinten. *“Már így is túlállaljuk magunkat, miért kell még újabb munkákat bevállalnunk? (Beszerzési vezető)”* Ezek után a gyártástervezés következik, akik a korábban említett előfeltételek megléte esetén pontosan ütemeznék a termelést, de ez nem lehetséges, mert a hiányos normák, a készülékek hiánya és a beépülési listák pontatlansága miatt a termelés csúszik. *„Rengeteg ad hoc van. 40% rendszeres, 60% az ad hoc. (Termelési vezető) Igazi gyártástervezésre lenne szükség! (Ügyvezető) A tervezésen csúszik el az egész. (Műszaki vezető)”* Ez pedig a folyamat végén vevői elégedetlenséghez és a hibák számának növekedéséhez vezet.

A gyártástervezés után a beszerzés biztosítaná az alapanyagokat, ami most túlkészletezéssel tudja csak orvosolni a bizonytalanságot. *„Klasszikus értelemben vett beszerzést nem tudsz csinálni. (Beszerzési vezető)”* Ez rontja a cég likviditását: *„Tény és való, hogy a likviditási helyzetünk a nem a legrózsásabb. (Beszerzési vezető)”*. Az alkatrészgyártó üzem az acéllemezekből előkészítené a gyártásterv alapján a szükséges alkatrészeket. *„Már itt elcsúszik minden, mert valami mindig hiányzik. (Termelési vezető) Az előkészítő üzemben, talán úgy lehetne fogalmazni, hogy nem gyártás van, hanem csak úgy megtörténnek folyamatok. (Műszaki vezető)”* Ezeket az alkatrészraktár adná ki az összeszerelő csarnokoknak. *„Mindenki bejárhat, erre nem vagyok büszke. Elsősorban a raktári nyilvántartást kellene rendbe tenni, mert akkor már lehet egy gyártást tervezni, mert tudjuk, hogy mink van. Nem mutat tervszerűséget az, hogy elindulunk haza, és telefonálnak, hogy a raktárosnak vissza kéne jönnie kinyitni, különben leáll a termelés, kell az anyag. (Termelési vezető)”*

Az összeszerelésre érkező alkatrészek a pontatlan dokumentáció miatt hibásak lehetnek, vagy a nem tökéletes beépülési listák miatt nem is a megfelelő alkatrészek vannak ott. *„Mindenképpen szükség lenne egy munkafolyamatra, egy olyan gyártási*

utasításra, ami kimondottan arra a termékre vonatkozik, hogy mégis hogyan kezdjen hozzá, mik a folyamatok. Ez sok esetben hiányzik. (Ügyvezető)” A termékek számának bővülését nem követte az összeszerelő készülékek fejlesztése, emiatt sokszor több idő összerakni a terméket, mint amit a norma megkövetelne. A norma megszegése büntetlenné, sőt elfogadottá vált, a dokumentációs fegyelem csökken. *„A termelésben lévő kollégák nem használják a lejelentő pontokat. (Termelési vezető) A munkaelszámolás nem a lejelentési pontok alapján történik, ez is ellaposodott. (Ügyvezető)”* A folyamat végén, a festő üzemben sokszor még utólagos, kézi hibajavításra van szükség.

A megoldás a koordinációs eszközök fejlesztése volna. *„Igazából mindent erre vezetnék vissza. Technológiai utasítás. Ha ezek megvannak, és van mit betartatni, akkor nincs gond. (Termelési vezető)”* Azonban akiknek ez fő feladata volna, ők az új termék kifejlesztésével voltak elfoglalva, és a felszínen ennek mindenki örült. A színfalak mögött már feszültebb beszélgetések zajlottak: *„Nagyon kényelmes csapat! Nem várhatunk rájuk, csinálni kell! (Termelési vezető)”*

Összegezve, a funkcionális szervezetre jellemző erős egymásrautaltság külső hatások és a belső növekedés miatt komoly zavarokat okoztak az alapműködésben. A koordinációs eszközök pótlása azonban nem igényelt volna merőben új tudást, „csak” az elmúlt években elszalasztott dokumentációk, készülékek, normák utólagos elkészítésére lett volna szükség. Bár a cég informatikai támogatása közel sem volt korszerű, a célnak megfelelt volna és a normák pontos követésére alkalmas vonalkódos lejelentő rendszer is be volt vezetve. A hiányosságok azonban jelentősen csökkentették az egyéni autonómia szintjét, rombolták az általános kezdeményezőkézséget és jelentősen csökkentették az erőforrásokhoz való hozzáférést.

4. 2. 4. Kontroll, fegyelem

A szervezet fő problémája, hogy az iparágban szinte intézményesült kontroll- és koordinációs eszközök fellazultak, ez pedig rombolta a fegyelmet és ellehetetlenítette a következetes visszajelzést, szankcionálást és motivációt. Az ad-hoc vált általánossá, a szabályszegés pedig legitimmé, ez csökkentette az informatikai eszközök hatékonyságát. A vezetés egyre inkább elvesztette a kontrollt a mindennapi működés felett. Újra és újra nekiálltak a normák, beépülési listák és rajzok pótlásának, de sosem érték a végére, részben erőforráshiány miatt.

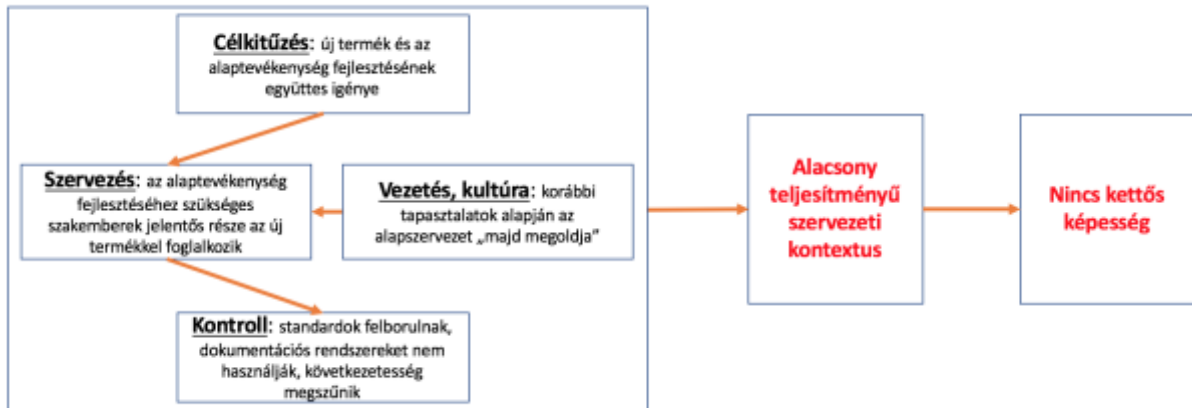
4. 2. 5. Vezetés, kultúra

A cég vezetését elismert szakemberek stabil csapata alkotta. A kultúrát a szaktudásból származó hatalom és a szenioritás dominálta. Szaktudását tekintve elsőrangú volt a vezetés, de vezetési kompetenciák terén már közel sem értékelttem ilyen magasra az interjúalanyokat. A személyes vezetésre, karizmára, közvetlen utasításra épülő vezetői eszközkészlet közel sem elégséges egy ekkora méretű és komplexitású vállalat vezetéséhez. Ebből következőleg az alaptevékenység fejlesztése is erőn felüli változást követelt volna meg tőlük. Jelen esettanulmány érdekessége az előzővel szemben, hogy itt az új projekt ötlete nem váltott ki ellenállást sőt, kifejezetten vonzó volt. Ez tovább nehezítette az amúgy sem könnyű helyzetet, és az előttük tornyosuló feladatokat érzékelt vonzóságát is tovább rontotta, hiszen a cég stratégiai homlokterébe egy nagyon vonzó és népszerű feladat került be. Az interjúalanyok elmondása szerint sok időnek kellett eltelnie, amíg a mélyben meghúzódó feszültségek a felszínre törtek és kimondták, hogy a jelenlegi tevékenység fejlesztésével kellene foglalkozni.

4. 2. 6. Összegzés, végkifejlet

Egy területén sikeres, meggyőző növekedésen átment, hazai és nemzetközi mércével is kiemelkedő vállalat külső piaci körülményei szigorodtak, vevői elvárásai növekedtek, eredménytermelő képessége ezáltal csökkent. Látszólag helyes döntést hoztak, új termék fejlesztésébe kezdtek. Az alaptevékenység azonban közel sem volt döglött kutyának tekinthető a stratégiai portfólióban. A szervezeti kontextus fő elemeit kinőtte a cég, komoly törésvonalak jelentek meg, amiket a vezetés talán el tudott volna hárítani belső erőből is, de figyelmét részben az új termék fejlesztése kötötte le, maradék erejéből pedig a működés foltozására futotta. Ebben az esetben élesen megjelenik a felfedezés és kiaknázás azonos erőforrásokért folyó harca, a paradox sava-borsa. Egy a különbség, hogy míg „tipikus” esetben a megvalósító szervezet inkább a kiaknázó tevékenységek mentén köteleződik el és lép rá az útfüggőség veszélyes ösvényére, addig az itt bemutatott cégnél az új projekt vált jelentősen vonzóbbá az alapműködés fejlesztéséhez képest.

7. ábra: Gépgyártó vállalat kontextusa és teljesítménye



Az összefüggéseket az 7. ábra mutatja be. A problémák gyökere a tévesen meghatározott stratégiai prioritás és az a döntés, hogy az alapszervezet valósítsa meg mind a kiaknázó, mind a felfedező tevékenységek fejlesztését. A közös erőforrások elvesznek, és a legértékesebb fejlesztői csapat, akik a műszaki osztállyal együtt (személyesen is jó emberi kapcsolatban voltak) módszeresen pótolhatták volna a hiányzó koordinációs eszközöket. Birkinshaw és Gibson [2004] besorolása alapján egy alacsony teljesítményű szervezeti kontextus alakul ki. A szituáció ellehetetleníti a kettős képesség kialakulását.

A történet keserédesen zárult. Az új munkagépet kifejlesztették, de mivel alapvető képességük ennél primitívebb tevékenységekhez kapcsolódtak, a prototípus is sok hibával küszködött. Piacra eddig azonban nem vitték, mert a fókusz egyértelműen átkerült a jelenlegi tevékenységi kör és működési keretek fejlesztésére. Vevőik szakembereit is bevonva folyamatfejlesztésbe, informatikai eszközök bevezetésébe kezdtek, egyértelműen állást foglalva a kiaknázás hatékonnyá tétele mellett. Ez örömteli fejlemény.

4. 3. Mezőgazdasági vállalat

4. 3. 1. A vállalat rövid jellemzése és fejlődése

A következő esetben bemutatandó vállalat a mezőgazdaság speciális szegmensében tevékenykedik. A rendszerváltáskor a környékbeli állami gazdaság egy tehetséges, pályakezdő agronómusa észrevett egy kecsegtető piaci rést. A vetőmagelőállítás a mezőgazdaság magas hozzáadott értékű alterülete, de ezen belül is vannak olyan speciális szaktudást igénylő réstermékek, amikkel nem méretgazdaságos a nagy nemesítőházaknak és gazdaságoknak foglalkozni. Így míg a hagyományos tömegnövények, azaz a kukorica, a kalászosok és a napraforgó vetőmagelőállításával rengetegen foglalkoznak és extrém magas a verseny mértéke, addig a speciálisabb trágya- és olajos növények piacán jóval kevesebb szereplővel kell megmérkőzni.

Ugyan a verseny mértéke alacsonyabb, de a piac mérete is kisebb és sokkal mélyebb szaktudás is szükséges. A vállalat közvetlenül a rendszerváltás után kezdte meg tevékenységét, azonban a kétezres évekig nagyon lassan növekedett. Az erős személyes vezetésre épülő, kis, összetartó csapat sokat kísérletezett ebben az időszakban, de az áttörés az ezredforduló után következett. A magyar mezőgazdaság rendszerváltás előtti pozíciója ugyan sokat gyengült, de a szaktudás nemzetközi szinten továbbra is értékesnek számított. A nyugati nemesítőházaknak remek lehetőséget jelentett, hogy a számukra méretgazdaságos szint alatti, speciális növényfajok vetőmag-alapanyagát magyar beszállítókkal állítsassák elő és tisztítsassák meg a rendkívül szigorú törvényi és szakmai standardok szerint. Alacsony árak, kiváló szaktudás és remek földrajzi adottságok jelentették a fő erősségeket. Az alapanyag előállítását kistermelőkkel végeztették, ők csak a szaktudást és a kontrollt biztosították. Saját üzemükben végezték az alapanyag tisztítását és kondicionálását, ami szakmailag rendkívül komplex folyamat. A vállalat radikális fejlődésen ment át, az export hamarosan megelőzte a belföldi eladások mértékét, nem ritkán 30-40%-os közvetlen árréstermelő képességgel. A siker azonban nem magától jött. A vezető óriási energiákat fektetett abba, hogy az európai szintű mezőgazdasági kapcsolatrendszerben is ismert és megbízható szereplővé váljon. Ennek eredményeképpen stratégiai szövetséget sikerült kialakítani egy neves német nemesítőházzal is.

A vezető az eredményt nem élte fel, folyamatosan fejlesztett. Saját fajtákat nemesített, önálló kutatás-fejlesztési egységet hozott létre, ami saját területén az ország egyik

meghatározó szakmai műhelye lett. Üzemi és termelési technológiáját folyamatosan fejlesztette, egyetemi együttműködések hozott létre mind agrár, mind műszaki területen. Ennek egyik szemléletes példája egy saját rádióhullámalapú raktárkezelő rendszer, ami a vállalatirányítási rendszerbe integrálva pontos képet mutatott a több ezer tonnás raktárkészletről, annak minőségi és egyéb paramétereiről. Az elmúlt években a fejlesztések még a szokásos mértékhez képest is felpörögtek. Termelő cégek, szövetkezetek felvásárlásával saját termelő kapacitást szerzett, ahol régiókban ismeretlen, tengerentúlról importált technológiákat honosított meg. Új növények termesztésébe vágott bele, szakmai szervezetet épített egy, a jövő potenciális növényfajának támogatása érdekében. Rövid idő leforgása alatt piacvezetővé vált egy új szegmensben, ami jól mutatja válaszképességét és gyorsaságát.

Szervezeti oldalon talán még radikálisabb változásokon esett át a szervezet. A kvázi egyszerű szervezeti formából egy profi menedzsment által irányított, fejlett informatikai támogatással és BSC-alapú kontrollrendszerrel, de műszaki oldalon is csúcstechnológiával dolgozó cégcsoporttá vált, ami öt év alatt képes volt integrálni két leányvállalatot és új alapokra helyezni működését. Végül, de nem utolsósorban a szervet túlélte számos alapítótag távozását, de ennek kulcsa kétségkívül a szervezeti kontextus radikális fejlesztése volt.

A cég 2010 óta megduplázta árbevételét és megtartotta minden exportpartnerét. Ezalatt átalakította belső működési kereteit, felvásárolt két céget, új tevékenységeket vett fel portfóliójába, új termékeket fejlesztett ki, kiskereskedelmi tevékenységbe kezdett, aminek egyes szegmenseiben piacvezető pozíciót ért el, és egyedi technológiai eljárásokat vezetett be. Ezen jellemzők alapján úgy vélem, a szervezet alkalmas a kettős képességet elősegítő vagy akadályozó szervezeti kontextus elemeinek és a kialakulás folyamatának vizsgálatára.

A vállalat alapvetően funkcionális szervezeti formában működik. Interjú készült az ügyvezetővel, operatív vezetővel, gazdasági vezetővel, informatikai vezetővel, termelési vezetővel, kereskedelmi koordinátorral és az üzemvezetővel.

4. 3. 2. Célkitűzés, közös identitás és szervezés

A kontextus két tényezőjét a célkitűzést és a szervezést ebben az esetben együtt tárgyalom, mert a stratégiai kérdések, az egység és a közös identitás megteremtése erősen összefügg a szervezeti, strukturális beavatkozásokkal.

4.3.2.1 A korai időszak

A cég első 10-15 évében egy karizmatikus vezető által irányított egyszerű szervezet volt, amiben ugyan megjelent egy alacsony szintű specializáció, de a tagok könnyen helyettesítették egymást és egy személy számos szerepet tudott betölteni. *„Bozótharcosok voltunk. Egy partizánegység. (Ügyvezető)”* A csapat nagyon összetartó volt, együtt valósítottak meg minden ötletet. Elmondásuk alapján nagyon hasonló, vállalkozó személyiségű emberek voltak. Az alapító vezető műszaki beállítottságú volt, ő kezdte saját kezével felépíteni az üzemet. *„Ez a legfőbb erősségünk. Ez másolhatatlan. Hosszú évek alatt fejlesztettük ki az eljárásokat és csiszoltuk egymáshoz a gépeket. (Ügyvezető)”* A termelői kör és a belföldi értékesítés közben tartására egy magas önállóságú, született kereskedőt alkalmazott, aki hamar a cég szimbólumává vált. A külföldi partnerkapcsolatokat azonban mindig is az ügyvezető tartotta kézben.

A szervezet növekedésével párhuzamosan egyre jobban túlterhelődött a vezetés. Az ügyvezető elsőként az üzemvezetési feladatokat adta le, de egyre távolabb került a mindennapi üzlettől is. Ez nagyobb bizalom és autonómia biztosítását követelt meg tőle, egyúttal nagyobb kontrollnak és erőteljesebb szabálykövetésnek kellett volna a társaknak is alávetniük magukat. Itt kezdődtek a problémák. A szabályozottabb, fegyelmezettebb működés közel sem volt szimpatikus az individualista alapítótársaknak, akik magatartását a korábbi szervezeti kontextus kifejezetten jutalmazta.

4.3.2.2 A nagy váltás

A kétezres években jelentek meg az első törésvonalak. Az ügyvezető egyre jobban elszigetelődött, először csak passzív, később már nyíltan megjelenő ellenállással kellett szembenéznie. Legfontosabb alapító harcostársával akkor romlott meg a viszony, amikor vázolta stratégiai vízióját: saját szegmensében országos és nemzetközi szinten is innovátorra szeretne válni, míg közvetlen környezetében saját termelő kapacitások vásárlásával a térség egyik meghatározó termelő-integráló cégét szeretné felépíteni. Ez a vízió sok lépést tartalmazott.

Két korábbi TSZ felvásárlásával jelentős méretű, de elavult színvonalú termelő egységekhez jutottak. Radikális technológiai fejlesztésbe kezdtek mind a földművelési, mind a raktározási részen (a vetőmagok tárolása speciális

körülményeket igényel, ellenkező esetben jelentősen nőhet a selejtarány). Új, nagyértékű növényfajok termesztésével kezdtek el kísérletezni, amik a következő években óriási megtérülést hoztak: „csak az *X kétéves eredménye kitermelte a teljes silóberuházást. Megérte? Most lehet, hogy nem olyan jó a piac, de igenis megérte, mert a silók már a mieink! (Ügyvezető)*” A sokszor több százmillió forint értékű gépek kihasználtságát bérszolgáltatásokkal, földbérletekkel tudták növelni. Mivel magasabb hozzáadottértékű terméket állítottak elő, mint az átlag, és ehhez a piacaik is megvoltak, a méretgazdaságos szint alatti, környékbeli termelőknek megérte átadni földjeiket, mert a többletprofitból még annak elosztása után is jobban jöttek ki, mintha maguk művelték volna. A modern gépek hatékonyabbak és pontosabbak voltak, mint amivel a kistermelők dolgoztak, így ha igazán mély együttműködés nem is alakult ki, bérszolgáltatásokkal komoly eredményt tudtak elérni, és a gépekkel is kihasználhatták kapacitásaikat.

Ami az innovációt illeti, saját kutatás-fejlesztési tevékenységét pályázati és egyéb forrásokkal támogatva jelentősen magasabb fokozatra kapcsolta. Fajtanemesítési eredményeik később komoly anyagi sikereket és piaci védettséget hoztak. Egy stratégiai fontosságú növényfaj hazai szakértőivé váltak, komoly szakmai közösséget építettek fel, számtalan kísérletet végeztek, amik hozzájárultak a művelési technológia fejlesztéséhez.

Ami kívülről sikertörténet, az belülről folyamatosan mélyülő feszültségforrás volt. Az ügyvezető egyre elégedetlenebb volt régi harcostársával és úgy döntött, egy multinacionális cégtől új kereskedelmi vezetőt hoz, alapító társát (aki nem rendelkezett tulajdonrészsel) pedig az új termelő leányokba „száműzi”. „*Nagyon komoly feszültségek voltak. Neki a kereskedés, a partnerek adták a hírnevét. Mindenhol akadályozott, belenyúlt a piacaimba, annak ellenére, hogy megtarthatta a fontos partnereit! (Kereskedelmi vezető)*” A szervezet kinőtte működési kereteit, az ügyvezető egyre inkább elszigetelődött. Úgy érezte, csak az valósul meg, amit saját maga old meg. Folyamatosan fejlesztett, kereste az újabbnál újabb lehetőségeket és pályázatokat, de magára maradt. „*Év végén, a szokásos karácsonyozáskor soroltam az új fejlesztéseket! De mindenki fejlesztégre ült! Minden megbeszélésen amellelt érveltek, miért nem fog sikerülni! (Ügyvezető)*” Koalíciók alakultak, és a frissen belépett informatikai vezető vált a céltáblává: „*bármit csináltam rossz volt. Ha megkérdeztem, mire van szükségük, nem mondtak semmit. Ha kitaláltam valamit egyedül és hibátlanul*

működött, akkor sem mondtak semmit. Amint találtak egy hibát, azt körbehurcolták az egész cégben. (Informatikai vezető)”

A stratégia és a szervezet elszakadt egymástól, de a vezető biztos volt benne, hogy stratégiája helyes. Felismerte, hogy több fejlesztést, újítást, felfedezést ez a kontextus nem bír el. A kvázi egyszerű szervezet és a jelenleg rendelkezésre álló menedzsmenteszközök alkalmatlanok erre. Az első lépés egy egységes vállalatirányítási rendszer bevezetése volt. *„Anélkül vágtunk bele egy standard rendszer bevezetésébe, hogy a folyamatokat és a munkaköröket rendbe tettük volna. Sok idő ment el így. (Informatikai vezető)”* Öt évvel ezelőtt intenzív munka keretében átvilágították a teljes szervezetet és a munkafolyamatokat, aminek végén újraírták a munkaköröket, új szervezeti felépítést hoztak létre és számtalan informatikai fejlesztést helyeztek kilátásba.

Az ellentétek egyre mélyültek. Az ügyvezető és régi társa köré ellentétes érdekű koalíciók szerveződtek. Az ügyvezető, az új informatikai vezető és a kereskedelmi vezető, valamint régi szövetségesük, az üzemvezető állt szemben a gazdasági vezetővel, az alapítótárssal és az asszisztenssel. Egy felfokozott pillanatban az alapítótárs felmondott, és lavinaszerűen mentek vele a többiek is. *„Majdnem elbőgtem magam, de nem lehetett. Tudtam, hogy nincs visszaút. Visszatekintve, el sem tudom képzelni, mennyit veszítettünk volna, ha maradnak. (Ügyvezető)”* Az ellenlábasok távozásával hirtelen minden transzparenssebbé vált. *„Nagyon ijesztő helyzet volt, de végre előkerültek a hitelszerződések és további, korábban „titkos” anyagok. Amatőr könyvelőként visszakönyveltem hat hónapot. Sok minden kiderült... (Informatikai vezető)”* Fél év leforgása alatt BSC-alapú kontrollrendszert építettek ki erős informatikai támogatással. A stratégiát akciókká, projektekké képezték le, ezek bekerültek a motivációs rendszerbe is. Éves kerettervezést alakítottak ki, aminek komoly informatikai háttérrel állítottak fel. *„Az első tervezés során nagyon szenvedtem. Nehezen viseltem azt az egy hetet az irodában. De céget vezetni nem lehet összevissza, ezt megtanultam. (Ügyvezető)”*

4.3.2.3 Az új korszak

Nem tartott sokáig az ex lex állapot. A stabilizálódó körülmények és a kecsegtető stratégia meggyőzött egy képzett és szakmailag elismert menedzsert, hogy vállalja el az operatív vezetői pozíciót a cégben. *„Mielőtt eljöttem, X elküldte a szervezeti*

működési szabályokat, munkaköröket és egyéb dokumentumokat. Ezek sokat segítettek a döntésben és később a beilleszkedésben is. (Operatív vezető)” Ő hamar átcsábította egy régi barátját, így a gazdasági osztály is új, képzett vezetőre talált. Egységes csapat alakult ki, ami fejlett menedzsmenteszközökkel irányította a céget. Precíz, kidolgozott stratégiára épülő, operatív szinten fegyelmezett üzleti tervvel működő, a BSC-dimenziókban mérő és jutalmazó rendszer alakult ki. Ez a rendszer hamarosan kiterjedt az egész cégcsoportra, a konszolidáció után egységessé vált valamennyi cég tervezése, mérése és az ott alkalmazott motivációs rendszerek is. *„A leányaink gyakorlatilag beszállítóink. Kontrollált minőségű alapanyagot kapunk és megtakarítjuk a termelőknek fizetendő árrést. Másrészt ez egy standard, költségérzékeny, de mérhető munka. Még nagyobb szerepe van a teljes transzparenciának. (Gazdasági vezető)”* A vállalat irányítását a vezető személyének konfliktusfeloldó szerepe, a stratégiai irányítás és annak precíz ellenőrzése, az operatív vezetés átadása és a felfedezés és kiaknázás egyensúlya jellemezte.

4. 3. 3. Kontroll

Konfliktusok megmaradtak, de ezek egészen más jellegű konfliktusok voltak. A fejlesztési projektek, főleg azok pályázati, dokumentációs háttérét az operatív vezető vette át. *„Sok minden felhalmozódott itt... (Operatív vezető)”* A felfedező tevékenységet azonban nem dedikálták személyekhez. Az éves tervezés és a stratégia lebontása során definiált projektek, vagy az azonosított gyengeségek befoltozására indított feladatokat rendelték a vezetők scorecardjaihoz, és kaptak érte külön motivációt. Számtalan emlékezetes esetet meséltek az interjúalanyok. Az első a termelési technológiák története. A felvásárolt termelő cégek korábban hagyományos mezőgazdasági tömegtermelést folytattak, ahol a helyes agronómiai hozzáállás az elégséges technológia volt: csak annyi növényvédelem, műtrágya és gépi munka biztosítása, ami jelentősen növeli termésátlagot és a minőséget. A célrendszer azonban alapvetően alakult át, amikor a felvásárlás után egészen más értékű növények termesztésébe kezdtek bele. Itt a cél a totális termésátlag, minőség és tisztaság volt, gyakorlatilag bármi áron. *„Az volt a feladatuk (és a prémiumukat is azért kapták) [az agronómusok] az első évben, hogy kifejlesszék a „maximális technológiát”, ahogy X mindig hívta ezt. Semmilyen más mutató nem számított. A következő években jöttek be az terméseredmények, mint mutatók. De ekkor is az volt a beugró a jutalomhoz, hogy a rendszer alapján 100%-osan betartották-e a technológiát vagy sem. (Termelési*

vezető) ” A történet jó példa a tanulás-fejlődési, felfedezési tevékenységek felől a kiaknázás felé történő tudásáramlásra, ami a kettős képesség legfontosabb szempontja.

A közelmúlt egyik legnagyobb lépése egy törvényi szabályozás által megnyíló piaci rés agresszív megtámadása volt. A belföldi piacon 1-2 év leforgása alatt piacvezetőkké váltak. Ez az operatív vezető, a kereskedelmi vezető és az üzemvezető szoros együttműködésének volt köszönhető, de a történet közel sem konfliktusmentes. Ezek a feszültségek azonban köszönőviszonyban sincsenek a régi ellentétekkel, sokkal inkább a felfedezés és kiaknázás egyéni szinten megjelenő ellentéteként értelmezhetők. A projekt az operatív vezető munkájával indult, aki a piackutató és marketingtevékenységet koordinálta. A kereskedelmi vezetőnek viszont sok olyan piacépítő feladatot kellett végeznie, ami elvette az időt a konkrét, rövidtávú, jelenlegi termékek értékesítésétől, amiből jutalékának jelentős százaléka származott. *„Elég sokat kellett rugdosni. Így két év távlatából már egyértelmű, hogy a vevőtálalkozók és egyebek nélkül nem tartanánk itt. (Operatív vezető) ”* A termékek legyártásához pontos előrejelzést kellett adni az üzemvezetőnek, ami ismét sok feladatot adott a kereskedelmi csapatnak, akik azt szerették volna, ha legyártatnának előre egy nagy mennyiséget, ők meg értékesíthetik. Ez azonban sem szakmailag, sem gazdaságilag nem volt megengedhető. *„Egész évre be van táblázva az üzem. Négy héttel előbb tudnom kell, hogy mire van szükségük. Ezeket a gépeket nem lehet naponta állítgatni, csak mert befutott hozzájuk egy rendelés a klimatizált irodába. (Üzemvezető) ”* Ismét élesen megfigyelhető a kereskedelem rövid- és hosszútávú érdekeinek ütközése. A megoldás a szoros feladatkontrollban, a BSC tanulás-fejlődési (pl. piackutató és piacépítési feladatok) és folyamatdimenzióban rögzített elvárások folyamatos kontrolljával és jutalmazásával tartották kézben. Heti rendszerességgel ellenőrizték az előrehaladást, kezelték a konfliktusokat és adtak közös értelmet és értelmezést az elvégzendő, rövidtávon veszteségnek látszó feladatoknak. Mindezt átfogta egy nagyon erős vezetői jelenlét, egy közös értelmezési keret és stratégiai platform, ami legitimálta ezeket a feladatokat és az anyagi jutalmazást és egyéb szankciókat kiegészítve terelte az egyéneket a közös irányba az eltérő rövidtávú érdekek ellenére. A feszültségek a második sikeres év végére tűntek el. A termékcsoport befutott és komoly eredményt termelt – a felfedező tevékenység beérett, a kiaknázó rutinok szintjére lépett. Innentől a kereskedelmet alig lehetett visszafogni, folyamatosan újabbnál újabb termékvariánsokat szerettek volna a piacra dobni.

A harmadik eset az üzemhez kapcsolódik. A külső termelőpartnerekkel a kereskedelmi csapat tartotta a kapcsolatot. Ők biztosítottak agronómiai szaktudást a számukra, de ők is ellenőrizték, hogy a szerződésben rögzített termés elő fog-e állni vagy sem. Munkájuk elengedhetetlen volt az üzem számára. Ha az üzem tudta, hogy mire számíthat az adott termelőtől, sokkal hatékonyabban tudta ütemezni a beszállításokat és az elsőkörös tisztítási feladatokat. Természetesen az első kérésre a kereskedelmi csapat nem teljesítette a szemlézési és ellenőrzési feladatokat. A kereskedelmi vezető is hosszan tudott érvelni a feladat értelmetlensége mellett. Amikor az informatikai vezető egy GPS-alapú dokumentációs rendszerrel egészítette ki az ERP-rendszert, egy csapásra minden megváltozott. *„Amikor X [a legidősebb területi képviselő] megmutatta a kereskedelmi értekezleten az iPadjével lőtt szemlefényképeket... Na ott hosszú csend volt, de onnantól nem volt kérdés, hogy el lehet-e végezni a feladatot. (Informatikai vezető)”* Ellenőrizhetővé vált, hogy ott voltak-e a kollégák, és fotót kellett készíteni a tábláról, majd egy egyszerű adatlapon rögzíteni az észlelt problémákat. Az üzem már egy év leforgása alatt tudott javítani az alapanyagok fogadásán, mivel tudta, melyek lesznek a problémás, elszeparálandó tételek. *„Ha tudod, hogy jön egy vadzabos tétel [megj. karanténnyom, ezzel nem hozható forgalomba a vetőmag], akkor nem kell várnod laborvizsgálatra és nem fordul elő az, hogy beleborítod a tiszta kupacba, amit beszennyez. (Üzemvezető)”*

4. 3. 4. Vezetés, kultúra

A vezető szerepe a korábbi egyszemélyes hősből egy valódi leaderi pozíció felé tolódott el. Ennek kulcsa kétségtelenül a fejlett menedzseri képességek megszerzése és a megfelelő menedzsmentrendszerek felépítése, azaz a szervezeti kontextus fejlesztése volt. 2-3 év leforgása alatt ki tudott lépni az operatív megvalósítási feladatokból, ez azonban nem járt a szervezettől való eltávolodással. Legfontosabb funkciója a vállalatirányítási rendszer (nem az informatikai, hanem *corporate governance* rendszerre gondolok), a megbeszélések rendjének működtetése és a stratégia folyamatos kommunikálása, „*sulykolása*” volt. Az integrált leányvállalatok is 1-2 év leforgása alatt beolvadtak szervezeti és kulturális is. Nagy hangsúlyt fektetett a jóléti kezdeményezésekre, a közösségtudatra, a büszkeségre, ez azonban nem volt öncélú: *„a mi traktorosunknak fehér pólóban kell lennie. Nem azért, mert ő különb. Hanem mert azt kell mutatnunk a környezetünknek és a vevőinknek, hogy mi átlagon felül teljesítünk. Azért kell velünk hosszú távon együttműködni, mert itt többet kap.*

Nem vagyunk olcsók, de többet kap! (Ügyvezető)” Az ő szintjén megmaradó kérdések a szervezeti design, a kulturális, stratégiai és innovációs témák voltak. Fő feladatának a közös értelmezés megteremtését, támogatását és ellenőrzését látta.

4. 3. 5. Összegzés

Egy önerőből felépített, a saját résterületén hazai és nemzetközi mércével is kiemelkedő vállalat 10-15 év alatt radikálisan bővítette termékportfólióját, sokszorosára növelte méretét, felvásárolt vállalatokat, új tevékenységekbe kezdett, saját kutatás-fejlesztési eredményeket produkált, és ezek üzletileg is ki tudta aknázni. Ezalatt átlépett egy növekedési krízist és napjainkban már fejlett informatikai és menedzsmentstandardok alapján működik. A cég nem kiemelkedően nagy, a hivatalos besorolás alapján középvállalatnak számít, de eredménytermelő képessége kiugró. A rés piac, az egyediség és a jó stratégia miatt 50-100 milliárd forintos éves árbevételű, de hagyományos profilú mezőgazdasági vállalatok sem mindig képesek hasonló mértékű pénzügyi eredmény elérésére.

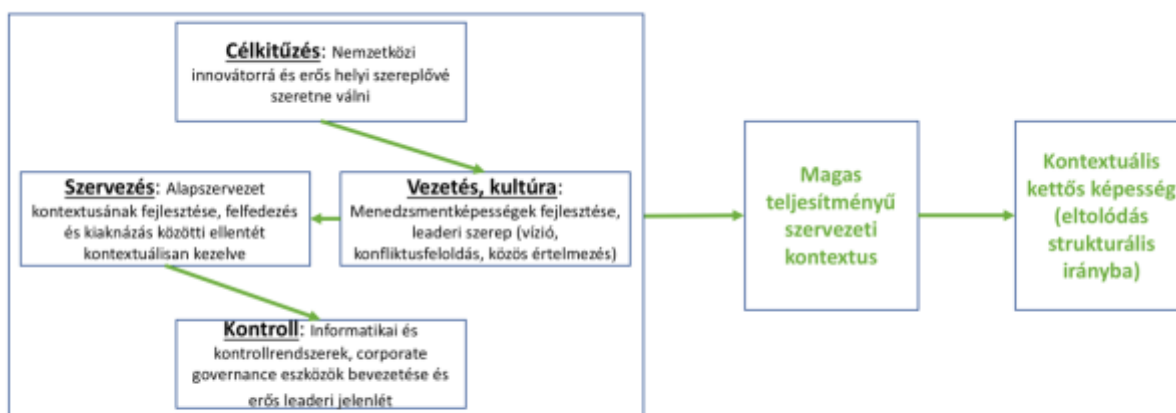
A siker mögött sok munka rejlik. Menedzsmentszempontról a kulcs a szervezeti kontextus tudatos fejlesztése volt. Ennek egyik kiemelten fontos pontja az ügyvezető személyes fejlődése – ezt ő maga emelte ki. A kontextus fejlesztése csak ezen keresztül valósulhatott meg. Ha maga nem látja be, és nem érti meg, hogy milyen változáson kellett átvinnie a céget, biztosan elbukott volna. Stabil szervezeti körülményeket teremtett, ezáltal vonzóvá tette a szervezetett képzett vezetők számára is. Pozícióját újradefiniálta, a stratégiai kérdéseket kézben tartva leaderré vált. A felfedezés és kiaknázás ellentéteit a governance-rendszeren, terveken, feladatszintű ellenőrzéseken, motivációs rendszeren, kultúrán, közös értelmezésen és személyes hitvalláson keresztül oldotta fel.

A két képesség között feszülő mikroellentétek azonban szépen lassan őt is felőrölték. Úgy fogalmazott, hogy ő is csak ember, aki azért és úgy szeretne bemenni a cégéhez, hogy jól érezze magát. Nem hitvitákat szeretne folytatni a fényképek készítéséről és az ügyféltalálkozók megszervezésének fontosságáról. A közelmúltban egyre több strukturális beavatkozást eszközölt. A kereskedelem és kutatás-fejlesztés közötti ellentéteket azzal oldotta fel, hogy földrajzilag is elköltöztette a K+F-csoportot. A kereskedelmi vezető alá felvett egy fiatal, agilis szakembert, akinek vezetője „kiszervezhette” a kellemetlen feladatokat. Úgy érezte, hogy egy idő után a

kontrolleszközök hatása sem elégséges. Egyre inkább abban hitt, hogyha nem is külön szervezeti egységek létrehozásával, de kevésbé kevert munkakörökkel és nagyobb szervezeti távolságokkal enyhíti a feszültségeket.

Beszámolójában egyértelműen tetten érhető az a szakirodalomban is tárgyalt jelenség, miszerint a kettős képességű állapot közel sem stabil és nem a leghatékonyabb életszakasz. A kontextuális megközelítés pedig az egyén szintjén és az egyének között is okozhat feszültséget. Az eset ugyan csak finoman, de rímél Kauppila [2010] eredményeire: a vállalatok életében a kettős képesség nem egy magas, vagy éppen a legmagasabb foka a szervezésnek, hanem egy bonyolult, de kényszerű (vagy kényszerűen választott) élethelyzet, mely során válhatnak a különböző megközelítések, azaz az időbeli, strukturális szeparáció vagy a kontextuális megoldás között. A vállalatnál a strukturális irányba történő lassú elmozdulás figyelhető meg. Az eredményeket az 8. ábra foglalja össze.

8. ábra: Mezőgazdasági vállalat kontextusa és teljesítménye



4. 4. Logisztikai vállalat

A következő eset alanya egy fejlett ipari régióban működő logisztikai vállalat. A szektor nem különösebben innovatív sőt, a tevékenység nagy része szinte szokatlanul standard. Vállalatunk azonban nem átlagos szolgáltatást nyújt: ipari partnereinek átveszi szállítmányozási, logisztikai, és bizonyos belső termeléselőkészítési feladatait is. Nem egyszerű kiszervezéssel és tranzakciókkal van dolgunk, mert az

együttműködéshez mély szervezeti és informatikai integráció és rengeteg tanulás szükséges. A konstrukció sok költséggel és kötöttséggel jár, cserébe védettséget, kiszámíthatóságot és jelentősen magasabb árrést biztosít egy standard és költségérzékeny piacon.

A cég mindig is foglalkozott a fuvarozás és logisztika valamely területeivel, de a vállalat akkor indult igazán növekedésnek, amikor a komoly ipari tapasztalatokkal rendelkező fiú (a jelenlegi ügyvezető) hazatért. Ügyfeleket és új víziót hozott, amiből új szolgáltatás, beruházások és üzleti siker lett. Ahogy az hazánk cégeinek jelentős százalékánál (és a korábbi eseteknél) is megfigyelhető, a szervezet kinőtte kereteit. A munkakörök, eljárások, folyamatok és ezek informatikai támogatásának fejlesztésébe kezdtek, miközben újabbnál újabb lehetőségek jöttek a piacon. A vezető a hagyományostól eltérő döntést hozott. A jövőbeni új ügyfelek számára új szervezeteket fognak létrehozni, mert fél attól, hogy az alapszervezet nem bírná el több ügyfél igényét és hogy egy hatékonyságra törekvő, költségdiktáló fókuszú cég tagjai nem képesek egyszerre kezelni a jelenlegi ügyfelek kiaknázó tevékenységét és az új ügyfelek igényeinek felfedezését. A szervezet életében egyaránt megjelenik a kiaknázással és a felfedezéssel kapcsolatos tanulás és az ezek között történő tudástranszfer is, ezért alkalmasnak vélem kutatási kérdéseim megválaszolásához.

A vállalat jelenleg funkcionális szervezeti formában működik. Interjú készült az ügyvezetővel, a logisztikai vezetővel, operatív vezetővel, áru fuvarozási vezetővel és a pénzügyi vezetővel.

4. 4. 1. Célkitűzés, stratégia

Mivel a vállalat arra specializálódott, hogy integrálódjon ügyfeleihez és azok minden igényét kielégítse, az interjúalanyok egybehangzó véleménye alapján megkülönböztető stratégiával működik. A cég együtt nőtt az ügyfeleivel, azok minden diverz igényére megpróbáltak megoldást találni. Ehhez tökéletesen illeszkedett az erős személyes vezetésre épülő kicsi, rugalmas, egyszerű szervezeti kontextus.

A nyereség azonban a közelmúltban csökkenni kezdett, pedig az árbevétel a cég története során folyamatosan nőtt. „*Úgy érzem, hogy megtorpantunk (Ügyvezető)*” Nagy méretet ért el a szervezet, több telephelyen dolgozik, komoly eszközberuházásokat hajtott végre. Logisztikai központját is fejlesztette, az iparági elvárásoknak megfelelő informatikai rendszerekkel próbálta stabilizálni működését.

Az okokat a jelenlegi szervezeti keretekre vezették vissza. A munkatársak nagyon túlterhelődtek, mégsem engednek be új tagokat. *„Ezt sem értem. Miért nem engednek maguk mellé valakit? Ezek a problémák elkerülhetők lennének! (Ügyvezető)”*

A cég legutóbbi időszakának fókuszpontja a szervezeti működés standardizálása és fejlesztése volt. Belátták, hogy a kisebb méretnél még tökéletesen működő egyszerű szervezet már nem elégséges. *„Az a cél, hogy egy kisebb vezetői részvétellel működő, átlátható teljesítményű céget építsünk! (Ügyvezető)”* A következő alfejezetben részletesen kifejtem a szervezet fejlesztésével kapcsolatos kezdeményezéseket.

Stratégiai oldalon több érdekes pont is felmerült az interjúk során, amik jelentősen árnyalták a képet. Az árak még ebben a profilban is csökkentek a piacon, így a méretgazdaságosság a vállalat számára is fontossá vált. A növekedés ezért nem csak a siker következménye volt, hanem folyamatos céllá is vált. A korábbi, egyértelműen rugalmas, megkülönböztető nézőpontot a hatékonyságfókusz kezdte felváltani, ami szükségszerűen az egyedi ügyféligények és a különböző ügyfelek egy kalap alatt történő kezelésének szűküléséhez vezetett. Ugyanaz a logisztikai egység és gép egyre kevésbé tudta kiszolgálni különböző partnerek hasonló igényeit. *„Neki csak szétszedni kell. Neki szétszedni, mosni, összerakni. Neki elég annyi idő, neki nem. Így nagyon nehéz. (Logisztikai vezető)”* Emiatt újra kellett gondolni a cég stratégiájának és szervezetének kapcsolatát. *„Sok lehetőség lesz a piacon, mert csak a nagyok tudnak életben maradni. Ez a válság után indult meg, de a tendencia gyorsulni fog. (Ügyvezető)”* A vezető már azelőtt megfogalmazta, hogy az új ötleteket és vevőket nem engedheti rá az alapszervezetre, mielőtt befejezte volna annak fejlesztését. *„Ha bejutunk egy új, nagy vevőhöz, ott mindent újra ki kell találni. A mostani csapat ezt nem fogja tudni csinálni, mert őt szorongatják a jelenlegi partnerei. (Ügyvezető)”* Az interjúk készítésekor éppen versenyben voltak egy új, nagy partner tenderén. A korábbiakhoz hasonló, de merőben eltérő tevékenységeket is kellett volna végezniük, természetesen a szolgáltatásukban „szokásosnak” mondható informatikai integrációt is megvalósítva. Már a tender előtt eldöntötték, hogy erre egy önálló szervezetet kell építeni, és csak később (*„majd ha beállt! (Operatív vezető)”*) keresnek szinergiákat a cégek között. Céljaik alapján az önálló egységek közötti erőforráselosztási dilemmák csak a felsővezetés szintjén jelennének meg, ott „futnának össze a szálak”.

4. 4. 2. Szervezés

Az elmúlt években a cég növekedése felszínre hozott számos szervezési hiányosságot. A tulajdonos-ügyvezető korábbi iparági tapasztalatai és más érdekeltségeiben látott munkarendhez képest érezhetővé vált a vállalkozás lemaradása. *„Átjövök a másik cégembe, és mintha egy másik világba léptem volna át. Pedig az ablakból látom a telepet! (Ügyvezető)”* Fontos azonban kiemelni, hogy ez csak az adott szituáció érzékelése. Hiszen a korábbi kontextus tökéletesen működött kisebb méretnél, és az iparági standardoktól eltérő, kevésbé „poroszos” működést elősegítette a megkülönböztető stratégia és a magas eredménytermelő képesség „kényelme”.

A méretbéli növekedést és az árak csökkenését még a válság utáni fellélegzés sem ellensúlyozta. Az egyre jobban érzékelhető hatékonysági nyomást nehéz volt kivitelezni egy kis számú vevő sok, egyedi igényét kezelő szervezetben. Az ügyvezető először személycserékkel próbálkozott, ezek azonban nem vezettek sikerre. *„A jelenlegi embereim nem voltak képesek végigvinni a változásokat, elég volt a saját gondjuk. (Ügyvezető)”* A logisztikai területen azt érezték, hogy a munkaerő képzetlen és nem bírja megoldani a feladatokat. Az adminisztráció egyre pontatlanabb lett, és a valós folyamatok és az informatikai rendszer közötti különbségek is egyre látványosabbak lettek, amiket kisebb árumozgás mellett még áthidaltak a kollégák a jegyzetfüzeteikkel, exceltábláikkal és emlékezetükkel. Lassult a munka, a teljesítménymutatók csökkentek, pontatlanságok keletkeztek. Egyenes út vezetett az ügyfélreklamációkhoz, csúszásokhoz, a szerződéses feltételek nem teljesüléséhez. A kapacitástervezés nem működött, a problémamegoldás vált általánossá. *„Bejössz és tüzet oltasz. Egész nap. Így kéne a fejlesztéssel foglalkoznom? (Logisztikai vezető)”* A stressz négyzetesen emelkedett a szervezetben.

A fuvarszervezési részen is problémák feszegették a működési kereteket. A kollégák túlterheltségre panaszkodtak, de a felvett munkatársaknak nem adtak át feladatot. A cég profilja miatt a szektorra jellemző extrém költséghatékonyság és kiaknázás nem volt olyan hangsúlyos, a versenytársakhoz képest ezért jelent manapság is kisebb problémát a sofőrhiány. A méret növekedése miatt a flottakihasználtság és az erőforrásgazdálkodás egyre fontosabb lett. Nyilvánvalóvá vált, hogy a járatadminisztráció utólagos és pontatlan. Ezért sok az idővesztés, nagy a pazarlás. *„Kiderült, hogy még izzót is szervizben cseréltek a sofőrük! (Árufuvarozási vezető)”* A pontatlan és késői adminisztráció során számos olyan feladatot elvégeztek, amit

szoftveresen is meg lehetett volna oldani. *„Kézzel csináltuk az útdíjakat, pedig van erre megoldás. Napokkal előbb kész van a riport és nem kell vele dolgozni. (Pénzügyi vezető)”* Az információk utólagossá váltak, és amikor egy-egy probléma kiderült, napok és hetek távlatából már meg lehetett magyarázni a pazarlásokat. A szabályozatlanság miatt egy-egy nem standard szituációban még az operatív apróságok is egészen a legfelsőbb szintekig jutottak el, de a felelősséget senki sem vállalta, így végül minden az ügyvezetőre hárult, míg az idő elment a sok szereplő közötti parttalan egyeztetésekkel.

A helyzet két fontos döntés meghozatalára kényszerítette. Az első, hogy fejleszteni kell a szervezetet. A munkakörök, felelősségi és hatáskörök átvilágításába és definiálásba kezdtek. *„Úgy kellene a folyamatot megcsinálni, hogy a leghülyébb ember is meg tudja csinálni. (Árufuvarozási vezető)”* A folyamat egyik eredménye volt az operatív vezetői pozíció létrehozása. Az interjú készítésekor még ismerkedett a környezettel, de elsődleges feladata a megkezdett munka folytatása volt: folyamatok és szabályozások megalkotása, standardizálása, és a szervezeti-működési folyamatok mentén az informatikai rendszerek fejlesztése. Jelenleg a standardokon túli, egyéni fejlesztések vannak kilátásba helyezve a jelenleg használt informatikai rendszerben, és további két új rendszer is bevezetés alatt van. A cél egy olyan szervezeti konfiguráció kialakítása, ami új felvásárlások vagy új tenderek esetén jelentősen felgyorsíthatja „klónszervezetek” létrehozását, és az alapcsapatból csak az első, fejlesztési szakaszban van szükség a szaktudásra. A működtetést megoldja az új szervezet.

4. 4. 3. Kontroll

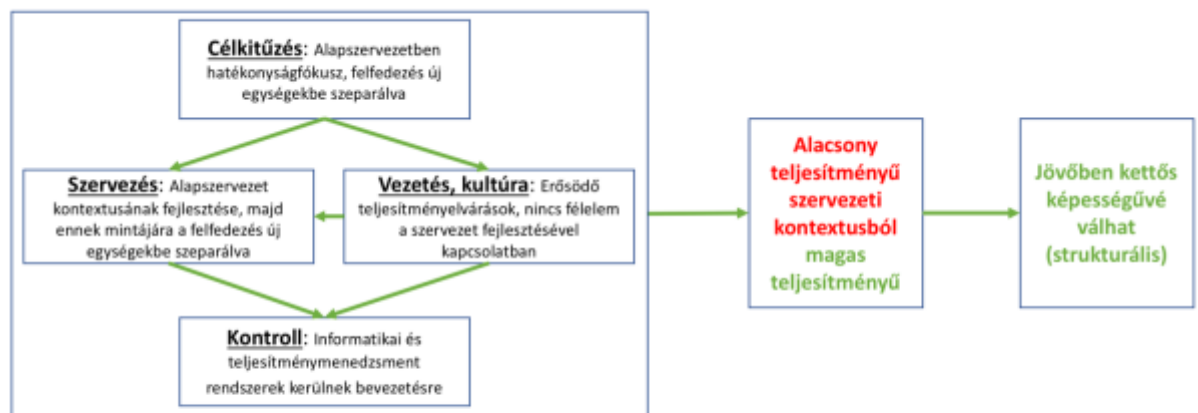
Pontosabb és gyorsabb, informatika által is jobban támogatott, sok ponton automatizált dokumentációs rendszerre épülő reporting alakul ki a szervezetnél, ami jelentősen transzparenssebbé teszi az egyének már letisztított munka- és felelősségi körét. Ezekre építve BSC-alapú kontroll- és motivációs rendszer kerül bevezetésre. Mivel az egyedi logisztikai szolgáltatások már egy egyszerű termelésnek is felfoghatók, a tervezés, a normák és az adminisztrációs pontosság kulcsfontosságúak, viszont a mérési rendszernek is folyamat- és nem eredményfókuszúnak kell lennie. A szervezet célja, hogy a vezetőket kevésbé vegye igénybe az operatív munka, de csak a valódi szaktudással és problémamegoldó képességgel rendelkező vezetők vegyenek részt az újító munkákban, amik önálló egységekbe lesznek szervezve. *„Az emberek csak*

végezzék a dolgukat. (Ügyvezető) Doktori címet várunk el egy targoncástól. Ez nem normális (Logisztikai vezető)''

4. 4. 4. Összegzés

Egy egyedi szolgáltatással piacra lépő, a szektorban szinte szokatlanul megkülönböztető stratégiát követő cég a standardoktól eltérően kevésbé költségérzékeny és szabályozott. A piac, a profil és a méret ezt tolerálja. A növekedés, az általános eredménytermelő képesség csökkenése és az egyre több ügyfél egyre komplexebb igényrendszere a szervezeti kontextus fejlesztésére sarkallja a vezetőt, aki a korábbi esetekkel ellentétben szokatlan döntést hoz. A vállalat aktuális piaci, felfedező lehetőségeit is rögtön új szervezeti egységbe szeretné szeparálni, és a tervek szerint a silók között csak a felsővezetés szintjén jelenne meg. Egyedül ők dönthetnek szakemberek és anyagi források áramlása között az egységek között. Az eset következtetéseit a 9. ábra foglalja össze.

9. ábra: Logisztikai vállalat kontextusa és teljesítménye



4. 5. Informatikai vállalat

Szoftvermérnökök szoros baráti köre a '90-es években fejlesztési szolgáltatásokat nyújt. 20 évvel később területek domináns vállalatát irányítják, ami a vezértermék mellett új rendhagyóan új szoftver fejlesztésébe kezdett. A szűk baráti kör, sok vihart túlélve még mindig egységes csapatként irányítja a céget. A hosszú évek alatt

informatikai mérnökből képzett menedzserekké, stratégiai vezetőkké váltak. Részben ennek is köszönhetik, hogy a kezdeti szolgáltatásfókuszról váltani tudtak, piacuk egy legsikeresebb dobozos termékét fejlesztették ki, és még évekkel az alaptermék kimerülése előtt egy új megoldáson kezdtek el dolgozni, amihez saját tapasztalataik és üzleti konferenciákon szerzett élményeik jelentették a tapasztalatot. A stratégiai gondolkodás és a szervezetépítés mindig is fókuszpontok voltak, bár történetük során a struktúra és a folyamatok sokszor csak loholtak a stratégia után, de a lemaradást behozták. Habár nem volt zökkenőmentes a fejlődés, ma már előre gondolkodnak. Évekre előre tervezik meg a strukturális változtatásokat, hogy az új, nagy projektek problémák és tűzoltás nélkül tudják kivitelezni, azaz a fejlesztés és a növekedés ne tegye tönkre a szervezetet és a lehetőségeket.

Interjút készült a vezérigazgatóval, az operatív igazgatóval és az új termék fejlesztési vezetőjével. Ezentúl részt vettem számos folyamat- és szervezetfejlesztési megbeszélésen, a jutalmazási rendszer újrahangolásán és az új termékkel kapcsolatos stratégiai gondolkodásokon. Emellett számos informális beszélgetés történt az operatív igazgatóval.

4. 5. 1. Stratégia és szervezet

A stratégia és a szervezet nehezen választható el az informatikai vállalat esetében, amit jól támaszt alá a vezérigazgató nézete is: *„Mindig szervezetet építettünk, mindig struktúrákban gondolkodtunk.”* Érdekes, hogy a cég alaptermékével kapcsolatban nem észlelhető a szokásosan magas szintű vonzalom: *„a struktúra ahhoz kell, hogy pénzt keressünk. Erre álltunk rá, de mással is foglalkozhattunk volna. (Operatív igazgató)”*. Frissen végzett egyetemisták szűk csapata kezdett webalapú szolgáltatások fejlesztésébe a kilencvenes években. Az élet valahogy a domináns termékük környékére sodorta őket, ekkor indultak a célzott, dobozos termék fejlesztésének irányába. A vezérigazgató három kulcsmomentumot tud meghatározni a szervezet életéből. Ebből az első a szolgáltatásból termékfejlesztés felé történő egyértelmű váltás. A második a nagyon agresszív piaci terjeszkedés, az akkoriban még rendhagyónak számító online eszközök segítségével. Ezt a szakaszt egy viszonylag stabil, erős növekedésű életszakasz követte. A harmadik fordulópont az új termék kifejlesztése és piacra vitele utáni strukturális szeparáció volt.

Az első pont előtt a mérnökök gyakorlatilag óradíjas szolgáltatást nyújtottak. Azonban látták, hogy ez nagyon kiszolgáltatott pozíció. Számtalan problémával találkoztak fejlesztési megbízásaik során, amíg egy közös ötletelés során rá nem eszméltek, hogy az állami (és részben gazdasági) szervezeteknél bizonyos dokumentációs folyamatokra senki nem nyújt megfelelő megoldást. Az első nagy fordulópontot ez jelentette. Egy-két vevőjüknel szerzett tapasztalataikra építve belefogtak egy integrált, dobozos termék fejlesztésébe. Rengeteg hibát vétele, folyamatosan foltozták működésüket, folyamataikat és módszertanukat. A szervezetépítés, még ha kis, egyszerű formában is működtek, alapelvűvé vált a vezetésnek: „*a struktúraépítés a személyes célom! (Vezérigazgató)*”. Visszatekintve erre a 15-20 éves tanulási folyamatra, számtalan vargabetű volt benne, de annak ellenére, hogy „csak” egy félmilliárd forint árbevételű középvállalatot kellett a vezetőknek felépítenie, vevőik és globális versenytársaik miatt nemzetközi színvonalú terméket és szolgáltatást kellett nyújtaniuk. Ezek a külső impulzusok meghatározóak voltak. „*Kis multik vagyunk, vagy legalábbis azok szeretnénk lenni. Nézd meg, itt ülünk, ebben az irodaházban csak globális vállalatok vannak. De az ügyfeleikért versenyzünk! (Fejlesztési vezető)*”

A termék dobozosítását agresszív piaci terjeszkedés követte. Itt új tagokkal bővült a csapat, akik mélyen integrálódtak, tulajdonrészt is szereztek a cégben. Az egész szektorban szokatlan magatartásnak számított, hogy körülbelül 2-3-szor költöttek többet marketingre, mint az átlag. Ennek meg is lett az eredménye. 8 év szívós munkájával a terület piacvezetői lettek, a legnagyobb részesedéssel a közszférában, de a versenyszektorban is kiemelkedő értékesítési volumennel. A növekvő szervezetben számos belső probléma keletkezett: kommunikációs zavarok, túlterhelődés, kiégés. A tünetek sosem bezárták, hanem felbátorították a vezetőket. Komoly figyelmet szenteltek a folyamatok fejlesztésére, a munkafolyamatok és a kontroll informatikai támogatására és nem féltek a jutalmazási és célrendszer módosításával más irányba terelni a szervezetet. Felidézni sem tudták, hány kisebb-nagyobb változást hajtották végre az elmúlt 6-8 évben, körülbelül évi kettő beavatkozást tippelt a vezetés.

A következő nagy váltást a standardnak számító kommunikációs (pl. e-mail) és ügyviteli rendszerek inspirálták. A folyamatok betartatása és az egymás közti információcsere egy platformra terelése lehetetlen volt, ezáltal nehezen, nagyrészt személyes jelenléttel lehetett csak ellenőrizni a feladatok végrehajtását. Üzleti konferenciákra járva, a vezetés azt észlelte, hogy más cégek is hasonló cipőben járnak.

Ugyan alaptermékük ekkor még nem érte el csúcspontját, de már az is foglalkoztatta őket, hogy mi lesz, ha „*elfogy a piacunk (Operatív igazgató)*”. A külső és belső hatások által vezérelve egy új, a szervezeti folyamatokat, operatív feladatokat és kommunikációt egységes felületen kezelő szoftver fejlesztésébe kezdtek.

Az ötletet óriási lelkesedés követte fejlesztői oldalon, de a kereskedők között már kisebb volt az öröm, hiszen az alaptermék érett, egzakt piaccal rendelkezett, ahol kiérlelt értékajánlattal továbbra is gyors sikereket lehetett elérni. A következő 3 év a fejlesztésről és az első értékesítési próbálkozásokról szólt. Az első fogyasztói tesztek után nyilvánvalóvá vált, hogy csak dedikált értékesítővel lehet dolgozni, mert a jutalékkényszer miatt mindenki az alaptermékkel foglalkozott, és nem az újjal. Így kapacitást és figyelmet ugyan nyertek, de újabb törésvonalak keletkeztek. Mivel nehéz volt eladni az új szoftvert, árbevétele ezért alacsony volt, de a költségei jóval magasabbak voltak a fejlesztési igények miatt, így a régi termékkel foglalkozók úgy érezték, ők tartják el az újakat. A konfliktusok már vezetői szinten is szélsőséges szintekig eszkalálódtak, ezért a vezérigazgató úgy döntött, hogy strukturálisan is el kell választani egymástól az új és a régi üzletágot. „*Nem akartam elveszíteni X-t és Z-t. Annyira összefeszültek egymással a sales miatt, hogy két salest kellett csinálni, különben értékes emberek mennek el. (Vezérigazgató)*” Jogilag is külön szervezte a két céget, ez sokat javított a morálon és az új termék teljesítményének transzparenciáján is. Ez az átlathatóság tisztulási folyamatot indított el. Sokkal nyilvánvalóbbá váltak a pazarlások, ami miatt ugyan több embert is elveszítettek, de az újak érkezésével és integrálásával lendületet kapott a csapat.

Ez a strukturális szeparáció és a hálózatos modell a harmadik, legutolsó stratégiai és szervezeti fordulópont a cég életében. Napjainkban éppen azon dolgoznak, hogy 1-2 év múlva induló projektekre külső szakértői és projektvezetői csapatot építsenek, mert úgy vélik, hogy jelen munkaerőpiaci körülmények között belső erőből képtelenek lesznek megvalósítani az előttük álló kihívásokat. „*Ez az első eset, hogy előre alakítjuk a struktúrát. Eddig mindig utólag avatkoztunk be. Nem is tudom, így mit fogunk csinálni két év múlva. (nevet) (Vezérigazgató)*”

4. 5. 2. Kontroll

A szervezet mindig is sokat fordított az informatikai támogatásra. CRM-rendszer, folyamatmenedzsment-szoftver, óraelszámoló-rendszer, majd online-marketing,

marketingautomatizáció és üzleti intelligencia. Hosszú, impozáns lista, aminek valamennyi eleme a belső hatékonyság és a kontroll fejlesztésére hivatott. Néha túllőttek a célon, de a viták során megtalálták a megoldást: *„három óraelszámoló rendszerünk is volt. Az egy kicsit azért túlzás volt. (Fejlesztési vezető)”*. A kezdetektől fogva jól strukturált munkakörök voltak, amikhez teljesítményriportok és mozgóbérelemek társultak, még a fejlesztési csoportban is. A stratégia ugyan informálisan született meg a szűk, 3-4 fős vezetés fejében, de az éves kerettervezés (ami kitért az értékesítésre, fejlesztésre és a projektmegvalósításra) már precízen, a külső piaci lehetőségek és a belső adottságok alapján történt meg. Ezek alapján pontos teljesítményelvárásokat és mutatókat kaptak a kollégák, amiket az IT-rendszerekben történő adatszolgáltatással mértek vissza. 3 évvel ezelőtt a cég túlnőtte a premizálási rendszerének korlátait, és rossz magatartásmintát kezdtek el követni a projektvezetők: az óraszámok lehívására és túlmunkára ösztönözte őket a rendszer, ezért számos olyan problémát is megoldottak az ügyfélnél, ami nem volt a szerződés része. Ez elcsúszó projektekhez és (paradox módon) ügyfélelégedetlenséghez vezetett. Egy hónap alatt a szervezet korrigálta a mérési és jutalmazási rendszert, amivel a gondok 6 hónap alatt megoldódtak, a kölcsönös megelégedettség nőtt, amit a vevői felmérések is megerősítettek. Összegezve, a cégnél konszenzusos stratégiaalkotás zajlik, amit precíz éves kerettervezés követ. Erre MbO-rendszert építettek, a célokat változatos mutatókban mérik vissza informatikai megoldásokra épített riportinggal. A szervezetet a célrendszer módosításával állítják új irányba.

4. 5. 3. Vezetés és kultúra

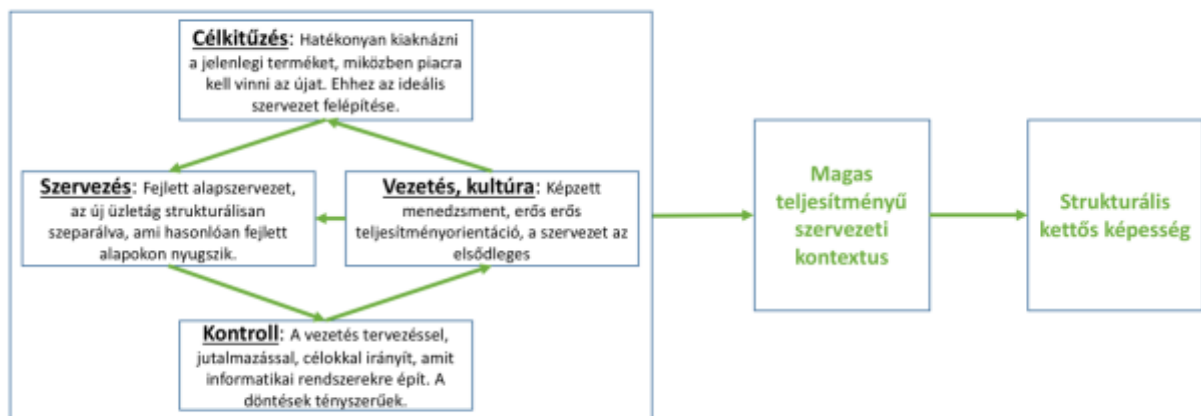
„Nem szeretek dolgozni, nem vagyok alapos - ezért is építek struktúrákat”, mondja a cég vezérigazgatója. Rendkívül karizmatikus vezető, aki nem tökéletes menedzser. De ezzel pontosan tisztában van és azt is tudja, hogy nagyon veszélyes, ha mindent egy embernek kell eldönteni. Saját és társai menedzsmenttudásának fejlesztése folyamatosan végigkísérte a cég történetét (az operatív igazgató másoddiplomaként gazdálkodástudományi képesítést is szerzett), és nem féltek külső szakembert is bevonni, ha az szükséges volt. Mára csak stratégiai szerepet tölt be, de ennek is megvan az árnyoldala: *„elszakadnak az emberi kapcsolatok. Felvettünk egy új srácot, de 9 hónap után beszélgettünk először. Ez nem jó. (Vezérigazgató)”* Támogató, bevonó kultúra uralkodik a cégnél, fejlett menedzsmenteszközöket használnak és a vezetés folyamatosan képes kijönni az operatív feladatokból – ennek köszönhetik, hogy van

kapacitásuk a további fejlesztésekre és növekedésre. A stratégiai döntéseket mindig a szervezettel szinkronban hozzák meg: vagy bővítik, fejlesztik azt, vagy elengedik a lehetőségeket. A szervezet kultúrájára a vezető erős teljesítményorientációja vet csak árnyat. Az esetek egy részében ez áldás, néha azonban átok.

4. 5. 4. Összegzés

Jó szakemberek kis csapatából dobozos terméket fejlesztő, világcégekkel is konkurálni képes vállalat fejlődött ki. A mérnökök összetartó közösségéből profi vállalatvezetői csapattá váltak, akiknek csak a globális szereplők színvonala volt elfogadható. Ehhez az út sok hibán, kudarcon, ezáltal tanuláson és egyéni és szervezeti szintű fejlődésen át vezetett. A modern menedzsmenteszközöket használó, stratégia és struktúra összhangjára figyelő szervezet tovább növekszik, új termékét immáron strukturálisan szeparálva szeretné piacra vinni, miközben kiaknázza abban a szoftverben lévő lehetőségeket, aminek piacvezetőjévé vált hazánkban. Mint az a 10. ábrán is látható, a kontextus fejlettsége stabilitást és magas teljesítményt eredményez, a szervezet eléri a kettős képesség egy bizonyos szintjét, de már strukturális eszközökkel.

10. ábra: Informatikai vállalat kontextusa és teljesítménye



5. ELEMZÉS

Röviden felelevenítem a kutatásomban megcélzott szakirodalmi réseket, hogy ennek kontextusában építhessem fel elemzési folyamatom szerkezetét. Mint azt a *Kutatási rés a szervezeti kettős képesség irodalmában* c. fejezetben bemutattam, a szervezeti kontextus fontos alkotóelemei jelenleg kevésbé ismertek, definíciója homályos [O'Reilly & Tushman, 2013, Simsek et al., 2009]. Mindeddig kevesen vizsgálták, hogy valójában milyen menedzsmenteszközök összességével lehet leírni a szervezeti kontextus és négy tényezőjének valódi eszközkészletét. Ezen kevés kutatás egyike Güttel és Konlechner [2009] nevéhez fűződik, akik egy speciális, kutatás-fejlesztéssel és annak piacra vitelével foglalkozó, félig akadémiai, félig üzleti szervezetet vizsgáltak. A kutatás rendkívül érdekes és értékes, de a választott vállalat közel sem nevezhető átlagosnak, ez limitálja is az eredmények alkalmazhatóságát.

A szervezeti kontextus definiálatlansága a területet megalkotó cikkig nyúlik vissza. Gibson és Birkinshaw [2004] Ghoshal és Bartlett [1994] tényezőit (rugalmasság - stretch, fegyelem - discipline, támogatás - support, bizalom – trust) alkalmazták eredeti kutatásában. De már ott sem külön-külön, hanem két dimenzióba sűrítve vizsgálták ezeket az elemeket, és kérdőívük kizárólag a vezetők viselkedésére, magatartására és mikroszintű tevékenységeire tért ki. Figyelmen kívül hagyta a menedzsmenteszközök és -rendszerek jelenlétét, amik egyértelműen meghatározó elemei a menedzsmentnek, különösen olyan kritikus életszakaszokban, amikor a természetes körülmények között összeférhetetlen felfedezést és kiaknázást együtt kell kezelni. Kutatásuk kizárólag arra tért ki, hogy a kontextus valamennyi elemének magas fejlettsége milyen teljesítménykülönbséggel jár. Nem vizsgáltak konfigurációkat, forgatókönyveket, ok-okozati viszonyok. További érdekesség, hogy a kiaknázást negatív jelenségekkel társították kérdőívükben (pazarlás, rugalmatlanság). További adottság, hogy kizárólag nagyvállalati körben (Oracle, Renault) vettek fel adatokat. Ez három, később általuk is azonosított limitációhoz vezetett:

1. Kvantitatív kutatással a valódi ok-okozati tényezők nem tárhatók fel.
2. Már kettős képességű szervezetek vizsgálatával nem kapunk választ az egyik legfontosabb kérdésre: hogyan vált kettős képességűvé a szervezet?
3. Nagyvállalatok vizsgálatával nem tudjuk megérteni, hogy hogyan alakul ki a kettős képesség fiatalabb életszakaszokban.

Összegezve, az irodalom szerint a jövő kutatásainak sokkal nagyobb hangsúlyt kell fektetniük a szervezeti kontextus kulcstényezőinek azonosítására [Tushman & O'Reilly, 2013]. Ehhez azonban módszertani váltásra is szükség van. Birkinshaw és szerzőtársai [2014] és O'Reilly és Tushman [2013] szerint is több mély, esettanulmányos, kvalitatív kutatásra van szükség a kettős képesség komplex jelenségének megértéséhez. Azonban a kutatások jelentős többsége eddig nagy, multinacionális, már kettős képességű vállalatokat vizsgált. Így keveset tudunk arról, hogy hogyan alakul ki ez a jelenség fiatalabb szervezetekben [O'Reilly and Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008]. Itt pedig eljutunk a második fontos kutatási részhez. Ugyan a kettős képesség népszerű téma, de jelenleg nagyon keveset tudunk arról, hogyan válnak kettős képességűvé a szervezetek [Adler et al., 1999; Siggelkow & Levinthal, 2003; Simsek et al., 2009]. Az eddigi vizsgálatok döntően a különböző szervezeti megoldások teljesítménybeli hatásaira fókuszáltak, és figyelmen kívül hagyták a kettős képesség elérésének folyamatát [Güttel & Konlechner, 2009].

Összegezve, jelenleg korlátozottan ismerjük, hogy (1) hogyan alakul ki és fejlődik a kettős képesség korai növekedési szakaszokban; és (2) melyek a kettős képességű szervezeti kontextus fő elemei. Ezek a szakirodalmi rések inspiráltak arra, hogy a következő kutatási kérdést fogalmazzam meg: milyen célkitűzési, szervezési, kontroll- és vezetői és kulturális elemek hiánya vagy megléte támogatja vagy akadályozza a kettős képességhez szükséges szervezeti kontextus létrejöttét középvállalkozásokban?

Két legfontosabb célom, hogy feltárjam a kontextus fő elemeit és megértsem annak dinamikáját, a kontextus fejlődésének és a kettős képesség kialakulásának folyamatát. Mindezt az előző fejezetben már részletesen bemutatott, komoly növekedésen átment, pénzügyileg is sikeres, legalább három szervezeti szinttel rendelkező, felfedezési és kiaknázási tevékenységeket szándékoltan végző középvállalatok körében vizsgáltam. A szervezeti kontextus jobb, megragadhatóbb definiálása érdekében Ghoshal és Bartlett [1994] négy tényezőjét megfeleltettem Dobák és Antal [2010] négy vezetési funkciójának az eredeti jelentéstartalom csorbítása nélkül.

Ez dolgozatomban fontos módszertani és fogalmi keretrendszerben történő előrelépés, mert Dobák és Antal [2010] a menedzsmentirodalom meghatározó alapjaira építették csoportosításukat [pl. Fayol, 1916; Gulick & Urwick, 1937; Koontz & O'Donnel, 1964], és egyes funkcióikhoz sokkal jobban köthetők konkrét menedzsmenteszközök (például a kontroll funkcióhoz Kaplan és Norton [1996] Balanced Scorecardja,

Drucker [1986] MbO-megközelítése vagy Ouchi [1980] kontrollmechanizmusai), mint Ghoshal és Bartlett [1994] eredeti definíciójához.

Jelen, 5. fejezetet is az elméleti résekből levezetett kutatási célok strukturálják. A következő alfejezetben Birkinshaw és Gibson [2004] keretrendszerében helyezem el az eseteket, majd elemzem pozíciójukat, szándékolt és realizált elmozdulásukat a mátrixban. Feltárom az okokat és megnevezem a kontextus azon elemeit, amik hiánya vagy megléte támogatja vagy akadályozza a kívánatos fejlesztéseket. A következő alfejezetben azonosítom azokat a kritikus pontokat, tipikus döntési szituációkat, amik valamennyi cég életében előfordultak és meghatározók voltak, és amik mentén különböző irányt vett útjuk.

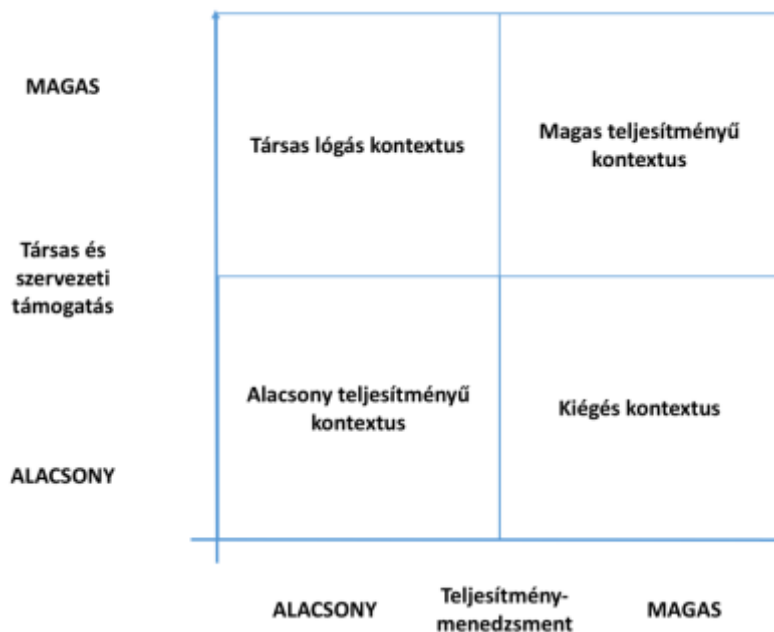
Ezen kritikus pontok mentén az 5.2. fejezetben részletesen elemzem a kontextus változásának és a kettős képesség el(nem)érésének folyamatát. Az 5.2.3. fejezetben, a szervezeti kontextus fejlesztéséről írok, mint a kettős képesség elérésének elengedhetetlen lépéséről. Itt részletesen bemutatom a szükséges kontextuális elemeket és azok viszonyrendszerét. Dolgozatom így éri el célját és járul hozzá az irodalom gazdagításához az azonosított elméleti réseken keresztül: a kvalitatív, feltáró esettanulmányokon keresztül megismerjük, hogyan és miért (nem) alakul ki a kettős képesség fiatal szervezetekben, és az ehhez szükséges kontextus milyen konkrét elemeket tartalmaz.

5. 1. Esetek összehasonlítása, szándékolt és realizált változások elemzése

Birkinshaw és Gibson [2004] *Building Ambidexterity Into an Organization* c., meghatározó cikkében egy kétszer kettes mátrixot mutat be, amivel a gyakorló menedzserek számára kíván diagnosztikai eszközt biztosítani. A modell Ghoshal és Bartlett [1994] négy tényezőjét két dimenzióba sűríti. Az első a *társas és szervezeti támogatás (social support)*. Ez a dimenzió tartalmazza a támogatást (support) és a bizalmat (trust). A szerzők definíciója alapján ez a dimenzió hivatott megadni azt a biztonságot és hozzáférhetőséget a tagoknak, ami szükséges számukra feladataik elvégzéséhez. Saját értelmezésemben ez a tengely fedi le a szervezési és vezetési menedzsmentfunkciókat. Birkinshaw és Gibson [2004] második dimenziója a *teljesítménymenedzsment (performance management)*, mely a rugalmasság (stretch) és fegyelem (discipline), saját interpretációmban a stratégia, tervezés és kontroll

integrációja. A szerzők szerint a teljesítménymenedzsment felelős azért, hogy magas minőségű eredmények elérésére ösztönözze a tagokat és elszámoltathatóvá tegye őket. Birkinshaw és Gibson [2004] keretrendszerét az 11. ábra mutatja be.

11. ábra: Birkinshaw és Gibson [2004] szervezeti kontextusmodellje



A szerzők a szervezeti kontextus egyes tényezőinek fejlettsége alapján 4 lehetséges teljesítményszintet határoztak meg. Az első, a mindkét dimenzióban alacsony fejlettségű forgatókönyv, az *alacsony teljesítményű kontextus* (*low performance context*). Teljesítményelvárások és megfelelő szervezeti támogatás hiányában a tagok alacsonyan teljesítenek, és ez meggátolja őket abban, hogy aktívan részt vegyenek a felfedezési és kiaknázási feladatokban. Bezárkózás, lemaradás jellemzi ezt a forgatókönyvet. Ennek ellentéte a *magas teljesítményű kontextus* (*high performance context*), mely stabil szervezeti keretekkel, vezetői támogatással, de kihívó teljesítményelvárásokkal sarkallja kettős képességű magatartásra az egyéneket. Ha a célok ambiciózusok, de a szervezeti keretek vagy a vezetői magatartás gátolja a tagokat ezek elérésében, így *kiegész kontextus* (*burnout context*) alakulhat ki, ami felőröli az alkalmazottakat. Fordított esetben a *társas lógás intézményesül* (*country club context*). A magas társas és szervezeti támogatás kényelmes körülményeket teremt, de ezek nem párosulnak elvárásokkal. A tagok biztosan nem motiváltak és ösztönöztek a kettős képességű magatartásra. A következő alfejezetben a disszertáció

öt esetét helyezem el ebben a térben, majd bemutatom a felvett, a szándékolt és a végül realizált pozíciókat és azok mögöttes okait.

5. 1. 1. Alacsony teljesítmény és kiégés

5.1.1.1 Gyártó és kereskedő vállalat

Első esetünk, a gyártó és kereskedő vállalat rendkívül ellentmondásos szituációban van. Ha felszínesen tekintünk az eseményekre, a szektor sőt, az ország egyik legnagyobb növekedési potenciáljával rendelkező, egyértelműen sikertörténetnek elkönyvelt vállalatát láthatjuk. Ha a színpalak mögé nézünk, egy ellentétektől szabdaltnak, komoly növekedési csapdában lévő, nagy fluktuációval küzdő vállalat képe bontakozik ki. Az ellentétek ábrázolása nem csak a drámai hatás fokozását szolgálja. A piaci siker, az ebből következő nagyon erős külső megerősítés az egyik legfontosabb gátló tényezője a problémák felismerésének. A pénzügyi igazgató idézetével ábrázolható legjobban a gyökérok: *„Amíg ilyen az eredmény és sorban állnak a vevők, addig senkinek sem hiányzik az az 1,2 milliárd likvid tőke, ami a készletekben áll.”*

A vállalat korai szakaszának alapvető képessége a vezetők személyiségében gyökerezett: kreativitás, rugalmasság, gyors reakcióidő, a vevői igények megértése, vállalkozókedv, kockázatvállalási hajlandóság. Szervezetüket a saját képükre is formálták. Magukhoz hasonló gondolkodású emberekből építették fel azt az egyszerű-funkcionális szervezetet, amiben nagyrészt kereskedelemmel és termékfejlesztéssel foglalkoztak. Ez egy nagyon sikeres egyensúlyi állapotot teremtett. A vezető személyiségéből fakadó képességek megegyeztek a szervezet alapvető képességével, amik illeszkedtek a szervezeti tagok habitusához, a velük szemben támasztott követelményekhez, az üzleti modellhez és a piac elvárásaihoz. Innen pedig egyenes út vezetett a földcsuszamlásszerű piaci sikerhez és külső megerősítéshez. Az erős személyes vezetéssel és kontrollal irányított vállalat rutinjaiba olyannyira beivódtak az alapvető képességek és a szervezeti működési keretek, hogy a korábbi erősségek váltak a további fejlődés gátjává.

Ha a szervezet megállt volna az akkori méretnél és a piaci változások miatt nem kezd új tevékenységbe, a korábbi egyensúlyi állapotban zavartalanul működhetett volna tovább. Azonban a beszállítók előretörése, az árrés megtartása és a méretgazdaságosság miatt egyre nagyobb földrajzi területeket kellett lefedniük (természetesen ez nem csak szükség, hanem a vezetők ambíciója is volt), illetve

gyártóüzemet létesítettek. Utóbbi tevékenységhez szükséges képességek és tudás köszönőviszonyban sem voltak eddigi erősségeikkel, rutinjaikkal.

Ezt a változást, a váltás szükségességét azonban nem észlelte a vezető. Mindent szeretne egyszerre: rugalmasságot és innovativitást a kereskedelemben és hatékonyságot a gyártásban. A szükséges szervezeti fejlesztéseket azonban nem hajtja végre. A tehetséges és elismert vezetők elcsábítása, a további beruházások azt mutatják, hogy érzékeli ennek szükségességét, de nem jól méri fel a helyzetet. Önmagát nem tekinti a változás alanyának, sokkal inkább szponzorának. „*Majd megoldja, nem? Azért hoztam ide! (Vezérigazgató)*” Explicit elvárja a szervezettől, hogy az oldja meg a felfedezés és kiaknázás közötti dilemmát, de saját magát mentesíti ez alól, és nem áll az élére a szükséges szervezeti változásoknak, inkább csak „megrendeli” azokat, erőforrást biztosít. A stratégiai ellentmondások tökéletes indikátorai a problémáknak. Félévente megújuló, egymásnak ellentmondó, egymással versengő célokat fogalmaz meg a pillanat impulzivitása által vezérelve, ez pedig bizonytalanságot okoz az egyébként rátermett és tehetséges középvezetésben, akik sokszor egyéni akciók formájában szeretnék fejleszteni azt a szervezetet, aminek csak alkalmazottai.

A bizonytalanság, a hibás, és ezáltal a szervezetet széttördelő stratégia és az elmaradó szervezeti fejlesztések ellehetetlenítik a folyamatszabályozások, standardizálási törekvések, informatikai fejlesztések és a normális kontrolling kialakulását. Ez pedig ördögi körhöz vezet. A külső siker által megerősítve a szervezet egyre nagyobbra nő egy korábbi, jelentősen egyszerűbb és kisebb szervezeti konfiguráció talapzatán. De ez egy egyre nehezebben irányítható és ellenőrizhető vállalathoz vezet, ahol a személyes vezetés és ellenőrzés, mint egyedüli működő menedzsmenteszköz veszteségei csak munkaidő- és stressznövekedéssel vagy a hatékonyság és eredményesség csökkenésével kompenzálható. Miközben a külső környezet abban erősíti meg a vállalatot és vezetőit, hogy sikeresek. A fontos kérdés, hogy mikor következik be az a kritikus pont, ami kizökkenti őket ebből a hitből.

Ugyanis a törésvonalak napról napra szélesebbek. Minden változási folyamat során vannak nyertesek és vesztesek, ez természetes. Azonban a formális, vallott célokért dolgozó, rend-, rendszer- és standardizáláspárti középvezetés (zömmel a termelés, pénzügy és HR köré csoportosuló, komoly vállalati tapasztalattal rendelkező vezetők) és a korábbi éra rugalmasságot és gyorsaságot favorizáló, a „multis működést”

megvető „erős emberei” között napról napra több a villongás. Ez súlyosan károsítja a közhangulatot, növeli a fluktuációt és felőröli az összvállalati identitás utolsó morzsáit, gyorsítja az ellenséges szubkultúrák erősödését és a szakértáborok létrejöttét. Fontos kérdés, hogy az eset végén bemutatott, közelmúltbeli változások vajon tartósak lesznek-e?

5.1.1.2 Gépgyártó vállalat

Második esetünk ugyan nem ilyen szélsőséges, de nagyon sok ponton emlékeztet az elsőre. A stabil piacon, stabil vevőkörrel, inkrementálisan növekvő cég életében nem voltak különös megrázkódtatások. A válságig kiszámítható körülmények között fejlődött, termékkörében sem voltak nagy váltások. Történetük röviden úgy írható le, hogy egy vevőjük segítségével sikerült belépniük jelenlegi piacukra, majd (logikusan) vevőikörüket bővítették és nem a termékféleségek számát (természetesen az egyes vevőknek készített acélszerkezetek különböznek egymástól, de nem szükséges hozzájuk jelentősen eltérő szaktudás vagy gépesítés). Így komolyabb technológiai váltások nélkül tudták bővíteni kapacitásaikat. Az egyhurkos tanulás és a kiaknázás tökéletes példáját látjuk, ami kétségkívül kiváló döntés volt ebben az üzleti környezetben. A külső adottságok azonban hirtelen megváltoztak a válság alatt. A korábban már leírt hatások (autóipari minőségi standardok a gépiparban, olcsóbb versenytársak megjelenése, árrés csökkenése) egy-két év alatt állították új feltételek elé a céget: többet és jobban kell teljesíteni kevesebb jövedelemért.

A kiaknázó tevékenységek radikális fejlesztésére lett volna szükség. Hiba volna azt állítani, hogy ennek szükségét nem érzelték. A gyártó és kereskedő vállalat és a most tárgyalt gépgyártó cég esete is itt mutatja a legnagyobb hasonlóságot. Ugyan a cég nem olyan közismert sikertörténet, mint az első eset, de viszonylag kényelmes helyzetben érte a válság: folyamatos, lassú növekedés, kevés változás, stabil eredménytermelőképeség. Természetesen funkcionális szervezeti formában működött (és működik jelenleg is), de a személyes vezetés és ellenőrzés itt is fontos szerepet töltött be (mint jelenleg is). A külső és belső megerősítés Birkinshaw és Gibson [2004] klasszifikációjában a társas lógás kontextusát teremtette meg, mely támogató, kényelmes körülményekkel és alacsony teljesítményelvárásokkal jellemezhető. A kialakuló szervezeti inercia és a vezetés gyenge, hiányos vagy téves helyzetfelismerése rossz stratégiai döntéshez vezetett egy kritikus pillanatban.

Érdekes különbség, hogy a két cég ellentétes irányból érkezve lépett ugyanarra az ösvényre. Az első alapvetően fejlesztő-kereskedő tevékenységből nyergelt át gyártásra, a második pedig gyártócégből szeretett volna fejlesztő-kereskedő lenni. Ami közös, hogy hibás stratégiai döntést hoztak, vagy ha az alapelv még helyes is volt, az erőforrásokat tévesen osztották el a felfedező és kiaknázó tevékenységek között és tanulás, kooperáció a legritkább esetben valósult meg a felfedezés és kiaknázás között, épp ellenkezőleg, inkább kioltották egymást. Az első esetben is logikus a gyártás felépítése, de a második esetben is csak korlátozottan bírálható, hogy élesedő piaci körülmények között előre szeretnének lépni az ellátási láncban. A valódi probléma, hogy mindketten alulbecsülték a szervezet, folyamatok, szabályok és egyéb stabilitást és támogatást nyújtó tényezőket, azaz a szervezeti kontextus fejlesztésének fontosságát és erőforrásigényét, és a számukra kedvesebb projekteknek több embert és tőkét dedikáltak.

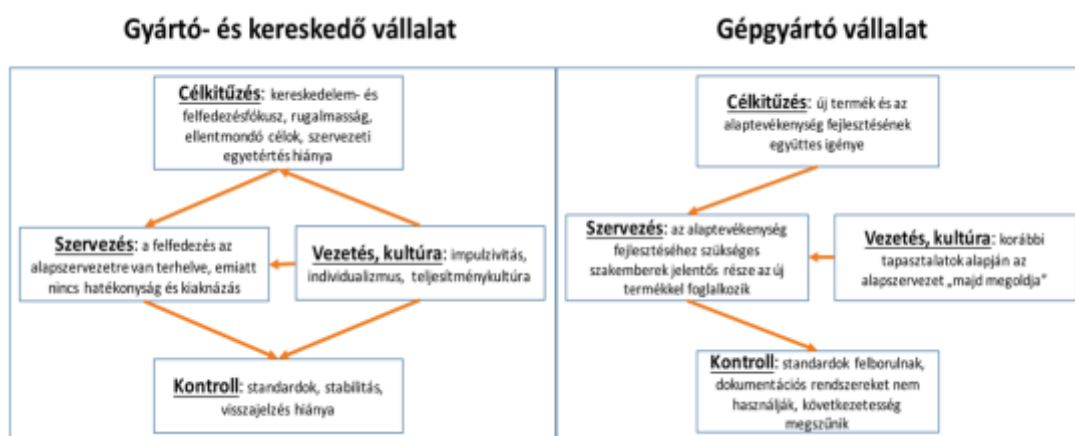
Fontos különbség, hogy az első esetben ezt a szervezet nehezen tolerálta. De a második eset társas lógás kontextusában szocializálódott vezetői kifejezetten örültek neki, hogy az új munkagéppel kellett foglalkozniuk az „unalmas” alaptevékenység fejlesztése helyett. Ez azonban, mint azt korábban részletesen bemutattam, oda vezetett, hogy a kulcsemberek több évre kiestek a standardizálási munkákból, eközben az egész szervezet messiásként várta az új innováció elkészültét – ami sosem készült el, mert valójában nem értettek hozzá. A hibás stratégia fogadtatása más volt, eredménye ugyanaz lett. Stresszel, pluszmunkával, tűzoltással, a személyes irányítás és ellenőrzés fokozásával tudták csak összetartani az egyre lassabban növekvő céget, aminek eredménytermelő képessége radikálisan zuhan. A stabil szervezeti alapok, a definiált folyamatok, munkakörök, felelősségek, struktúrák hiányában a bevezetett informatikai eszközök használatát sabotálják (elektronikus munkalejelentő rendszer termináljai használat nélkül porosodtak a soron ottjártamkor), a kontrollfunkció ellehetetlenül, a vezetői megbeszélések rendszere kiüresedik (kutatásom ideje alatt többször fel is függesztették a megbeszéléseket).

5.1.1.3 Összehasonlítás, konklúzió

A 12. ábrán látható a két cég esetének összehasonlítása. Fontos azonosság, hogy mindkét cég sikeresen tudott kilépni a kisvállalati méretből, hamar vált nemzetközileg is fontos szereplővé, erős alapcsapatot tudott kiépíteni, jól azonosította erősségeit és kezdeti versenyelőnyét. Első növekedési szakaszukra egy minőségi

munkamegosztásra épülő, de a tipikus funkcionális szervezethez képest kevésbé szabályozott és standardizált működés a jellemző, aminek központi koordinációs eszköze a vezető személyes jelenléte és kontrollja. Az esetek kontextusának összehasonlítását a 12. ábra mutatja be.

12. ábra: A gyártó és kereskedő és gépgyártó vállalat kontextusának összehasonlítása

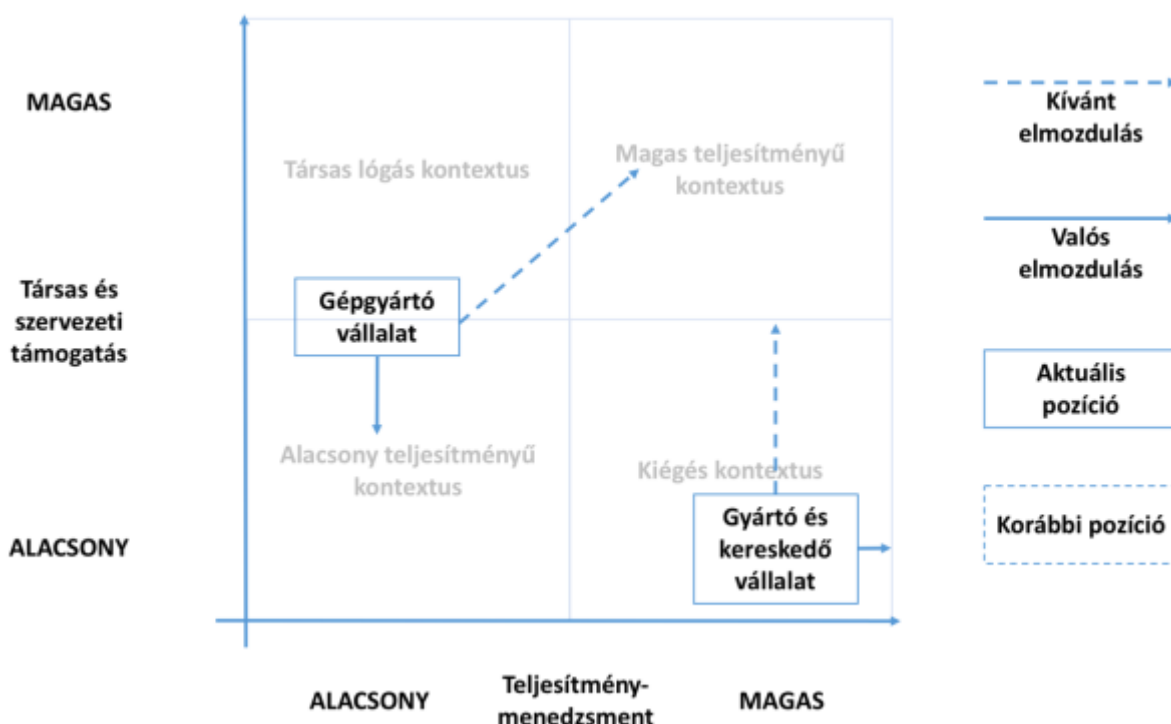


Amíg ez a stabil és konzisztens, kezdeti konfiguráció elég hatékony a kiaknázáshoz és amíg a szervezeti tagok elbíráják, tolerálják az új felfedező tevékenységeket, addig a cégek különösebb megrázkódtatás nélkül képesek növekedni. Nem egyszerűen arról van szó, hogy apró, inkrementális fejlesztéseket hajtanak végre. Első esetünk egy egyszerű importáló-kereskedő cégből termékfejlesztővé válik, második vállalatunk gyáracsarnokokat épít és egy kis kelet-európai beszállítóból nemzetközileg is fontos, az egész szektorban ismert szereplővé válik. Ezek nagy változások.

Azonban közös hiba, hogy nem, vagy rosszul észlelik azt a kritikus pillanatot, amikor ez a kontextus már inadekváttá válik, amikor már nem képes az egyszerű eszközökkel lekezelni a méretet és komplexitást. Penrose [1959] és Greiner [1972] növekedési csapdái bontakoznak ki, az alkalmazott menedzsmenteszközök minősége nem alkalmas a méret kezelésére. A vezető, aki addig jól tudott egyensúlyozni felfedezés és kiaknázás között, részben a külső és belső megerősítés által félrevezetve, részben saját hibás helyzetfelismerése által rossz stratégiai döntést hoz és nem csoportosít megfelelő erőforrásokat a szervezeti fejlesztésekhez. Mindkét esetben ez vezet a szervezeti körülmények hibás fejlesztéséhez, azonban míg a második esetben ez szakmai és vezetési hiba, addig az elsőben a vezetés egyénisége és magatartása is rendkívül nagy hatással van a hibás stratégia megszületésére.

A hiányos, ellentmondó vagy hibás stratégia mindkét szervezetben felerősíti a természetes ellentéteket, ami súlyosan károsítja a kultúrát és közös identitást. A hiányzó szervezeti alapok ellehetetlenítik az informatikai és kontrolling-fejlesztéseket, ez pedig ördögi kört teremtve még több személyes bevonódásra ösztönzi a vezetőt. Az egyik legmeghatározóbb idézet jól példázza ezt a jelenséget: „*Ha lenne időm, 24 óra alatt megoldanám a gyár problémáit! Vezérigazgató, Gyártó és kereskedő vállalat*”. A szervezeti kontextus fejlesztési feladatai alulbecsültek, a régi rutinok alapján a vezetők azt gondolják, hogy a gondokat majd kinövik, majd megoldja a szervezet maga. A számukra kedves tevékenységre csoportosítják az erőforrást, ezzel tovább mélyítik a gödröt. A gyártó és kereskedő vállalatban megfigyelt utolsó igazgatósági ülés nagyon érdekes esemény volt: talán a fordulópontot láthattam? Azt a pillanatot, amikor a külső és belső megerősítés csökken, a negatív visszajelzések erősödnek, és a vezetés is hajlandó elköteleződni saját fejlesztése, egyben felfedezési hajlamának korlátozása mellett?

13. ábra: Alacsony teljesítményű vállalatok szándékolt és realizált változásai



A 13. ábrán látható, hogy más előtörténettel rendelkező cégek végül nagyon hasonló irányt vesznek. Az első cég individualista, teljesítményelvű, piac- és vevőorientált vezetője nem észleli a gyártótevékenység miatt megváltozott körülményeket,

alulbecsüli ezeket, de magas elvárásaival továbbnyomasztja a szervezetet. Az eddig is kiégésközei állapotok egyre súlyosabbak, ami fluktuációban és a közhangulat romlásában jelenik meg. Annak ellenére, hogy explicit a szervezet fejlesztése a cég legfontosabb feladata, a valóságban azonban eddig nem léptek előre. (Talán majd most.) A második esetben a vezetés jellemzői és magatartása nem gyakorol ekkora hatást a stratégiára, de hasonlóan téves célok alakulnak ki, amik ellehetetlenítik a valós és szükséges szervezeti változásokat. A korábbi, sikeres növekedési szakaszban egy személyes jelenlétre, vezetésre és ellenőrzésre épülő kontextus alakul ki, ami stabil egyensúlyi állapotot teremt és a cégek sikeresen növekednek. A szervezet nem képes kezelni a méretet és a komplexitást, ennek ellenére a vezetők irreálisan mérik fel a helyzetet és határoznak meg célokat.

Az eredmények tökéletesen megerősítik olyan alapvető menedzsmentirodalmak eredményeit, mint Penrose [1959] és Greiner [1972] növekedési modelljének fő üzeneteit, azonban kiszélesítik a növekedés fogalmát: nem csak a mennyiség jelent kihívást a menedzsment számára, hanem láthatjuk, hogy egy korai életszakaszban a tevékenység eltérő minősége, az ebből következő téves helyzetértékelés is milyen komoly stratégiai problémákat okozhat.

A stabil szervezeti kontextus és a külső megerősítés okozta szervezeti inercia jól példázza az egyhurkos tanulást és annak kiaknázási csapdáját [Fauchart & Keilbach, 2009]. Természetesen érthető, hogy az „eddig működött” és az „eddig is eredményes volt, amit csináltunk” interpretációk erősen torzíthatják a vezetők figyelmét, de az esetek felhívják a gyakorlat figyelmét a vezetés kulcsszerepére a felfedezés és kiaknázás közötti erőforráselosztási dilemmák kezelésében és a szervezeti kontextus fejlesztésében, ami problémakört az elmélet részletesen tárgyal [pl. Romanelli & Tushman, 1994; Mom et al., 2007; O'Reilly & Tushman, 2007 & 2011; Carmel & Halevi, 2009; Brion, Mothe, Sabatier, 2010; Rosing, Frese & Bausch, 2011].

A nem észlelt és tévesen, vagy alulkezelt konfliktusok súlyos kulturális károkkal járnak. A tapasztalatok megerősítik, hogy a vezetők magatartása és motivációja közötti különbség okozta belső szervezeti versengés negatív hatást gyakorol a kettős képességre [De Clerq et al., 2014] sőt, egyenesen megakadályozza annak létrejöttét. A megfelelő struktúra kialakításának hiánya a formális és informális szervezet közötti különbségeket felerősítik és károsítják az emberi és szociális kapcsolatokat [Gulati & Puranam, 2009; Jansen, Van den Bosch, Volberda, 2006, Mirow et al., 2015].

5. 1. 2. Kilépés az alacsony teljesítményből

Akár másolhatnánk is az előző fejezet következtetéseit harmadik és negyedik esetünk előtörténetéhez. A bemutatott mezőgazdasági és logisztikai vállalat azonban remek példa arra, hogy ki lehet törni az elméleti felvezetésben és a gyakorlati elemzésben is bemutatott észlelési csapdákon [Ahuja & Lampert, 2001; Fauchart & Keilbach, 2009; Herriott, Levinthal, & March, 1985; Levitt & March, 1988; Radner 1975], ennek pedig kulcs tényezője a vezetés és annak leaderi és menedzseri képességei. A cégek történetei nem különböznek, egy pontig párhuzamos szálakon futnak. Azonban a most elemzésre kerülő esetek tovább jutottak fejlődésben, és ezt a vezetői tudás, tapasztalat, helyzetfelismerés és változtatási képességek okozták.

Mindhárom vállalat alapítási ötlete is innovatív volt, megcélzott rés piacukon hamar sikeres szereplőkké váltak. A mezőgazdasági vállalat a nagy nemesítőházak számára méretgazdaságosságon aluli, de a szabályozó környezet által erősen támogatott növények terén épített ki komoly szaktudást, kapcsolatrendszert, termelő és feldolgozó kapacitásokat. Míg a logisztikai cég a standardizált, egymást szinte tökéletesen helyettesítő versenyzőkkel teli piacon tudott előre integrálni és nagyobb hozzáadott értékkel bíró szolgáltatást nyújtani ipari ügyfeleinek. Az informatikai cég is egy fejlesztési feladat során szembesült a dokumentumkezelési hiányosságokkal és a rendelkezésre álló alternatívák magas árával, így kezdett bele saját megoldásának kifejlesztésébe. Első életszakaszuk semmiben sem különbözik sem egymástól, sem a korábban bemutatott esetek kezdeti növekedési periódusától. Erős, inspiráló, komoly szakmai tapasztalattal és vállalkozói ambícióval rendelkező szakember gyűjt maga köré hasonló habitusú embereket. A mezőgazdasági vállalat már a szektorban dolgozott, komoly szaktudást szerzett és megismerte ezeket a réstermékeket. A logisztikai vállalat vezetője az autóiparban töltött be vezető szerepet, gyárépítéseket tervezett és bonyolított le, aminek során részletesen megismerhette a gyártásszervezés minden lépését. A kis családi fuvarozó cégbe hazatérve pontosan tudta, hogy jövőbeli vevőinek milyen igényei lehetnek egy sokkal integráltabb, a termelésbe is belefolyó logisztikai szolgáltatással szemben.

5.1.2.1 Korai időszak

A mezőgazdasági cégbe korábbi kollégái és tehetséges, agilis, vállalkozó szemléletű fiatalok kerültek. A logisztikai cégben rokonok, és a kisvállalati viszonyokat kedvelő,

családias hangulatra vágyó szakemberek dolgoztak. Az informatikai céget vállalkozó kedvű egyetemi évfolyamtársak alapították, és kezdetben ők is töltötték be minden fontos posztot. A származás később is fontos kulturális kapcsolatot jelentett: aki az egyetemi városban élt vagy ott végzett, könnyebben került be a csapatba. Egyszerű, családias, gyors reakcióidejű szervezetek alakultak ki, erős személyes vezetéssel.

A szervezeti keretek is hasonlóak voltak mind az öt esetben. Fontos megjegyezni, hogy ez az időszak csak az interjúkból rekonstruálható, az észlelések jelentős torzuláson mehettek át. A visszaemlékezések alapján valamennyi cég rugalmas, családias, nagyrészt szervezetlen módon működött, amit egy központi személy jelenléte, személyisége, döntései és munkája tartott össze. Megfigyelhető az a korábbi jelenség is, hogy bár valamennyi vállalat funkcionális tagozódással, minőségi munkamegosztással működött már a kezdeti időszakában is, de az egyszerű szervezetre jellemző személyes vezetés dominanciája nagyon sokáig egyeduralkodó maradt.

Valamennyi cégvezető arról számolt be, hogy a kis méret, a személyes kapcsolat, a hasonló személyiségek és a mindennapi munkába történő mély bevonódás miatt is nagyon egységes volt a csapat, emiatt a stratégiai elképzelések is összekovácsolták a tagokat. Ugyan formális stratégiaalkotás nem volt jellemző, az intenzív interakciók miatt a folyamatosan formálódó vízió egységessé tette a tagokat. „*Olyanok voltunk, mint egy bozótharcos partizánalakulat! (Ügyvezető, Mezőgazdasági vállalat)*” Mind az öt vállalatra igaz, hogy az erős, karizmatikus vezetés teremtette kreatív, vállalkozó, alkotó légkör inspiráló volt, de szelekciós kritérium is volt: aki nem bírta, aki nagyobb biztonságra, stabilabb körülményekre vágyott, az hamar kihullott. „*Azért vagyunk itt, mert ez nem egy multi! (HR vezető, Gyártó és kereskedő vállalat)*” A személyes vezetés, mint funkció egyben a legfontosabb koordinációs eszköz is volt: mind a célmeghatározás, mind a szervezeti keretek, mind az ellenőrzés és a jutalmazás informálisan, személyes interakciók formájában történt. Ez előnyös és egyben stabil konfigurációt teremtett, hiszen a vezető minden idegszála a céghez tapadt, és egy gyors reakcióidejű, vállalkozószemléletű csapat követte minden mozdulatát. Ez a kontextus alkalmas volt arra, hogy hatékonyan aknázza ki az akkori termékeket és piacokat, de gyorsan tudjon reagálni az új lehetőségekre. Fontos újra megjegyezni, hogy a vállalatok ezen életszakaszát vezetői visszaemlékezések alapján rekonstruáltam, így az eredmények korlátozottak. A jövőben érdemes volna megvizsgálni, hogy a szinte

egyszerű szervezeti formában működő cégek hogyan, a kontextus mely elemeivel kezelik a felfedezés és kiaknázás dilemmáit.

5.1.2.2 A kritikus pont

Ez azonban mindhárom esetben megváltozott, hasonló módon, mint amit az első két vállalatnál láthattunk. A méret növekedése, külső piaci hatások és új tevékenységek beindítása napról napra örölte a szervezet stabilitását, ami egy kritikus ponton ki is ütközött és visszafordíthatatlan változásokat indított el.

A logisztikai vállalat számára a válság óriási kihívást jelentett, a gázolajárak növekedése, a fogyasztás csökkenése, vevőik (részben autóipari vállalatok) piacának összedőlése mélyen érintette a céget. A korábbi árréstartalom már sosem tért vissza, ami a volumen növelésére és a korábban kevésbé fontos hatékonyság növelésére irányította a vezetés figyelmét. Ezek a folyamatok hamar felfedték, hogy az addigi szervezeti feltételek nem alkalmasak a méret és komplexitás kezelésére.

A mezőgazdasági cégben az alapító a gyártás irányításán túl a külföldi kapcsolatok, a teljes kereskedelem és az ügyvezetés valamennyi feladatáért felelt, amit már nem tudott hatékonyan kezelni. Azonban a kis beszállítóból egy nemzetközileg is ismert céggé nőtte ki magát, ami már stratégiai szövetségben működött egy nagy nemesítőházzal, és éppen cégfelvásárlásokra készült. A komplexitás és méret növekedésével együtt a stabil emberi és szakmai kapcsolatok megbomlottak, egyre több nézeteltérés volt az alapító kollégákkal. Az vezető elszigetelődött, az ellenállás érzékelhetővé, később nyílttá vált. A felfedező és fejlesztő tevékenységek intenzitása nem lankadt, a mennyiségbeli növekedés mellett új termékek, radikális technológiai fejlesztések és informatikai rendszerbevezetések indultak meg. Olaj volt a tűzre az új, képzett kereskedelmi vezető érkezése. Ezekben a stratégiai témákban már egyértelmű, explicit konfliktus alakult ki a kulcsalkalmazottak és a vezető között: az alapemberek nem kívántak, és nem állt érdekükben egy nagyobb, formalizáltabb működésben részt venni.

Az informatikai vállalat nagy mennyiségi növekedésen ment át és a versenyszférát is szerette volna meghódítani, ami merőben új kihívás volt a közszférával szemben, és itt már magasan nemzetközi standardokat kellett megütni. A baráti garázscégből „*kis multivá (Vezérigazgató)*” kellett válni, ez azonban a korábbi kötetlen viszonyok korlátozásával járt, ami sokakat kedvezőtlenül érintett. Ezek az élethelyzetek

sorsfordító pillanatok voltak a cégek életében. Természetesen a kritikus pontok utólag könnyen azonosíthatók, azonban a méret, a komplexitás és a menedzsmenteszközök fejlettsége közötti egyensúly hiánya lassan bontakozott ki és vezetett az esetleírásokban részletesen bemutatott diszfunkciókig: túlterhelődés, a vezetés elszigetelődése, stratégiai egység felbomlása, feladatok és fejlesztések szabotálása, koalíciók kialakulása, fluktuáció, irányíthatatlan és konfliktusokkal teli szervezet.

Összegezve, amikor már magasabb menedzsmentelvárásoknak kellett volna megfelelnie a cégeknek a méretnövekedés, a piaci viszonyok változása és a további fejlesztések és felfedezések okozta terhelés miatt, törésvonalak jelentek meg, hasonlóan az első két esethez. Azonban a három sikeres vállalat képes volt átlépni ezen a ponton, mert megvolt vagy megszerezték a szükséges menedzsmenttudást és korábban bemutatott csapdák ellenére képesek voltak felismerni a változás szükségességét.

5.1.2.3 A szervezeti kontextus fejlesztése

Óriási különbség az első két, fejlődésben megrekedt vállalatunkkal szemben, hogy mindhárom most elemzésre kerülő cég egyértelműen elköteleződött a szervezeti kontextus fejlesztése mellett. És tették mindezt annak érdekében, hogy képesek legyenek megvalósítani a felfedezési kezdeményezéseiket amellet, hogy eredményesen kiaknázzák jelenlegi lehetőségeiket. A mezőgazdasági vállalat integrálni tudta a felvásárolt leányokat, új tevékenységeket tanult meg, eközben új termékeket fejlesztett, és rendhagyó technológiai és informatikai megoldásokat alkotott meg és vezetett be, mialatt megtartotta stratégiai beszállítói pozícióit, ami alaptevékenysége volt az elmúlt 20 évben. Az informatikai vállalat képes volt kifejleszteni és piacra vinni egy számára új szoftvert, miközben megőrizte sőt, tovább erősítette vezető helyét alaptermékének piacán. A logisztikai vállalat kutatásom készítésekor volt a kontextus fejlesztésének folyamatában, de nála is egyértelműen vallott és érzékelhetően követett cél, hogy a szervezetet azért fejleszti, mert alkalmas szeretne lenni a jövő lehetőségeinek megragadására.

5.1.2.3.1 Stratégia

Ennél a pontnál válik el az első két eset és a három sikeres vállalat története. A stratégia első számú célja a szervezet fejlesztése volt, sokszor akár az üzleti célok kárára is. A mezőgazdasági vállalat szinte már veszélyes mértékben engedte sodródni beruházásait

és fejlesztéseit, mert a szervezet és a vezető is 18-24 hónapon keresztül szinte teljesen a szervezet fejlesztésére koncentrált. A viharos időszak után felálló új vezetés egy év alatt rendbe tette a nehezen átlátható beruházási portfóliót. A logisztikai cég befagyasztotta további piaci növekedést sőt, örült neki, amikor egy kis ügyfelet elvesztett. Érdekes közös pont a két cég között, hogy stratégiai egyetértés a belső válsághelyzet miatt nem volt a szervezetben, de a vezetés sziklaszilárdan köteleződött el a fejlesztés mellett mindkét esetben. Az informatikai vállalat életében ilyen explicit válságsituáció nem volt, talán ezért is maradhatott meg jobban a stratégiai egység a vezetésben. Közös azonosították a szükséges szervezeti változásokat, amik sokszor magukat is érintették, és együtt határozták el, hogy új termék kifejlesztésére is szükség van a régi kiaknázása mellett, ez pedig többletterheléssel és új feladatmegosztással fog járni.

5.1.2.3.2 Szervezés

A kontextus második tényezőjét, a szervezeti körülményeket tekintve óriási hasonlóságok figyelhetők meg, és természetesen radikális különbségek látszódnak az első két esettel szemben. Külön érdekesség, hogy a logisztikai cégnél egy jelenleg is zajló folyamatot figyelhettem meg, és a kezdeményezések iránya egybevágott a fejlesztésen már átesett cégek történetével. A szervezeti kontextus elemeit és rendszereit az 5.2.3. fejezetben részletesen elemzem, az azonban egyértelműen látható, hogy mindhárom cég erős standardizáláson esett át. Egyértelmű struktúrát alkottak, tiszta felelősség- és hatáskörökkel, ami csökkentette az érdekkonfliktusok számát. A kulcsfolyamatokban folyamatszabályozások születtek, ezekből protokollok, eljárásrendek készültek. Ezek a kezdeményezések semmiképp sem tekinthetők újdonságnak a menedzsmenttudományok terén, mondhatni alapelvárásnak számítanak egy vállalatméret felett és a korai növekedési válságok [Greiner, 1972] logikus megoldásai. Azonban a kettős képesség és különösen a kontextuális kettős képesség terén, ahol eddig kevésbé vizsgálták a kialakulás folyamatát és a kontextus definícióját, már érdekes gondolatokat feszeget a hagyományosan rugalmatlansággal és kiaknázással értelmezett standardizálás létjogosultsága. A tapasztalatok megerősítik Güttel és Konlechner [2009] eredményeit, akik szerint stabil struktúrára épülő dinamikus alstruktúrák, csoportok és projektek szükségesek a kettős képesség eléréséhez. A projektfókusz erősödése és a professzionális projektvezetési képességek fejlesztése mindhárom cégben látványos méreteket öltött. Az informatikai vállalat

fejlesztőfókusz miatt ez szinte alapkövetelménynek számított, és semmilyen komolyabb problémát nem jelentett, ha valaki az alapmunkaköre mellett egyéb feladatokban is részt vett. A logisztikai cég a fejlesztési projektek érdekében külső szakembert is bevont, így került a látótérbe a későbbi operatív vezető. A mezőgazdasági vállalat feladatkezelő modult vezetett be vállalatirányítási rendszeréhez, éves tervezési módszertanában kiemelt helyett kapott a stratégiából levezetett projektek, amik ellenőrzése külön helyett kapott a corporate governance rendszerben, és természetesen a vezetők bérezése is jelentős részben a projektektől függ.

5.1.2.3 *Kontroll*

Ez a téma már átvezet a kontroll területére. Mindhárom cég komoly informatikai fejlesztésbe kezdett. A logisztikai cég új iparági megoldásokat vásárolt, amit a saját folyamataihoz igazítva testre szabott. A rendszer a jövőben teljes körűen támogatta a logisztikai, szállítmányozási és azzal kapcsolatos valamennyi pénzügyi és elszámolási folyamatot, ami azonnali riportingot tett lehetővé. A mezőgazdasági cég integrált vállalatirányítási rendszert, rádiófrekvenciás készletkezelő rendszert és mezőgazdasági termelésirányító és kontrollrendszert vezetett be, amit egy üzleti intelligenciamegoldásban integrált. Mindezt kiegészítette számos saját fejlesztésű tervezési és riportmodul. Az informatikai vállalat jó feltalálóként magán kísérletezett először, belső kommunikációs és folyamatkezelési rendszerét házon belül vezette be először. Ezt kiegészítette számos ügyfélkezelő (CRM), ticketing- és óraelszámoló rendszer. A cég működése során soha nem használnak papírt. Ezekre a stabil stratégiai, szervezeti és informatikai alapokra lehetett felépíteni az éves feladat- és pénzügyi tervezést, ami a Balanced Scorecard [Kaplan & Norton, 1996] szerkezetében különböző pénzügyi, vevőkkel, folyamatokkal és tanulás-fejlődéssel kapcsolatos célokat fogalmazott meg.

5.1.2.4 *A változás képességének okai – a vezetés*

Fontos kérdés, hogy a szervezeti kontextus szinte logikusnak tűnő fejlesztésére utóbbi három vállalat miért volt képes, ha az első kettőnek az nem sikerült. A kérdésnek számos oldala van és más módszertani megközelítéssel érdemes volna a felsővezetőre, mint döntéshozó egyénre gyakorolt külső és belső hatások szerepét vizsgálni. Mivel az én kutatásom a szervezeti kontextus eszközeit és azok változását, a kettős képesség

ki(nem)alakulásának folyamatát vizsgálja, ezért nem bocsátkoznék találgatásokba, de eredményeim felhívják a figyelmet megzavaró, a döntések meghozatalát, a helyzet értelmezését nehezítő külső és belső megerősítés szerepére.

A logisztikai vállalat vezetője korábban az autóiparban dolgozott, gyárépítésekben és a termelés beindításában vállalt szerepet több nagy projektben is. Pályája során sokkal magasabb szintű menedzsmentstandardokat látott, jelenleg is érdekeltséggel rendelkezik autóipari vállalkozásban. Így amikor a kezei között fejlődő családi cég már kritikus méretet ért el, könnyedén észlelte a különbségeket és a megoldáshoz vezető út sem volt számára idegen. A mezőgazdasági cég vezetője közel sem volt ilyen szerencsés helyzetben. Vezetőként azonban folyamatosan képezte magát, konferenciákra járt és ami még fontosabb, folyamatosan próbált tanulni vevőitől, akik multinacionális nagyvállalatok voltak. A mintákat ugyan nem tudta másolni, de mivel nyitott szemmel járt a világban, észlelni tudta a szervezésbeli különbségeket és a menedzsment teljesítménynövelő hatását. A végső lökést egy közeli rokona adta meg, aki itthon és külföldön is magasszintű menedzsmentoktatásban is vett részt.

Az informatikai vállalat az iparági meghatározottság miatt nagyon gyorsan „multis” szintet kellett, hogy elérjen. A versenyszférába történő betörés, a cég Budapestre költözése, a vevők igényeinek való megfelelés (hiszen sokszor világcégekkel versenyeztek) és a vezetés igényessége olyan hatások voltak, amik kifejezetten fontossá tették a menedzsmentet a cégben, szemben a gépgyártó és a gyártó és kereskedő cég keménymagjával, ahol a vezetés áltudománynak és szitokszónak számított. Az informatikai cég vezetői mérnöki végzettségüket később gazdasággal is kiegészítették.

Összegezve, mindhárom vezető menedzsmentszempontról képzett, vagy képes tudásának hiányát belátni. Az önreflexió képessége kulcsfontosságú, ezt jól láttuk az első két esetben, ahol a vezetők a szervezeti kontextus fejlesztését megvásárolható szolgáltatásnak vagy kinőhető problémának észlelték, ezzel pedig végzetes hibát követtek el. A mezőgazdasági vállalat vezetője követendő példa, aki gazdasági előképzettséggel nem rendelkezett, szituációja szinte tökéletesen megegyezett a gépgyártó és a gyártó és kereskedő cégével, mégis képes volt helyes döntést hozni és saját magát is a változás alanyának tekintette, nem csak megrendelőjének. Természetesen elhamarkodott kijelentés volna pusztán ezen eredmények alapján eldönteni, hogy ki jó és ki rossz vezető. Kutatásom nem alkalmas ilyen kérdések

vizsgálatára – a korábban taglalt további vizsgálatok segíthetik a vezetők figyelmét megzavaró tényezők, csapdahelyzetek megértését. Az eredmények azonban ismét felhívják a figyelmet menedzsmenttudás és külső visszacsatolás fontosságára. A 9. táblázat összefoglalja az öt eset szervezeti kontextusának főbb alkotóelemeit. Zöld a helyes, piros a helytelen, sárga a kisebb problémákkal küzdő, fejlesztés alatt álló terület.

9. táblázat: A vizsgált vállalatok kontextusának összehasonlítása

Dimenzió [Birkinshaw & Gibson, 2004]	Kontextus- tényező [Dobák & Antal, 2010; Ghoshal & Bartlett, 1994]	1. Gyártó és kereskedő vállalat	2. Gépgyártó vállalat	3. Mezőgazdasági vállalat	4. Logisztikai vállalat	5. Informatikai vállalat
Teljesítmény- menedzsment	Rugalmasság - Stratégia	Ellentmondó stratégia	Elfogadott, de hibás stratégia	Helyes, egységet teremtő stratégia	Helyes stratégia	Helyes stratégia
	Fegyelem - Kontroll	Személyes ellenőrzés	Személyes ellenőrzés	Informatika, BSC, MbO	Informatika, BSC, MbO kiépítése	Informatika, BSC, MbO
Társas és szervezeti támogatás	Támogatás - Szervezés	Mérethez nem illeszkedő, szabályozatlan struktúra	Mérethez nem illeszkedő, szabályozatlan struktúra	Szabályozott működés, felfedezés alstruktúrában	Szabályozás zajlik, felfedezés szeparálva	Szabályozott működés, felfedezés szeparálva
	Bizalom – Vezetés, kultúra	Személyes vezetés, ellentmondó értékek, individualitás	Szaktudás a hatalomforrás, menedzsment- tudás alulbecsült, hiányzó közös értelmezés	Integráló, konfliktusfeloldó, képzett felsővezetés. Erős stratégiai fókusz.	Képzett felsővezetés, konfliktusfeloldás struktúrával, erős teljesítményori- entáció	Képzett vezetés, tisztá és elfogadott stratégia, túl erős teljesítmény- elvárások
Teljesítmény		Alacsony teljesítmény - Kihégés	Alacsony teljesítmény	Magas teljesítmény	Magas teljesítményűvé válhat	Magas teljesítmény

5.1.2.5 A kettős képesség elérése

A logisztikai vállalat képes volt nemet mondani a további növekedésre és magas szinten menedzselt, hatékony céggé szeretne nőni. A mezőgazdasági vállalat bővítette termékportfólióját, sokszorosára növelte méretét, felvásárolt vállalatokat, új tevékenységekbe kezdett, saját kutatás-fejlesztési eredményeket produkált, ezeket piacra vitte, új szegmensekben vált piacvezetővé, az ellátási láncban előre és hátra is terjeszkedett. Természetesen nem csak a szervezeti változások után történtek ezek az események. A fejlődés egy 2-3 éves periódustól, a belső válsághelyzet időtartamától eltekintve folyamatos volt. A szervezeti kontextus változása nem alapvető feltétel, hanem egy felülről határoló tényező: ha nem valósítja meg a fejlesztéseket, megrekedt volna a szervezet és ahogy Penrose [1959] is írta, valószínűleg visszaesett volna egy olyan kisebb és egyszerűbb szintre, amit még konfliktusmentesen képes lett volna kezelni. Tevékenységei között a tanulás folyamatos volt: a kiaknázó kereskedelem és

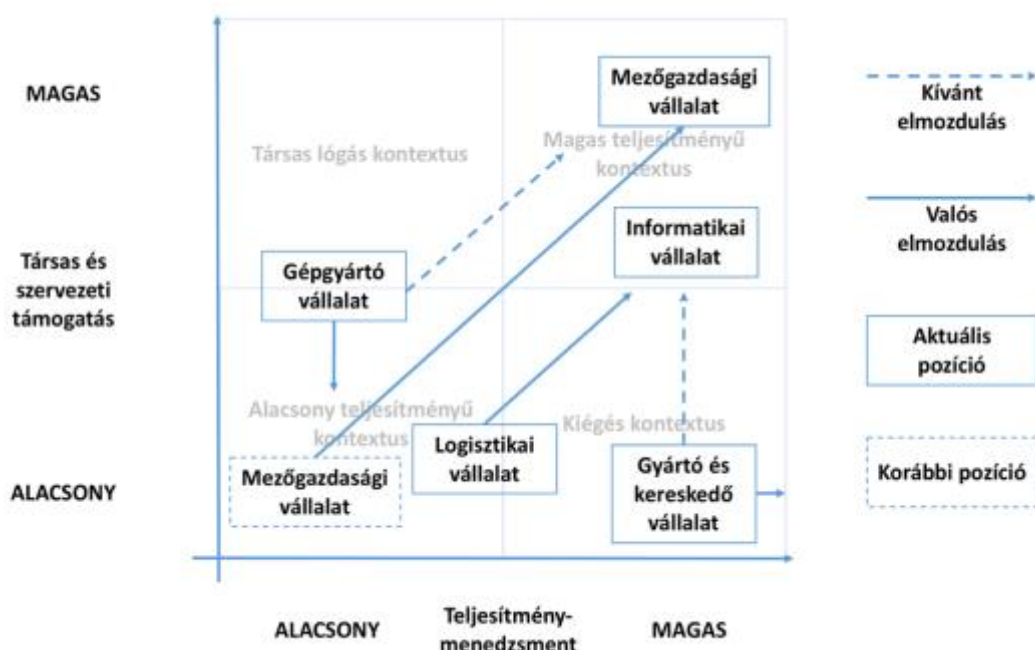
a stratégiai szinten gondolkodó vezetés határozta meg a K+F-projekteket, amik a kísérleti és nemesítési időszak után piaci védettséget teremtettek. Az adódó szabályozási feltételek és rések teremtette lehetőséget számos, kezdetben felesleges munkával ragadták meg, amihez nem sok kedve volt az alkalmazottaknak, de a folyamatos kommunikáció, az ellenőrzés és a jutalmazás miatt elvégzett feladatok (piacépítés, termékbemutatók, alacsony volumenű de jövőben ponteciálisan nagy lehetőségeket tartogató termékek népszerűsítése) 2-3 éves időtávon belül óriási kiaknázási lehetőségeket teremtettek.

Az informatikai cég az alaptermék fejlesztésén és értékesítésén keresztül szerzett tapasztalataira építette az új szoftvert. Ügyfeleiknél sok olyan szervezési problémát láttak, ami informatikailag nehezen volt kezelhető. Az új termék új kategóriát is teremtett, ezért a piacra vitel nehéz és fáradtságos folyamat volt, de a sikerek már láthatók. Az új kihívások során szerzett módszertani tudás pedig folyamatosan áramlik vissza az alaptermék felé is.

Az eredmények alapján kijelenthető, hogy a vizsgált mezőgazdasági és informatikai cég története során elérte a kontextuális kettős képesség bizonyos szintjét, mert strukturális szeparáció nélkül volt képes, pusztán vezetési eszközökkel egy szervezeten belül kezelni felfedezési és kiaknázási feladatokat úgy, hogy az egyének mindkettőben részt vettek. Az informatikai vállalat azonban továbbment ennél (ezt részletesen elemzem az *5.2.5. Lehetséges strukturális szeparáció* c. fejezetben). Számos sikeres és sikertelen projekt után végül a vezetés úgy döntött, hogy az új terméket önálló cégbe szervezi, független csapattal, új márkanévvel. Szerették volna elkerülni az érdekütközéseket és a vezetés elfáradt abban, hogy a kontextus elemeivel kell folyamatosan jobb belátásra bírni a kollégákat. Ez a tapasztalás nagyon hasonlít a mezőgazdasági vállalatban a közelmúltban kibontakozó irányokhoz. *„Tudom, hogy szükséges hetekig tervezni és megbeszéléseken ülni. De igazán azt szeretem, ha kimehetek a földekre! Ügyvezető, mezőgazdasági vállalat”* Ha a vezetési eszközökkel szeretnénk feloldani a folyamatos ellentmondást kiaknázás és felfedezés között, az kétségkívül feszültséggel jár, hisz maga a vezető személye és jelenléte is egy eszköz. A kollégákban érlelődő és felőlük érkező feszültség érezhetően lecsapódik a vezetésben is. Ami szükséges, de közel sem kellemes következménye egy ilyen kontextuális működésnek. Ezek az észlelések a mezőgazdasági cégben is lassan kibontakozó strukturális szeparációt indítottak el. A konfliktusban lévő felfedező

(K+F-osztály) és kiaknázó (kereskedelem) csoportokat messzebbre költöztették egymástól, és inkább több ember felvételével ugyan, de a felfedező és kiaknázó feladatokat egyén szintjén elkülönítették: így kapott ifjú helyettest a kereskedelmi vezető, aki nem szeretett a piacépítési feladatokkal foglalkozni, még akkor sem, ha pénzének nagy része ezen múlt. Az eredmények megerősítik Gibson és Birkinshaw [2004] és Kauppilla [2010] eredményeit és hozzájárulnak ahhoz a tudományos vitához, ami a kettős képesség különböző megjelenési formájának viszonyait firtatja. Az esetek látványosan bemutatják, hogy az időbeli, strukturális és kontextuális felfogások kiegészítő viszonyban állnak egymással és sokkal inkább alternatív, mintsem alá-fölérendelt viszonyban álló megoldások. Fontos megjegyezni, hogy a bemutatott két eset nagyon korlátozott minta, így nem szeretnék olyan következtetést levonni, hogy a kontextuális kettős képességből egyenes út vezet a strukturális felé. Kétségtől sok esetet találhatunk a gyakorlatban, ami ennek ellenkezőjét példázza. A figyelmet a váltás lehetőségére, és alternatív viszonyra szeretném felhívni.

14. ábra: A vizsgált vállalatok szándékolt és realizált fejlesztései



Ahogy az a 14. ábrán is látható, hogy a mezőgazdasági és az informatikai vállalat is képes volt a fent leírt folyamat eredményeképp elmozdulni kezdeti pozíciójukból, és már magas teljesítményű kontextussal rendelkeznek, ami magas szervezeti támogatottságot biztosít, de magas teljesítményelvárásokat is támaszt. Az informatikai

vállalat ábrázolása nem véletlen. A vezetői habitusból következő, sokszor túlzó teljesítménycentrikusság sok esetben károsítja kontextust, ez azonban sosem olyan mértékű, hogy az első két esetben bemutatott diszfunkciók akár csak a legcsekélyebb mértékben is megjelenjenek a cégnél. A logisztikai vállalat jelenleg kontextusának fejlesztésén munkálkodik, de a példákat látva, jó úton halad abba az irányba, hogy elérje a magas teljesítményű kontextust.

5. 1. 3. Kritikus pontok a vállalatok fejlődése során

Az 5.1. fejezetben elemeztem és összehasonlítottam az eseteket annak érdekében, hogy teljesíthessem két legfontosabb kutatási célkitűzésemet: (1) megismerni és megérteni a kettős képesség elérésének folyamatát és (2) feltárni a kettős képességhez szükséges szervezeti kontextus elemeit, mélyebb definíciót biztosítani a kontextusra.

Fontos kiemelni kutatásom limitációit. Csak olyan vállalatokat vizsgáltam, amik szándékoltan folytatnak felfedezési és kiaknázási tevékenységet, kutatásom eredményei így közel sem univerzálisak, csak a hasonló szituációban lévő cégek számára tartogathat következtetéseket. A kvalitatív módszertanból következőleg a minta szűk, így a jelen és következő fejezetben bemutatandó fejlődési utak sem teljeskörűek. Vélhetőleg számos más mozgás is elképzelhető és különböző módon válhatnak kettős képességűvé és válhatnak a strukturális vagy kontextuális megoldások között. További korlátozás, hogy a kettős képesség elérésének folyamatában olyan korai életszakaszok és döntések is meghatározók, amiket az interjúalanyok visszaemlékezéseiből tudtam csak rekonstruálni. Továbbá számos olyan hatást azonosítottam a fejlődési folyamatban (például a külső és belső megerősítés, a vezetés személyisége), amik a kutatás tanulságai szerint kritikus jelentőségűek, de a munkám a szervezeti kontextus elemeinek megfigyelésére fókuszált, így ezekről a hatásokról megalapozott következtetéseket nem tudok levonni.

Ezen limitációk mellett is számos eredményt tartogat a kutatás. Az esetekből jól kirajzolódik, hogy a személyes vezetésre épülő, korai szervezeti kontextusban a vezető önmaga az a legfontosabb eszköz, ami egységet teremt és kezeli a konfliktusokat a felfedező és kiaknázó tevékenységek között. Ebben a stabil állapotban egyhurkos tanulással ugyan, de radikálisan fejlődnek a cégek: a rendszer, a működési keretek komoly átalakítása nélkül érnek el komoly üzleti sikereket. Ugyan piaciilag vagy a termékstruktúrát tekintve nagy lépésekre is képesek lehetnek, de az alapvető stratégiai,

szervezeti, vezetési és kontrollrendszerek érintetlenek maradnak. Külső piaci hatások, a méret kritikus szintje és a tevékenységek komplexitásának növekedése azonban minden vizsgált szervezetben előidézik egy olyan kritikus pontot, amikor a szervezeti kontextus fejlesztése nélkül képtelen tovább növekedni és felfedező vagy kiaknázó tevékenységei közel egyik, másik vagy akár mindkettő sérülni fog.

Az esetek között a megkülönböztető tényező, hogy a vezetés felismeri-e ezt a pillanatot és ha igen, helyesen dönt-e? A gyártó és kereskedő vállalat hosszú időn keresztül nem tette meg, ezért fluktuációval, alacsony hatékonysággal és komoly szervezeti és kulturális ellentétekkel fizetett, de talán fordulóponthoz ért. A gépgyártó vállalat helytelen stratégiai döntést hozott és nem csoportosított elég erőforrást a kiaknázó tevékenységek és a szervezeti kontextus fejlesztésére, így csak a személyes vezetés fokozásával tudja irányítani a szükségszerűen növekvő céget. A logisztikai cég vezetője korábbi tapasztalataira építve felismerte, hogy cselekednie kell és hozzálátott az alapszervezet fejlesztéséhez. Érdekes kiegészítés, hogy ő már előre eldöntötte, hogy a jövőbeni felfedezést biztosan szeparálni fogja strukturálisan, hogy az ne csökkentse a kiaknázás hatékonyságát és hogy elkerülje az egyéni szinten keletkező feladatkonfliktusokat. A mezőgazdasági cég vezetője tanult vevőitől és hallgatott a képzett menedzserekre. Lelassult, modernizálta vállalatát, és épp így tudott felgyorsulni. Azonban ő is belefáradt abba, hogy kezelje a kontextuális kettős képességből keletkező konfliktusokat, így finoman ugyan, de a strukturális szeparáció irányába tolódott el. Ez a folyamat pedig már be is fejeződött az informatikai cégnél, ahol jogilag is külön szervezték az új terméket, élesen elválasztva az alaptermékétől és az anyaszervezettől. Utóbbi két cég megváltoztatta a működési kereteket és megtanulta, mi a változtatásoknak az a kritikus méret nagysága, amit alstruktúrák (projektek, stb.) formájában még elbír az alapszervezet, és mikor szükséges áthangolni a kontextus elemeit vagy radikálisan belenyúlni a struktúrába egy nagyobb fejlesztés miatt. Röviden, képessé váltak a szervezet átalakítására, a kéthurkos tanulásra.

5.2. Kettős képesség és az ahhoz szükséges szervezeti kontextus kialakulásának folyamata

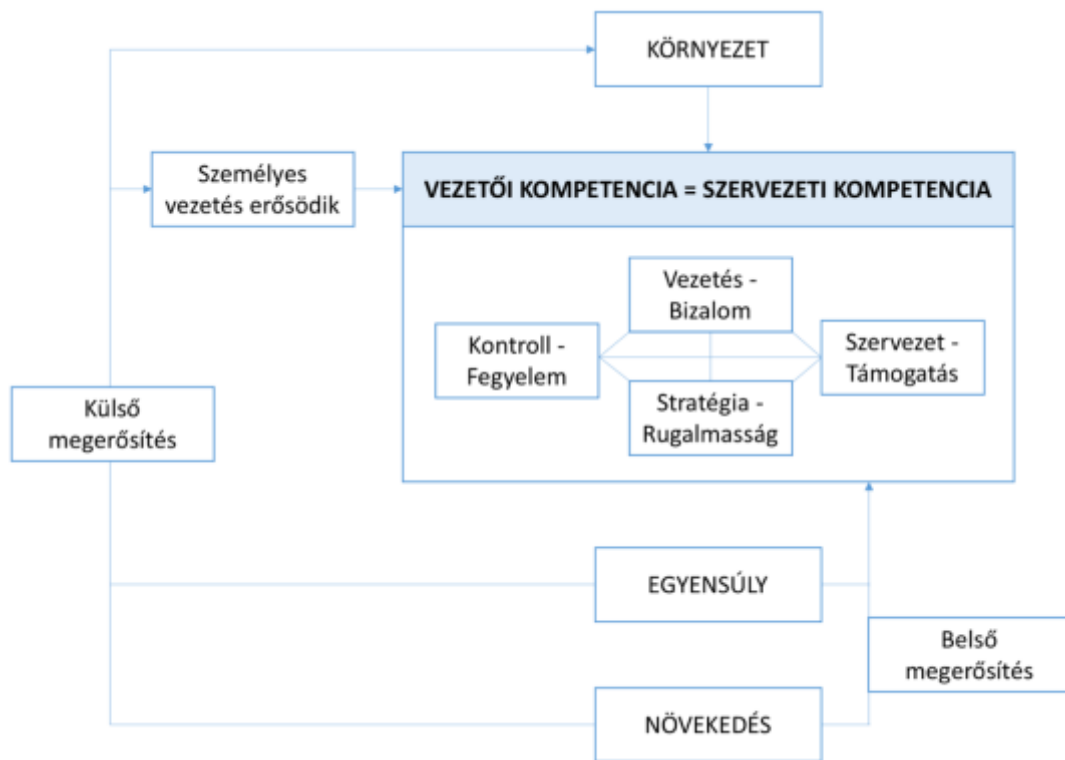
Elemzésem során a kettős képesség elérésének folyamatában öt fontos lépést azonosítottam. Az első a korai stabil állapot, az **egyhurkos tanulással történő fejlődés szakasza és ennek csapdái**. A második a **szervezeti konfliktusok és azok**

észlelése, ami kritikus fordulópont a cégek életében. Ha a felismerés megszületik, a harmadik fázis a **kontextus fejlesztése**. A negyedik a **kettős képesség elérése, a kéthurkos tanulás megvalósulása**. Ha a vállalatok végigmennek egy ilyen komplex változási folyamaton, aminek legfontosabb feltétele, hogy megszerezzék szervezeti korlátjaik felismerésének képességét, a jövőben sokkal kisebb eséllyel kerülnek a már korábban bemutatott csapdahelyzetekbe. Előfeltevéseimnek megfelelően, a vállalatok a kettős képességet először kontextuális formában érik el. Azonban lehetséges, hogy később váltanak **strukturális szeparációra**. Ez az ötödik, opcionális lépés a folyamatban.

5. 2. 1. Fejlődés egyhurkos tanulással

Szeretném ismét rögzíteni, hogy az alfejezet következtetéseit retrospektív interjúk eredményeiből vontam le, amiket az események óta eltelt idő és élmények torzíthattak. Ezt a limitációt figyelembe véve, a vállalatok kezdeti életszakaszára az egyszerűség és az ösztönösség jellemző. Az 5.1. fejezetben már bemutatott módon, valamennyi vállalat specializált munkamegosztást követ, de a szervezeti forma közel sem felel meg a vegytiszta elméleti funkcionális szervezetnek. A centralizáció ugyan erőteljes, de a szabályozottság és az egyéb koordinációs eszközök közel sem felelnek meg az elvárásoknak. A vezetés nem tud, és sok esetben nem is szeretne kivonulni az operatív munkából és döntéshozatali szituációkból. A hiányosságokat a cégek valamennyi esetben a személyes vezetés fokozásával és a személyorientált koordináció használatával kompenzálják. A vezető és szervezet szinte totális integrációja (a vezető maga a szervezetet egyben tartó legfontosabb mechanizmus) egy stabil és biztonságos kontextust hoz létre, természetesen azzal a korlátozó feltétellel, hogy a szervezet terhelhetőségét a vezető munkabírása limitálja.

15. ábra: A szervezetek kezdeti életszakasza, fejlődés egyhurkos tanulással



Mint azt a 15. ábra mutatja, a kontextus tényezői közötti kapocs a vezető. A stratégia egyértelműen az ő fejében létrejövő koncepció, amiben erősen dominálnak a kognitív sémák és a vállalkozói szemléletmód [Mintzberg, 1998]. A szervezési keretek nagyrészt informálisak, hiszen az első szakmailag is megfelelő és a valóságban is alkalmazható szabályozások, folyamatstandardizálások a kontextus későbbi fejlesztése során készülnek el annak ellenére, hogy ezeknek már ebben a korai életszakaszban létezniük kellene [Dobák & Antal, 2010]. A kontrollban a vezető személyiségéből és erős jelenlétéből kifejlődő klánkontroll és személyes ellenőrzés dominál [Ouchi, 1980], de fejlett informatikai és controllingmegoldásokkal nem találkozhatunk.

A vezető egyéni kompetenciái alapvetően meghatározzák a szervezet képességeit. A mezőgazdasági vállalat termelőüzemet létesít, az alapanyagellátást kiszervezi, az értékesítés terén pedig behoz egy erős társat. A lépés logikus, hiszen pályája kezdetén egy hasonló méretű üzemben dolgozott. A gyártó és kereskedő cég igazi erőssége a piac figyelése, a trendek diktálása, a kreatív termékfejlesztés és a jó kereskedelem. Hasonlóan vezetőik erősségeihez. Ez később komoly szervezeti problémákat okoz a gyártórészlegen. A gépgyártó vállalat erős gyártási szaktudással rendelkezik, hasonlóan mérnök alapítójához. A problémák (részben) akkor kerülnek a felszínre, amikor termékfejlesztésbe kezdenek.

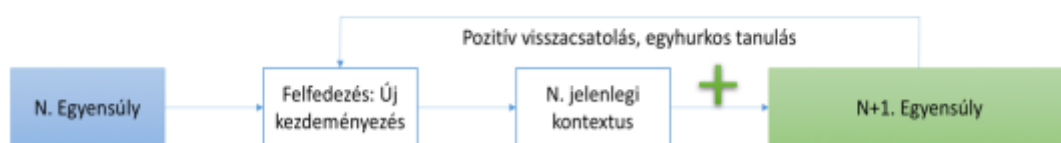
A környezet és a szervezet közötti egyetlen szűrő a vezetés. Ő tárgyal az ügyfelekkel, ő jár kiállításokra, vásárokra, ő indul tendereken. Az erős centralizáció és az operatív szintű vezetői jelenlét miatt a középvezetés sosem lehet annyira erős, hogy bevonódjon a stratégiai szintű döntések meghozatalába. A mindenhol tapasztalt erős személyi kultuszra épülő, biztonságos közegben kézi vezérléssel és a formalizálás hiányából fakadó rugalmassággal kezelhetők a felfedezés és kiaknázás közötti ellentétek. Ez az egyensúlyi állapot stabil alapot szolgáltat a növekedéshez. A gyártó és kereskedő vállalat először Kínából importál és helyben értékesít. Öt évvel később már saját termékfejlesztő csapattal zsebeli be az európai piac elismeréseit. Azonban a szervezeti kontextus egyetlen eleme sem változik meg jelentősen. A gépgyártó cég kitör egyetlen vevője árnyékából és hatalmas mennyiségi növekedésen megy át. Bár kifejlődik egy formális középvezetés, szinte minden operatív termelési döntéshez szükség van az ügyvezetőre. A mezőgazdasági cég vezetője egy nagy vevője segítségével kilép a nemzetközi piacra, de valamennyi stratégiai szintű kereskedelmi, beszerzési és beruházási döntést ő hoz meg, és a projektek is az ő vezetésével zajlanak. Az informatikai cég egyetemisták és barátok csapatából fontos közigazgatási beszállítóvá válik. A logisztikai cég több nagy vállalatnak nyújtja fejlett szolgáltatását, de a kezdeti családi hangulatú munkavégzés egyre kevésbé képes lekezelni a feladatokat.

A vezető észleli és szűri a környezetben felmerülő lehetőséget. Valamennyi vizsgált cég alapítója rendkívül vállalkozó szemléletű ember, ezért a növekedés és felfedezés nem csak a működés következménye, hanem erős ambíciója is volt mindannyiuknak. A szervezeti kontextus sokszor töredezett, alulfejlett elemeit az ő jelenlétük és munkájuk tölti ki és tartja egyben, ami stabil állapotot hoz létre. Ez az erős vezetői szerep azonban két szempontból is kontraproduktívá válhat. A vezetői jelenlét logikus lépése, hogy komoly kultusz alakul ki és a szervezet tagjai is a kontextusnak megfelelő magatartást vesznek fel, kezdeményezőkézségük, proaktivitásuk csökken vagy ki sem alakul. Ez a következő alfejezetben ütközik ki, amikor a vezető eléri teherbírása határát, és nem tudja kezdeményezéseibe bevonni alkalmazottait, ezáltal nem csak a felfedezési projektek, de a kiaknázás is sérülni kezd. Összegezve, a stabilitásból, növekedésből és a meghatározó személyiségből és szerepből következő belső megerősítés megszilárdítja őket abban a hitükben, hogy a jelenlegi kontextus, a személyes feladatvégzés, az erős centralizáció és az alacsony középvezetői felhatalmazás a helyes működési keret. Ezt az észlelést a külső megerősítés is fokozza,

hiszen a piac visszaigazolja őket. A gyártó és kereskedő vállalat számos szakmai elismerést, design-díjat nyer, értékesítési számai radikálisan nőnek. A mezőgazdasági cég komoly növekedésen esik át, folyamatosan bővül vevői köre, több szakmai és közéleti elismerést szerez. A gépgyártó vállalatot új ügyfelek keresik, megrendeléseik nőnek, így a pénzügyi és vevői visszajelzések alapján is logikusan vonhatja le azt a következtetést, hogy helyes úton jár.

Összegezve, és kutatásom fókuszánál, a szervezet kontextuális elemeinek szintjén maradva, megállapítható, hogy a vállalatok első életszakaszában a kis méret, erős informalitás, a hasonló személyiségekre épülő, vállalkozó személetű csapat és kultúra a jellemző, aminek legfontosabb koordinációs eleme a vezető maga. A struktúra fejletlen. Ugyan minőségileg megosztják a munkát, de a szabályozottság és a hatáskörmegosztás sokkal inkább egyszerű szervezeti viszonyokat feltételez. A cég stratégiája a vezető, a szervezeti kompetenciák és erősségek megegyeznek a vezetőjével, míg a kontrollt, a felfedezés és kiaknázás közötti ellentétek kezelését szintén a vezető végzi el. A kulturális alapok a rugalmasságra és a szabályozatlanságra épülnek – jól látható a gyártó és kereskedő, a gépgyártó, a logisztikai és a mezőgazdasági cég esetében is, hogy a szofisztikált menedzsment kifejezetten ellenszenves értékke válik, és ez kezdi el tágitani a szakadékot vezetés és szervezés között, amikor elérnek egy kritikus növekedési pontot.

16. ábra: Fejlődés a kezdeti kontextusban



Azonban ahogy az a 16. ábrán is látható, amíg a szervezet komplexitása és mérete nem feszegeti kontextus határait, a pozitív külső és belső megerősítés alapján a vezetés a kontextus módosítása nélkül képes sikeresen növekedni és egyre több külső lehetőséget megragadni. A működési rutinok átalakítása nélkül, a rendszer keretei között maradva, egyhurkos tanulással növekszik a cég, a hatások azonban torzíthatják a vezetés problémaészlelését, mint azt láthatjuk a gépgyártó és a gyártó és kereskedő vállalat esetében, de a probléma leküzdése a logisztikai és a mezőgazdasági cégnek sem volt egyszerű feladat.

5. 2. 2. Konfliktusok és azok észlelése

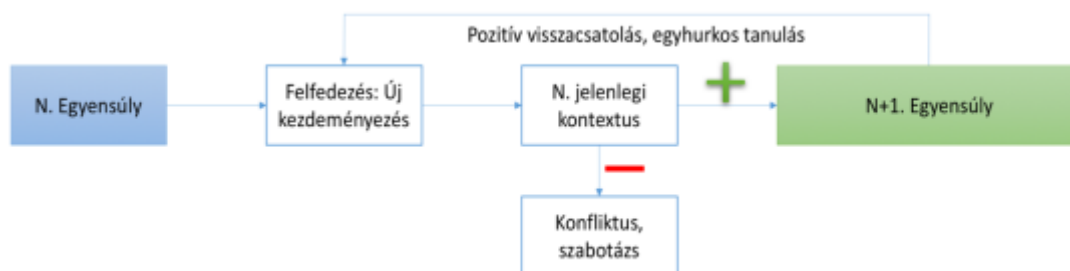
A fejletlen szervezeti kontextus a megváltozott piaci körülmények, szervezeti méret és komplexitás miatt eléri határait és számos konfliktust és törésvonalat okoz. Mint azt az előző fejezetben bemutatam, a legnagyobb limitáció a vezető munkabírása, hiszen ő a fő koordinációs eszköz, ő észleli a környezetből a lehetőségeket, ő dönt a felfedező tevékenységekről, ő irányítja a kiaknázást, a kettő között pedig az ő személyes jelenléte és értékítélete alapján egyensúlyozik a szervezet. Az egyensúlyi állapot határainak elérésekor a kontextus alulfejlettsége súlyos határoló feltétellé válik.

Az esetekben is bemutatott értékek, a rugalmasság, az individualitás, a szabályozatlanság, a korábbi alapvető képességek alapvető merevségekké válnak [Leonard-Barton, 1992, 1995]. Észelve a határok feszegetését, a vezetés minden esetben nagyobb önállóságra és kezdeményezőkézségre, egyúttal szabályozottabb és kontrollálhatóbb munkavégzésre kéri a szervezetet, ami szöges ellentétben áll ezekkel a korábbi értékkel. A „régí csapat” szemében a fejlett menedzsment, a precizitás, a szabályszerűség, az adminisztráció és az elszámoltathatóság antitézissé válik, és minden, ezen értékek égisze alatt érkező vezető ellenséggé válik, mint láthattuk azt a mezőgazdasági vállalat informatikai és kereskedelmi vezetője, vagy a gyártó és kereskedő cég HR-, logisztikai, termelési, beszerzési és pénzügyi igazgatójának esetében.

Fontos megemlíteni, hogy a vezetés megváltozott észlelését személyes határainak feszegetése okozza, és megváltozott elvárásai csak a kinyilatkoztatások szintjét érik el, ő maga nem változik és komoly átalakításokba sem kezd. Ezt valamennyi eset, a sikeres és a sikertelen fejlesztéseken átesett cégek története is megerősíti. Első körben a vezetés saját magát szeretné reprodukálni a vezetőiben. Sok autonóm, vállalkozó vezetőt szeretnének, amit a legjobban talán a logisztikai cég ügyvezetőjének idézete illusztrál: *„Sok-sok kis pitbullra lenne szükségem, akik átrágják magukat a falon is!”* Ez az elképzelés azonban több szempontból is hibás és helytelen. A legfontosabb, hogy teljesen ellentétes keretek között szocializálódtak a tagok. Egy erős, minden kérdésbe belefolyó, mindent eldöntő, karizmatikus vezető gyorsmozgású alakulatában kellett dolgozni. Másodszorban, minden alapvető menedzsmentirodalom [pl. Dobák & Antal, 2010; Greiner, 1972] alapján is triviális, hogy a növekvő méretekre és komplexitásra képzett, autonóm vezetéssel rendelkező, de megfelelően szabályozott, kontrollált és támogatott vezetéssel kell válaszolni, nem pedig individualista vállalkozók laza

csoportosulásával. A harmadik fontos probléma, hogy a megfigyelt esetekben, még a szakmai előképzettséggel rendelkező vezetők is beleesnek abba a hibába, hogy magukat nem tekintik a változás alanyának, csak vezetőikkel szemben fogalmazzák meg az új elvárásokat, de maguk sok esetben ugyanazt a magatartási mintát közvetítik.

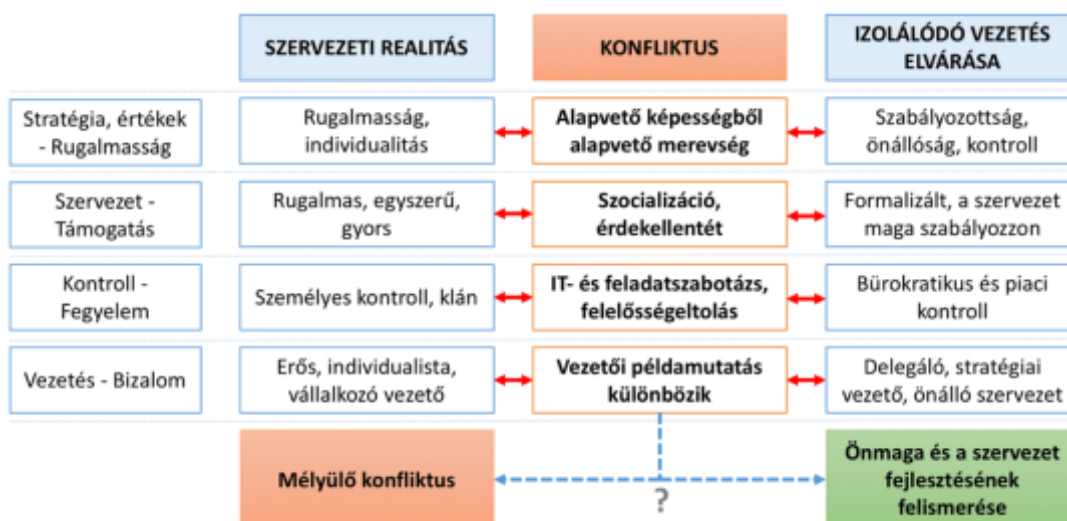
17. ábra: A konfliktusok észlelése



Ahogy azt a folyamat logikájában a 17. ábra bemutatja, ezek a törésvonalak komoly lyukakat ütnek a szervezet szociális hálóján és rongálják a kultúrát. Vezetés és középvezetés között elmérgesedik a viszony, a szervezeti teljesítmény csökken, a növekedési fájdalmak megjelennek, amik alacsony feladatfókuszban, a közös identitás és értelmezés elvesztésében, rossz működésben, túlmunkában és tűzoltásban, véget nem érő megbeszélésekben öltenek testet. Ilyen közegben a kontrolleszközök sem működnek [Flamholtz & Hua, 2002]. Személyes megfigyeléseim során a gépgyártó, a gyártó és kereskedő és a logisztikai vállalatnál is átélhettem, hogy a vezetői szintek közötti ellentétek miatt kialakuló feladatelkerülés a szervezeti tagokat az alulfejlett kontrolleszközök kikerülésére ösztönzi, aminek legékesebb példája a hiányos adminisztráció és a vezetői megbeszélések elhúzása, szabotálása, a felelősség elhárítása. További érdekes jelenség, hogy a vezetők először szinte minden esetben az alapszervezettől várják el, hogy alakítsa ki a szabályozottabb működés kereteit, amihez sem képzettségük nincs, de érdekeik és értékeik és ennek ellentétét diktálják. A sok kudarcélmény után az alapítók ezért döntenek új vezetők behozatala mellett, amely olaj lesz a tűzre. Ezt kiegészítendő, részben a divathatás, részben a külső támogató környezet miatt bevezetett informatikai rendszerek (pl. mezőgazdasági vállalat esete) sem javítanak a helyzeten, hiszen csak újabb közös ellenségekké válnak, amik még jobban összekovácsolják az ellenző koalíciót. Ahogy az a 18. ábrán is látható, a vezetés és az őt körbevevő, egyre inkább új emberekből álló csapat és a keménymag között kibékíthetetlen kulturális ellentétek keletkeznek, melyek szinte

minden cég életében komoly vezéráldozatokkal járnak, elég csak a mezőgazdasági vagy a gyártó és kereskedő vállalat esetére gondolni.

18. ábra: Az izolálódó vezetés és a szervezeti realitás közötti különbségek és konfliktusok



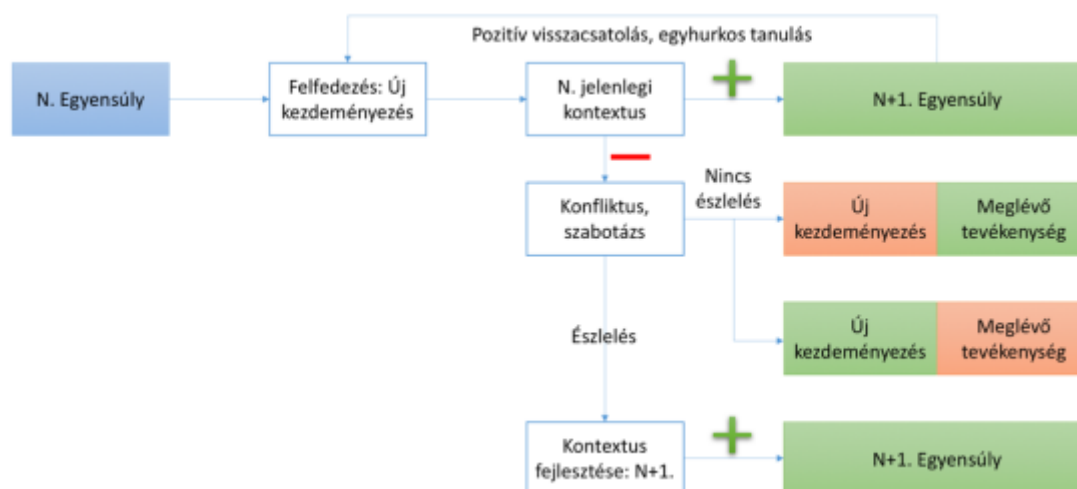
March [1991] és Burgelman [1991] szerint a szervezeteknek fel kell áldozniuk a rövidtávú stabilitást a hosszútávú fejlődés oltárán, még ha a fejlesztések jövőbeni hatásának valószínűsége a jelenben nehezen is érzékelhető. Az esetekben egyértelműen észlelhető a tanulási és adaptációs paradoxon kialakulása, és az, hogy a vizsgált cégek túl sok erőforrást fektettek az inkrementális fejlesztésekbe, biztonságba és stabilitásba, de ez megnövelte a jövőbeni avulás kockázatát [Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Holmqvist, 2004; Leonard-Barton, 1992]. A központi kérdés, amit a következő alfejezetben tárgyalok, hogy a vezetés képes-e külső és belső hatásokra felismerni a valódi problémát, a kontextus alulfejlettségét, ugyanis valamennyi esetben erősen észlelhető az önerősítő tanulásból kialakuló szervezeti inercia, a jelenre összpontosuló koncentrált figyelem és a jövőbeni változások alulbecsültsége [Hannan & Freeman, 1977, 1984; Levinthal & March, 1993]. Mivel a kontextus központi eleme a vezető maga, ezért a fejlesztési folyamat elengedhetetlen alapfeltétele, hogy maga is a változás útjára lépjen. Ha nem sikerül, a vállalat megreked és visszazuhan egy alacsonyabb teljesítményszintre [Penrose, 1959] vagy kompetencia- és kiaknázási csapdába reked [Ahuja & Lampert, 2001; Fauchart & Keilbach, 2009; Herriott, Levinthal, & March, 1985; Levitt & March, 1988; Radner 1975].

Összegezve az eredményeket, egy kritikus növekedési ponton a vezetés izolálódik, a szervezetben mély konfliktusok alakulnak ki. Egyrészt az alapító egyre rosszabbnak éli meg alkalmazottai teljesítményét, annak ellenére, hogy emberei változatlanok és az őket körbevevő szervezeti kontextuson sem hajtott végre komoly fejlesztéseket. Túlterheltsége miatt az egyszerű szervezeti körülmények között működő, erős vezetés által irányított vezetőkkel szemben új elvárásokat fogalmaz meg, azaz legyenek autonóm, kezdeményező vezetők, de legalább önálló feladatvégrehajtók. Nincs más választása, hiszen a vezető már nem ér oda mindenhova, korábbi összetartó szerepe erodálódik. A feladatot ezzel elvégzettnek gondolja, de az új elvárásrendszerrel szembesített szervezet az előző stabil és sikeres kontextusban nem ilyen keretek között szocializálódott, így ellentétek keletkeznek vezetés és szervezet között, amit erősít az alapító sok esetben változatlan magatartása és példamutatása. Az érték- és érdekelletétek mély kulturális szakadékokat képeznek, amik a feladatvégzés és kontrolleszközök szabotázsában is testet ölt. Ahogy azt a 19. ábrán láthatjuk, ha felismeri önmaga és a szervezet fejlesztésének szükségességét, akkor képes lehet kitörni ebből a csapdából. Ha nem, akkor a szervezet konzerválódik, vezetői pozíciója az elvárások és a realitások között feszülő, állandósuló konfliktus miatt folyamatosan gyengülhet.

5. 2. 3. Kontextus fejlesztése, vagy fejlesztésének hiánya

Disszertációm két kutatási célkitűzése a kettős képesség kialakulási folyamatának feltárása és a szervezeti kontextus menedzsmenteszközeinek a korábbinál részletesebb definiálása. Értelmezésemben a kontextus kialakulása a fejlődési folyamat egy lépése, ezért tárgyalom a disszertáció ezen részében. A korábbi alfejezetekben bemutattam az erősen növekvő, fiatal szervezetek kezdeti kontextusát és a siker okozta külső és belső megerősítés csapdáit. A fejlődési folyamat legfontosabb pontja, hogy a szervezet képes-e felülvizsgálni működési kereteit, rádöbben-e arra, hogy korábbi képességei és rutinjai a jövőben hátrányt okoznak-e.

19. ábra: A kontextus fejlesztése vagy annak hiánya



A kezdeti szervezeti kontextusban a szervezet és a vezető egy integráns egészt alkot, ahol a szervezet magatartása, stratégiája és fő erőssége megegyeznek a vezetőjével. A személyes menedzsmentre épülő működés konfliktusokat teremt, az alapító megváltozott elvárásai, az alkalmazottak által követett magatartás és a vezetői példamutatás között feszülő ellentét mély konfliktusokat teremt. A kérdés az, hogy felismerik-e a változás szükségét. Amint az a 19. ábrán látható és az esetek elemzésénél is olvasható volt, ez az a fordulópont a vizsgált cégek életében, ahol más irányt vesz útjuk. A gépgyártó és a gyártó és kereskedő vállalat károkat szenved el, míg a másik három a szervezetfejlesztés útjára lép.

A két kevésbé sikeres eset története hasonló véget ér, mégis van közöttük egy fontos különbség, ami kihangsúlyozza a vezető és a szervezet fókuszának egységét. A gépgyártó cég mérnöki vezetéssel rendelkezik, a menedzsmenttudás értéktelen és a szervezeti kultúra szintjén is megvetett képzettségnek számít. A kiaknázáshoz kapcsolódó szaktudással nem lesznek képesek megvalósítani az új termék kifejlesztését, még ha ez vonzó, színes feladatnak is tűnik a működés csiszolásával szemben. Az új kezdeményezés, a felfedező projekt elhal, és ennek sok oka van, amit a következő alfejezetekben részletesen körbe is járok. A hibás erőforráselosztás és a szervezetre és menedzsmentre fordított gyenge figyelem miatt végül a vállalat két szék közé a földre ül: új terméke megmarad prototípus szinten, és a hatékonyság- és működésbeli fejlesztések is késnek.

A gyártó és kereskedő vállalat kiváló kereskedő és termékfejlesztő kompetenciákkal rendelkezik, hasonlóan elsőszámú vezetőihez. Az általuk követett értékrend és

magatartás is azt közvetíti, hogy a rugalmasság és a vevői igények maximális kielégítése a fő erősségei a vállalatnak, ez pedig a kereskedelmi és fejlesztési osztályok dominanciájához vezet, ahol a cég régi alkalmazottai vannak többségben. A gyártási terület munkáját tönkre teszi a sok változás és termékvariáns, hiszen standardizált körülmények nélkül hatékony gyártás nehezen valósul meg. Habár a vezető folyamatosan hangsúlyozza, hogy a jövő a gyártási kapacitásban és képességben van, a stratégiai problémát nem oldja fel és maga is más értékeket és érdekeket követ. Ez megerősítést jelent a régi csapatnak, ami folyamatosan élezi a konfliktust a különböző érdekcsoportok között. A dinamikák egyirányba mutatnak: a folyamatos újítások ellehetetlenítik a meglévő, kiaknázó, gyártótevékenységeket, és több éven keresztül nem tudnak kilépni ebből a csapdából.

Ezzel szemben másik három vállalatunk külső impulzusok hatására és saját szaktudásukra, korábbi tapasztalataikra építve a szervezet fejlesztése mellett köteleződnek el, majd viszontagságos évek után ugyan, de új egyensúlyi állapotot teremtenek, immáron jelentősen fejlettebb szinten. A legfontosabb előrelépés, hogy elválik a vezető és a szervezet, az alapító minden esetben kivonulhat az operatív működésből. Az autonómia átadása, a standardizálás azonban nem rugalmatlanságot teremt. A vezető energiái felszabadulnak, van ideje és ereje az új lehetőségekre, de az egyensúlyt kiaknázás és felfedezés között már nem személyes vezetésével és a mindennapi konfliktusok folyamatos kezelésével teremti meg. Stratégiai vezetővé válik, közös értelmezést és egységet teremt, precíz tervezési és ellenőrzési eszközökkel egyeztetni az egyéni és a céges érdeket, majd ezen rendszerek és az erőforráselosztáson keresztül tölti fel felfedező és kiaknázó tevékenységekkel kollégái munkakörét. A következő alfejezetekben részletesen elemzem a kontextus vezetési és szervezési eszközeit, annak érdekében, hogy pontosabb és mélyebb definíciót tudjak adni a szervezeti kontextusra és hozzásegítem a szakterület irodalmát a kettős képesség kialakulásának megértéséhez. Az egyes alfejezetekben a szakirodalom által már azonosított tényezők és menedzsmenteszközök mentén értelmezem a jól és rosszul működő esetek sajátosságait [Bushe & Shani, 1991; Goldstein, 1985; Güttel & Konlechner, 2009; McDonough & Leifer, 1983], majd kiegészítem saját eredményeimmel.

5.2.3.1 Rugalmasság – stratégia és tervezés

A célkitűzés, a célmeghatározás [Dobák & Antal, 2010] teremt rugalmasságot [Ghoshal & Bartlett, 1994], ambíciót a szervezeti tagokban a közös erőfeszítésekre, ami érzékelt hasznosságukat és szerepüket saját jelentőségüknél magasabb szintre emeli és kollektív szervezeti identitást hoz létre. Ez a magas egyéni motiváció, a sikerélmény, társas megbecsülése érzetének alapfeltétele, de csak abban az esetben alakul ki, ha a kihívó célok stabil struktúrával és működéssel párosulnak, hiszen a szervezeti anomáliák ellehetetlenítik a kihívó feladatok megvalósítását. Önmagában az ambíció azonban kevés. A közös értelmezés és a vezetői példamutatás elengedhetetlen, ennek kialakításához és demonstrálásához a vezetés tudatos és egységes munkája szükséges [Ghoshal & Bartlett, 1994]. A szakirodalom ugyan nem széles körben, de vizsgálta korábban a szervezeti kontextus rugalmassági, stratégiaalkotási részének fő eszközeit. Güttel és Konlechner [2009] alapján a stratégiai platform és egyetértés megteremtésével, operacionalizált üzleti modellekkel, pontos tervezési és céllebontási módszertanokkal, üzleti tervezéssel, erőforráselosztással, megegyezéssel eredménycélokkal történő vezetéssel (MbO) és fejlett riporting-rendszerekkel lehet és kell egy kontextuális kettős képességű szervezetet irányítani.

20. ábra: A kontextus stratégiai elemei

Kettős képesség dimenzió [Gibson & Birkinshaw, 2004]	Kontextustényező és vezetési funkció [Dobák & Antal, 2010; Ghoshal & Bartlett, 1994]	Irodalom által azonosított kontextuselemek [Bushe & Shani, 1991; Goldstein, 1985; Güttel & Konlechner, 2009; McDonough & Leifer, 1983]	Kutatás során azonosított, kettős képességet hátráltató kontextuselemek	Kutatás során azonosított, kettős képességet támogató kontextuselemek
Teljesítmény-menedzsment	Rugalmasság - Stratégia	<ul style="list-style-type: none"> Stratégiai platform, egyetértés Céllebontás, üzleti tervezés Erőforráselosztás Megegyezéssel eredménycélokkal történő vezetés (MbO) Riporting-rendszer 	<ul style="list-style-type: none"> Vezető által uralt, majd kinyilatkoztatott stratégiai célok Inkonzisztens célok Megegyezés, közös értelmezés hiánya Olyan stratégiai célok, amik lehetőséget adnak egy terület egyeduralmának kialakítására Téves erőforráselosztás 	<ul style="list-style-type: none"> Egységes stratégiai tervezés és annak közös értelmezése Stratégiából származtatott precíz kerettervezés és felfedező projektek definiálása Az erőforráselosztás ad jelentőséget az egyes feladatoknak Tervezésre épülő riporting, MbO és jutalmazás Vezető egységteremtő szerepe Változásvezetés

Mint ahogy a 20. ábrán látható, az első két, szervezetfejlesztésre nem fordító vállalatban a vezetők uralják a célkijelölési folyamatot. Ez a korai életszakaszban

kétségkívül előnyös, az autokrata, egyszemélyi vezetés és a követő szervezet képébe remekül illeszkedő sablon. Nem feltétlenül egyetértés, hanem inkább követés van, de az állapot kétségkívül stabil. Amikor azonban elszakad a kapocs alkalmazottak és vezető között, a stratégiai stabilitás felborul, és a felfedezés vagy a kiaknázás uralkodni kezd a másikon. Hogy melyik, azt nagyrészt a vezető magatartása és választása határozza meg. A torz észlelések és a diskurzus hiánya hibás stratégiai döntésekhez vezethet, a téves erőforráselosztás tovább mélyítheti a kulturális és hatalmi távolságokat. Ebből pedig egyenesen következik, hogy nem valósul meg a célkongruencia, az egyének és a szervezet érdekei és értékei elszakadnak, ez rombolja a motivációt, ellehetetleníti a jövőkép közös értelmezésének megteremtését. A célkijelölési hiányosságokból következő koordináció hiányát a vezetők a személyes irányítás további fokozásával tudják csak pótolni, ami egyre kilátástalanabb helyzetbe sodorja őket.

Ezzel szemben a sikeres vállalatok precíz, szofisztikált módszertanú, a vezető által generált de széleskörű konzultációra épülő stratégiai tervezést alkalmaznak. Ez nem feltétlenül egy elméleti szempontból is cizellált és formalizált folyamat. A lényeg, hogy nem egy, a vezető fejében formálódó, majd egyértelműen kinyilatkoztatott és szolgáiban követett jövőkép koordinálja a szervezetet, hanem a vízió egységet teremt. A stratégiaalkotást alapos céllebontás és részletes kerettervezés követi, ami kijelöli a fő munkakörök kulcsteljesítménymutatóit is. Az egyéni és a szervezeti célok eltérését a megegyezéses eredménycélokkal való vezetéssel ellensúlyozzák (MbO), ami erősen épít a teljesítménymérési és jutalmazási rendszerre. Ez a kontextuális csoport azonban nem csak mechanisztikus menedzsmentrendszerek összessége. Az egészet áthatja a vezetés konfliktusfeloldó és biztonságot teremtő szerepe, de a leader alkotóból immáron támogatóvá válik. Küldetése, hogy kialakítsa és megőrizze a stratégia közös értelmezését, és nem az, hogy feltétlenül végrehajtsa. A felfedező és kiaknázó tevékenységek az egyes munkakörökben megjelenő ellentéteit személyes egyensúlyteremtő, értelmező jelenlétével, az erőforráselosztással, az elvárás- és jutalmazási rendszerrel tartja kordában.

Valamennyi sikeres cégnél a követett stratégiát egységesen értelmezte a vezetés. Ez nem jelenti azt, hogy homogén volt az egyes célok támogatottsága, hiszen a kiaknázó fókuszú szervezeti egységek kevésbé érdekeltek a felfedező tevékenységekben, és ugyanez igaz fordítva is. Ettől függetlenül a stratégiai célok egységet és szigorú

értelmezési kereteket teremtettek. A három sikeres vállalatnál egyetlen esetben sem fordultak elő olyan szélsőséges visszaélések és az ellenérdekelt szervezeti egységek közötti erőviszony felborulása, mint például a gyártó és kereskedő vállalatnál. A mezőgazdasági vállalatnál az új középvezetés közösen vitatta meg a rövid és hosszútávú célokat, amiket professzionális kontrolling támogatott, emellett sok időt és energiát fordítottak a vállalat valós erősségeinek azonosítására és azok tudatos fejlesztésére. A később belépő vezetők képzése is hagyományosan fontos feladat volt, amiben kiemelt helyet kapott a cég jövőképének, erősségeinek, tervezési és kontrollrendszerének megismerése. Az informatikai vállalat kis mérete ellenére szofisztikált corporate governance rendszert alakított ki, amiben a különböző vezetői csapatoknak, bizottságoknak komoly szerepe volt. Valamennyi fontos kérdést az alapító tagokból álló, de időközben komoly fejlődésen átesett vezetői csapat hozott meg.

Fontos kiemelni, hogy a stratégiai platform és egyetértés közel sem jelenti azt, hogy a döntések minden esetben meleg fogadtatásra találtak. Az informatikai vállalat is sok konfliktusos döntést hozott meg, és a mezőgazdasági vállalatnál is komoly ellentétek feszültek az operatív vezetés, K+F és a kereskedelem között a termék- és piacfejlesztési kérdésekben. Azonban a vezetés egysége megmaradt, és a helyes irányt választották, az ellentéteket pedig a vezető szilárd, következetes magatartása, és a stratégiából lebontott célokra épülő MbO-rendszer oldotta fel. A mezőgazdasági és az informatikai vállalat is nagyon precíz éves kerettervezési rendszert működtet jelenleg is. A mezőgazdasági cég két éven keresztül fejlesztette és standardizálta a százszázalékos informatikai támogatású éves termelési-, kereskedelmi-, beszerzési-, gyártási és pénzügyi tervezési megoldását. Ez az integrált rendszer nagyon részletes teljesítményelvárásokat fogalmazott meg a beosztottak számára, egyúttal nagyon részletes kontrollt is biztosított. Az adatok hozzáférhetősége, a riportingrendszer transzparenciát, ezáltal magasabb alkalmazotti tudatosságot teremtett. Ugyanez igaz az informatikai vállalatra is, de ott a kevesebb szervezeti funkció miatt a tervezés is „csak” a projektvezetői csapat erőforrástervezésére, a kereskedelmi célok meghatározására és a fejlesztési koncepciók megalkotására tért ki. A megvalósítást szigorú kontroll és erre épülő jutalmazás követte, csak a projektvezetői munkakör ideális premizálási rendszerét két hónapon keresztül csiszolták.

A precíz tervezést a felfedező feladatok projektjeinek meghatározása egészítette ki. Ez időben és térben is megegyezett az éves kerettervezéssel, hiszen a felfedező és kiaknázó feladatok között minden esetben szoros kapcsolat volt, az egészet pedig a stratégia tartotta egy értelmezési keretben. A projekteket általában egy vezető (operatív igazgató) dolgozta ki az érintett terület vezetőjével, és a szakmailag megfelelően részletezett tervek megvalósítását, a feladatok elvégzését a vezetői értekezletek rendszerébe beillesztve ellenőrizték. Jó példák a mezőgazdasági cég korábban bemutatott kereskedelemfejlesztési projektjei, ahol az alanyok közel sem voltak motiváltak, de az ellenőrzés, a feladat elvégzéséért járó motiváció (Balanced Scorecardban tanulás-fejlődési KPI-kben mérve), a vezető következetessége és a stratégia közös értelmezése, mint szigorú koordinációs eszköz feloldotta az értékesítőkből lévő ellentétet.

Ez a keretrendszer stabil korlátokat állít fel, amik nem akadályoznak, hanem szavatolják a vezetés és a szervezet egységét, illetve megakadályozzák, hogy az egyének érdekei jelentősen eltérjenek a szervezet céljaitól. Egyúttal leveszik az elsőszámú vezető válláról azt az elviselhetetlen terhet, hogy minden kérdésben neki kell döntenie, minden érdekellentétet neki kell feloldania, mert csak személyes jelenlétével teremtheti meg az egységet. A tervezési, ellenőrzési és jutalmazási mechanizmusokon keresztüli erőforráselosztást mindvégig áthatják a stratégiai célok, megvalósulhatnak a felfedező és kiaknázó célok a fejlett kontextusnak köszönhetően.

Összegezve, a vállalatoknak szervezetük fejlesztése során törekedniük kell egy integrált, együttműködő vezetés kialakítására. A vezetőnek individualista, autokrata, diktáló vezetőből vizionáló, de közös döntéshozatalt és értelmezést megteremtő, majd fenntartó leaderré kell válnia. Ez óriási átalakulás, a célhoz rögzös út vezet, ezt a mezőgazdasági vállalat példája jól mutatja. A szakirodalom eddig kevés figyelmet fordított a változásvezetés szerepére, amely a szervezetfejlesztési folyamatban és utána, az egyensúlyi állapotban is kiemelt fontosságú. A hatalmi eloszlás és az érdekek mentén létrejövő koalíciók, pozíciók értékelése, ezek alapján az erőforráselosztás, a célmeghatározás és a jutalmazás újragondolása rendkívül fontos feladat. Hasonlóan a korábbi szakirodalmi ajánlásokhoz [pl. Güttel & Konlechner, 2009], a közös stratégiai platform, a részletes tervezés és céllebontás, az erre épülő riporting, erőforráselosztás és jutalmazás meghatározó mechanikus elemek. A lényeg azonban, hogy a vezető konzekvensen képviselje a célokat, és célmegegyezésekkel, MbO-val és saját

példamutatásával kezelje az egyénekben felmerülő természetes ellenállást. Ezek a változások nem merevvé teszik a vállalatot, épp ellenkezőleg, azáltal teszik rugalmassá, hogy nem kizárólag az elsőszámú vezető figyelmén, munkabírásán és jelenlétén múlik a stratégia megvalósítása, hanem tehermentesíti magát a menedzsmentrendszerekkel, amik lebontják a felfedezési és kiaknázási feladatokat és elvárásokat valamennyi munkakörbe, majd motiválják is a beosztottakat azok megvalósítására.

5.2.3.2 Fegyelem – Kontroll

Ghoshal és Bartlett [1994] definíciójában a fegyelem a tiszta standardok, a magatartási és teljesítményelvárosok, a nyílt és gyors visszajelzési rendszerek és a következetesen alkalmazott szankciók összessége [Ghoshal & Bartlett, 1994]. A fegyelem, a kontroll az a folyamat, ami gyors, közvetlen visszajelzésekkel megteremti a célkongruenciát, azaz a stratégiai célok kollektív elérésére sarkallja a szervezetet [Anthony & Govindarajan, 2009]. A stratégia, tervezés, motiváció és kontroll témája ezért sosem választható el egymástól. A tényadatok és standardok összehasonlítását követi a következmény és a beavatkozás, amik magatartásváltozást idéznek elő [pl. Herzberg, 1968; Skinner, 1938]. A céllebontásra és mérésre ma már számos közismert, széles körben alkalmazott harmonikus, stratégiai mutatószámrendszer áll rendelkezésre (például Balanced Scorecard [Kaplan & Norton, 1996]). Güttel és Konlechner [2009] is kiemeli, hogy az operacionalizált üzleti modellek, a célmegegyezés és a mutatószámrendszerek fontos elemei kontextuális kettős képességnek, hiszen ezek a rendszerek csökkentik a vezető szerepét a konfliktusos döntési szituációkban, mert a stratégia és az egyén közötti céleltéréseket csökkentik a mérés és motiváció magatartásmódosító hatásával.

A szakirodalom a stabil struktúrákra épülő fejlett menedzsmentrendszerek, a kiegyensúlyozott mutatószámrendszerek, monitoring- és corporate governance-rendszerek alkalmazását javasolja annak érdekében, hogy a szervezetek ki tudják alakítani a kettős képességet. Eredményeim alapján (21. ábra) jól látható, hogy a személyes döntéshozatal és ellenőrzés fejletlen szinten tartja az informatikai rendszereket, ami miatt a tervezés pontatlan és öncélú, a következmények érvényesítése korlátozott marad, hiszen mindig van lehetőség a tények relativizálására. Ezzel szemben a fejlett vállalatok erős informatikai támogatással, a stratégiából származtatott, színvonalas tervezési rendszerrel határoznak meg kiegyensúlyozott

mutatószámrendszereket valamennyi munkakörbe. A materializálható, mérhető célok (pénzügyi, vevő- és folyamatcélok) megvalósulását monitoring-rendszerekkel a corporate governance-szisztéma keretein belül mérik, míg a tanulás-fejlődési kezdeményezéseknél a projektkontroll, a feladat elvégzésének ellenőrzése válik fontossá, ahol az informatikának megint csak kulcsszerepe lesz. A rendszerszemlélet nem rugalmatlanságot teremt, hanem objektivitást és függetlenséget hoz. Így a vezető munkabíráásától függetlenül válik mérhetővé a kiaknázó tevékenységek megragadható teljesítménye és a felfedezési projektek nehezebben számszerűsíthető megvalósulása.

21. ábra: A kontextus kontrolllemelei

Kettős képesség dimenzió [Gibson & Birkinshaw, 2004]	Kontextustényező és vezetési funkció [Dobák & Antal, 2010; Ghoshal & Bartlett, 1994]	Irodalom által azonosított kontextuselemek [Bushe & Shani, 1991; Goldstein, 1985; Güttel & Koniechner, 2009; McDonough & Leifer, 1983]	Kutatás során azonosított, kettős képességet hátráltató kontextuselemek	Kutatás során azonosított, kettős képességet támogató kontextuselemek
Teljesítmény-menedzsment	Fegyelem - Kontroll	<ul style="list-style-type: none"> Kiegyensúlyozott mutatószámrendszerek (pl. BSC) Monitoring-rendszer Corporate Governance rendszer 	<ul style="list-style-type: none"> Személyes ellenőrzés Pontatlan, öncélú tervezés Hiányos adatok A teljesítményt rosszul magyarázó mutatók Korlátozottan érvényesíthető következmény 	<ul style="list-style-type: none"> Erős informatikai támogatás Fejlett mutatószámrendszer Részletes monitoring-rendszer Fejlett corporate governance-rendszer Stratégiahoz illeszkedő mutatószámrendszer és motivációs szisztéma

Kutatási eredményeim alapján a személyes ellenőrzésre építő cégek informatikai és döntéstámogató rendszere alulfejlett marad. A szervezeti tagok érdeke a status quo fenntartása, ami sok esetben a domináns egységek a hibás stratégia által alárendelt egységek elnyomásában jelenik meg. A szenvedő félnek nincs hatalma és lehetősége sem változtatni és fejleszteni, hiszen az uralkodó koalíció elnyomja és ellehetetleníti a kezdeményezéseket. Elég csak felidézni a gyártó és kereskedő vállalat termelésfejlesztési kezdeményezéseit, amik hatástalanok voltak a vezetés által felhatalmazott kereskedelem változatlan magatartása miatt. A gépgyártó vállalatnál is érzékelhető, és a mezőgazdasági és logisztikai vállalat is megerősíti, hogy a kontextus fejlesztésénél komoly kulturális probléma volt, hogy a szervezet korábban épp a „multisodással”, szabályozottsággal, adminisztrációval és informatikai fejlesztésekkel szemben pozicionálta magát, ezek elvárásként való megjelenése természetes ellenállást szül. A tapasztalatok megerősítik a szakirodalom eredményeit, miszerint a nem megfelelő kontextus belső rivalizálást eredményez a vezetők és alkalmazottak

között, amik károsítják a kettős képességet [De Clerq et al., 2014; Gulati & Puranam, 2009, Mirow et al., 2015].

Ez megint csak felhívja a figyelmet a változásvezetés szerepére. Ha a szervezet nem tud a korai, egyszerű szervezeti keretéből kitörni és leszámolni a szervezethez és precizitással szembeni ellenérzésekkel, nem fog tudni elmozdulni. Ez nem csak elhatározás és beruházás kérdése. Az informatikai vezető érkezése a mezőgazdasági vállalatba megrendítő élmény volt, hiszen egy fejlett ERP-rendszer bevezetésének híre megtestesíti mindazt, amit a szervezet mindaddig tagadott, és aminek tagadására kultúráját építette: az informális, gyors, intuitív és szabályozatlan szervezet képét. Az informatikai fejletlenség azonban hiányos adatokat eredményez, ami még inkább az intuitív döntéshozatal irányába taszítja a szervezetet, tovább erősítve ezt a nagyobb méreteknél már igen káros mintát. Az intuición fokozódó spiráljában az impulzív behatások és a vezető kognitív sémái még nagyobb szerephez jutnak, még befolyásolhatóbbá válik, még inkább hajlamos az útfüggő döntések meghozatalára, hiszen bizonytalansága növekszik. Ez öncélú, pontatlan tervezéshez vezet. A mezőgazdasági vállalat korábbi tervezési rendszere egy A4-es papíron elfért, és csak a fő naturáliákra tért ki, míg a gyártó és kereskedő cég a felszínen komplex terveket készít, valójában bázisalapú kereskedelmi projekciókat próbál pénzügyi tervre lefordítani, amiből a termelési tervet származtatják. Mivel az impulzivitás és rugalmasság miatt az előző értékesítési szerkezet közel sem magyarázza a tárgyévét, ezért a valós termelés már 2-3 hónap után eltér a tervben szereplőtől, így korrekció hiányában a termelés és a beszerzés is a rövidtávú információkból dolgozik. A beszállítási idő ennek sokszor az 5-6-szorosa, így az óriási túlkészletezés és a véletlenszerű anyaghiány is mindennapos jelenség. Jól látható, hogy a tervezés öncélú. Azért készül, hogy legyen, nem azért, hogy használják.

Ez óriási teret enged a teljesítményt korlátozottan magyarázó mutatók meghatározásának, ami ismét erősíti a jól ismert csapdahelyzetet. A domináns koalíció információk és pontos elvárások hiányában könnyen elérhető vagy nehezen ellenőrizhető mutatókban definiálja saját elvárásait, ami a biztos siker tudatában csak tovább növeli hatalmát a szervezetben. Probléma esetén a konzekvencia nehezen érvényesíthető, hiszen az adatok korlátozottan magyarázzák a valós gazdasági eseményeket, így szinte mindig van másik hibás, ezáltal kibúvó a felelősség alól. Ennek a jelenségnek még fontos szerepe lesz a szervezési kérdéseknél.

A szervezet fejlesztésén átesett vállalatok óriási energiát fektettek az informatikai háttérük fejlesztésébe. A mezőgazdasági cégnél vállalatirányítási, készletkezelési, termelésirányítási, agrártermelési, tervezési, kontroll és üzleti intelligenciarendszert vezettek be. A logisztikai vállalat feladat- és dokumentumkezelő, folyamat támogató, fuvarozási és logisztikai szoftvert alkalmaz, míg az informatikai cég óraelszámolási, projektmenedzsment-, belső kommunikációs és CRM-rendszert használ. Az IT-fejlesztése azonban sosem független a szervezeti struktúrák, munkakörök és folyamatok szabályozásától, azzal szerves egységben voltak csak sikeresek a bevezetések: a mezőgazdasági vállalatnál a szervezeti keretek definiálatlansága évekkal eltolta az ERP használatba vételét, míg a megfelelő folyamatleírások nélkül a logisztikai cégnél sem tudták kihasználni a már megvásárolt programokat.

A beruházások célja a pontosabb tervezés és kontroll. A korábbi alfejezetben már bemutattam, milyen szofisztikált tervezési rendszert alkalmaznak a vizsgált cégek, azonban a lebontott célok visszamérése és a beosztottak számára nyújtott adatszolgáltatás nélkül ezek mit sem érnek. Az automatikus riportolásra épülő vezetői megbeszélések rendszere (másképp vállalatirányítási, azaz corporate governance-rendszer) stabilitást és struktúrát teremt, lecsökkenti a zavaró e-mailes és egyéb kommunikációt a szervezetben, lehetőséget nyújt a vezetésnek, hogy megalapozott információkra azonnali döntést hozzon és személyesen kezelje az érdekellentétekből fakadó konfliktusokat. Mind a mezőgazdasági, mind az informatikai vállalat részletes megbeszélésstruktúrát dolgoztak ki, ahol szigorú szabály volt, hogy csak az informatikai rendszerekből érkező adatokat fogadják el. Ezek az első 1-2 évben ellenérzést váltottak ki, de hamarosan a szervezet megtanulta értékelni a szemlélet hatékonyságát. Ezeken a fórumokon értékes információk áramlottak a kereskedelem, termelés és K+F-között, a funkcióegoizmus csökkent és a stratégiai platform, a közös értelmezés egyre jobban kiszélesedett, ahogy a csapat összekovácsolódott.

Természetesen az önérdékvezérlésnek is nagy szerep jut a kontroll és fegyelem terén. Teljeskörű, valós adatokra épített, a stratégiai célokat lefedő, releváns mutatószámrendszerekre teljeskörű mérést, ezáltal igazságos értékelést is lehet építeni. Valamennyi sikeres szervezet beépítette éves rutinjába a stratégia felülvizsgálatának, az éves kerettervezésnek, az egyéni mutatószámok és a jutalmazási elvek felülvizsgálatának integráns rendszerét. Az anyagi és erkölcsi következmény lényeges,

bár nem kizárólagos elem az egyénben felmerülő, felfedezés és kiaknázás közötti dilemmák csökkentésében.

Összefoglalva a fejezet tanulságait, a személyes ellenőrzésre épülő irányítási rendszer és a menedzsmentet tagadó kultúra hátráltatja az informatika fejlesztését, ami akadályozza a fejlett és reális tervezési, mérési és jutalmazási rendszerek kialakítását. Ez az amúgy is káros status quo erősítését eredményezi. Ezzel szemben a szervezetfejlesztésen átesett cégek erős informatikai támogatásra épülő tervezési és ellenőrzési rendszerrel határoznak meg olyan releváns mutatószámrendszert, amivel le tudják bontani az egyének munkakörébe a felfedezési és kiaknázási célokat. Az ezek között felmerülő természetes konfliktusokat a vezetői megbeszélések rendszerén tanúsított személyes jelenlét, a stratégia közös értelmezése és az egyéni érdekeltség integráltan tartja kordában. A személyes ellenőrzést kiváltja a monitoring és a corporate governance, aminek jótékony hatása van a kultúrára és a hatalmi távolságok csökkentésére.

5.2.3.3 Támogatás – Szervezés

Ghoshal és Bartlett [1994] definíciójában a támogatás szélesebb hozzáférést biztosít az egyéneknek az erőforrásokhoz és autonómiával ruházza fel őket annak érdekében, hogy kezdeményezőként viselkedjenek. Dobák és Antal [2010] a szervezést, mint vezetési funkciót a tárgyi és emberi erőforrások olyan tudatos összehangolásaként írja le, ami segít elérni az egyéni és szervezeti célokat. Ennek eszközei a tiszta struktúrák és folyamatok és ezek folyamatos összehangolása munkaszervezés által, azaz tiszta, egyértelmű, testreszabott és elkülönült munkakörök létrehozásával. A szakirodalom szerint a felelősségi és hatáskörök tisztázása, a folyamatok és rutinok kialakítása elengedhetetlen a stabilitáshoz és kiaknázáshoz, de a szimultán felfedezéshez fejlett projektvezetési képességekre és jó kontrollált, de belül rugalmas alstruktúrákra van szükség [Güttel & Konlechner, 2009]. A párhuzamos struktúrák megközelítése is kiemeli, hogy az egyének számára létre kell hozni két kontextust, amik között válhatnak. Az első egy formális, elsődleges struktúra, amely stabilitást biztosít és hatékonyságot követel meg a kiaknázó feladatok végrehajtása során, míg a második struktúra olyan koordinációs mechanizmusok összessége (projektcsapatok, hálózatok), ami a nem-rutin és innovatív feladatok elvégzésére jön létre [Bushe & Shani, 1991; Goldstein, 1985; McDonough & Leifer, 1983].

22. ábra: A kontextus szervezési elemei

Kettős képesség dimenzió [Gibson & Birkinshaw, 2004]	Kontextustényező és vezetési funkció [Dobák & Antal, 2010; Ghoshal & Bartlett, 1994]	Irodalom által azonosított kontextuselemek [Bunhe & Shan, 1991; Goldstein, 1985; Güttel & Konlechner, 2009; McDonough & Leifer, 1983]	Kutatás során azonosított, kettős képességet hátráltató kontextuselemek	Kutatás során azonosított, kettős képességet támogató kontextuselemek
Társas támogatás	Támogatás - Szervezés	<ul style="list-style-type: none"> • Felelősségi és hatáskörök tisztázása • Folyamatok, rutinok kialakítása • Projektek • Alstruktúrák 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégiához és mérethez nem illeszkedő struktúra • Szabályok, standardok, folyamatok, struktúrák hiánya • Projektmenedzsment hiánya 	<ul style="list-style-type: none"> • Jól definiált struktúrák, munkakörök és folyamatok • Részletes szabályozottság • Fejlett projektvezetési képességek • Felfedezés alstruktúrákban, projektekben • Transzparencia

Ahogy az a 22. ábrán látható, kontextus fejlesztésére nem képes szervezetekben a növekedési krízisek iskolapéldája jelenik meg. A követett és vallott stratégia elszakad egymástól, a szervezet nem képes kezelni a méretet és komplexitást, a struktúra nem tudja követni a stratégiát, aminek következtében a cég teljesítménycsökkenést szenved el. Az érdek- és értékbeli távolságok nőnek, a projekteket elszabotálják, a projektvezetői képességek ki sem alakulnak, mert a menedzsmenttudás kulturálisan lenézettnek számít a domináns koalíció körében. Ez a környezet nem érdekelt a szabályozottság és a standardizálás létrehozásában. Minden stabil struktúra és folyamat csak korlátozná az egyszerű szervezeti körülmények között erősségnek számító rugalmasságot és gyorsaságot, ami a kultúra és a szervezeti identitás alapja lett.

Ezzel szemben a fejlett kontextussal rendelkező vállalatok komoly energiát fektettek átalakulási folyamataik során a jól definiált, precíz struktúrák és munkakörök kialakításába. Ennek oka, hogy látszólag csökkent a felfedezés terén a rugalmasságot, de rengeteg vezetői és szervezeti kapacitást takaríthat meg, ha az alapvető kiaknázási folyamatok a szervezeti és informatikai keretek között autonóm módon zajlanak le. A mechanisztikus struktúrák kifejlesztéséből következő rugalmatlanságot a másodlagos struktúrákkal pótolták a vizsgált cégek. Bár az éves projektek portfóliója szigorú, jól szabályozott folyamat során került kialakításra, de az alstruktúrákban már nagy szabadsága volt az egyéneknek. A vezetés csak konzultatív és (a corporate governance-rendszeren keresztül) kontrolláló szerepben vett részt ezekben a munkákban. A kontroll és a jutalmazás is inkább a feladat elvégzésére fókuszált, mintsem az eredménymutatókra, hiszen a tanulás-fejlődési kezdeményezések csak a

jövőben válnak termővé, azonban stratégiai nézőpontból nézve értékelhető a teljesített feladatok minősége.

A szervezési területen érhető tetten legjobban a kettős képesség legfontosabb feltétele, a kiaknázás és felfedezés közötti tudásáramlás. A mezőgazdasági és informatikai vállalatnál is a működés alapja, hogy a stratégiából levezetett újdonságokat lazább szabályozási és elvárásrendszerben bízták rá a vezetőkre, akiknek emiatt rendelkezniük kellett szakmailag is megfelelő színvonalú projektmenedzsmenttudással. A feladat teljesítésének szabadsága nem jelenti azt, hogy a folyamat nem kontrollált és támogatott. Feladatkezelő- és projektmenedzsmentsoftverekkel és vezetői beszámolókkal volt koordinálva valamennyi kezdeményezés, és a jutalmazási rendszerben is hangsúlyos szerep jutott neki. Amint a K+F-eredményeit tesztelték a piacon, a kísérleti termékek bekerültek a nagyon részletesen szabályozott, standardizált és dokumentált kiaknázási folyamatokba, de ezek a rutinok is módosultak az új termékek és új tapasztalatok által. Példaként érdemes kiemelni a mezőgazdasági vállalat új termékcsoportját, amivel piacvezetővé váltak. Egy évet kísérleteztek marketing és termékfejlesztés során, majd beépítették a termelési struktúrába, ami módosította a termelési és tervezési rutinokat, és később még új beruházásokra is ösztönözte a céget.

Összefoglalva, a stratégiához és mérethez nem eléggé fejlett szervezeti körülmények nem tudnak hatékonyan működni a szabályozottság és standardizáltság hiánya miatt. A fejlett kontextusban nagy hangsúlyt kell fektetni a stabil, jól definiált szervezeti alapok lefektetésére, amire építve, másodlagos strukturális elemekként lehet megvalósítani a felfedező kezdeményezéseket. Ezek azonban nem önszerveződő projektek összessége, ugyanis a stratégiai tervezés és az erőforráselosztás szigorúan definiálja, melyik projekt kaphat zöld lámpát és melyik nem. A felfedezési kezdeményezések kivitelezése is szorosan kontrollált és támogatott, igaz sokkal inkább klán, mintsem bürokratikus elemekkel.

5.2.3.4 Bizalom – Vezetés és kultúra

Ghoshal és Bartlett [1994] a bizalmat a döntéshozatali folyamatokban érzékelt igazságosságként, a döntésekbe és feladatokba történő mélyebb bevonás lehetőségként, ebből következőleg a személyes kompetenciák általános fejlesztéseként értelmezte, aminek középpontjában a vezető áll. A személyes vezetés

a vezető és beosztott közötti azon interakciók összessége, amiknek célja a munkatársak integrálása a döntéshozatali folyamatokba, mely során a vezetőknek törekedniük kell a menedzsmenten belüli kapcsolatok minőségének és mennyiségének fejlesztésére [Dobák & Antal, 2010]. A vezetésnek meg kell választania a szituációhoz legjobban illeszkedő vezetési stílust [Hersey és Blanchard, 1977] és be kell tölteniük vezetői és menedzseri funkcióikat [Mintzberg, 1979]. Utóbbiak közül kiemelt fontosságú az információelosztó és konfliktuskezelő szerep. A menedzsment meghatározó szerepet játszik a szervezeti átalakulásokban és a kettős képesség megvalósításában [Romanelli & Tushman, 1994; Mom et al., 2007; O'Reilly & Tushman, 2007 & 2011; Carmel & Halevi, 2009]. Amennyiben a felsővezetői csapat nem rendelkezik a szükséges kognitív sémákkal és tudással, nem tudják kezelni a kettős képesség kihívásait [Brion, Mothe and Sabatier, 2010; Carmeli & Halevi, 2009; Mom et al., 2007; O'Reilly & Tushman, 2005, 2007]. A szakirodalom részletesen tárgyalja, hogy csak a képzett, általános vezetési képességekkel rendelkező menedzsment tudja kialakítani és fenntartani a kettős képességet. Eszköztára széles, a legfontosabbak a vízió, értékek, kontroll- és jutalmazási rendszerek, közös identitás, kommunikáció, célmegegyezés, erőforrásallokáció és személyes vezetés [Baden-Fuller and Van den Bosch, 2001; Birkinshaw & Gibson, 2004; Floyd and Lane, 2000; Ghoshal & Bartlett, 1994; O'Reilly and Tushman, 2007 & 2011; Smith and Tushman, 2005; Tushman and O'Reilly, 1997]. Güttel és Konlechner [2009] is a célmegegyezésre építő jutalmazási rendszert, a kultúra megszilárdítását és az értékek képviselését, a közös valóság és értelmezés megteremtését, a társas és csoportnormák kialakítását emeli ki, amiknek teljesítményorientált szervezetet kell teremteniük, amiben a konfliktusok feloldása a vezető feladata.

Kutatásom első két vállalatában a személyes vezetés és a szakértői hatalom dominált, ami a korábban bemutatott konfliktusok kialakulásához vezet, amikor a vezető igényei és elvárásai megváltoznak a növekedés miatt. A stratégiai és erőforráselosztási ellentmondások miatt a vezetés egysége megszűnik, koalíciók alakulnak ki, amik kulturális ellentétekhez és további szervezeti anomáliákhoz vezetnek. Ezzel szemben a sikeres vállalatoknál a vezető a mindenható menedzseri és leaderi pozícióból kimozdul és integráló vezetővé válik, akinek feladata a stratégia képviselése, a közös értelmezés megteremtése és fenntartása, amit többek között a döntéshozatalba történő bevonással ér el. Továbbra is meghatározó szerepe van a stratégia kialakításában, de

kialakítása nem kizárólag az ő feladata és a szervezet sem szolgai végrehajtó. A vezetők képzettek, sokat fordítanak saját fejlesztésükre is.

23. ábra: A kontextus vezetési elemei

Kettős képesség dimenzió [Gibson & Birkinshaw, 2004]	Kontextustényező és vezetési funkció [Dobák & Antal, 2010; Ghoshal & Bartlett, 1994]	Irodalom által azonosított kontextuselemek [Bushe & Shan, 1991; Goldstein, 1985; Güttel & Konlechner, 2009; McDonough & Leifer, 1983]	Kutatás során azonosított, kettős képességet hátráltató kontextuselemek	Kutatás során azonosított, kettős képességet támogató kontextuselemek
Társas támogatás	Bizalom - Vezetés	<ul style="list-style-type: none"> Célmegegyezés és jutalmazás Kulturális értékek Közös értelmezés, platform Társas és csoportnormák Teljesítményorientáció Konfliktusfeloldás 	<ul style="list-style-type: none"> Személyes vezetés Szakértői hatalom A vezetés nem egységes Kulturális ellentétek Menedzsmenttudás alulbecsült 	<ul style="list-style-type: none"> Integráló, bevonó felsővezetés Stratégiai egység kialakítása és megőrzése Kapcsolat megteremtése felfedezés és kiaknázás között Képzett menedzsment Célkitűzéssel és méréssel erős teljesítményorientáció Strukturális egységeken belül azonos értékrend és kultúra kialakítása

Mint azt a korábbi fejezetben is bemutattam, a változási folyamat kulcsszereplője a vezető helyzetfelismerése. Mivel a korábbi szervezeti kontextusban ő a meghatározó szereplő, akinek magatartása és értékrendje is megegyezik a szervezetével, ezért az ebben a funkcióban tapasztalható problémák nagyon hasonlóak a fejlődésre nem képes vállalatok szervezeti anomáliájához (ahogy az a 23. ábrán látható). A személyes vezetést támogató, és anélkül működni nem tudó, de egy korlátig sikeres kontextus kompetenciái és értékei a szervezettség, adminisztráció és megfontoltság tagadására épülnek. Amikor a vezető eljut addig a természetes igényig, hogy szeretné tehermentesíteni magát, éppen ezek megteremtését kezdi el elvárni a standardizáltságot és transzparenciát megvető, ebben a hitében hosszú éveken keresztül megerősített alkalmazottaktól. A menedzsment és informatika elítélése, a szakértői hatalom és szenioritás felemelése természetes jelenség, amely személyes és kulturális ellentéteket teremt, ez pedig dezintegrálja a vezetést, ami tovább erősíti az alapító elszigeteltségét és magára maradását.

Fontos különbség, hogy a három, a vállalat fejlesztésének szükségességére rádöbbenő vezető közül kettő rendelkezett menedzsmentképzettséggel. A mezőgazdasági és informatikai vállalat sokat tanult vevőitől és erős külső hatások is érték. Ezek azonban nem csökkentik érdemeiket. Szemben az első két cég vezetőjével, ők sok energiát

fektettek személyes és vezetőtársaik fejlődésébe és azt vallották, hogyha a szervezetnek változnia kell, először magukkal kell kezdeni. A korábban bemutatott strukturális és kontrollfejlesztések hatására ki tudtak válni az operatív irányításból, ami teret engedett a tehetséges (és sok esetben új) középvezetőknek, ami lényeges motivációs erővel bírt. Szerepük átalakult, sokkal inkább a nagy döntésekben vettek csak részt. Jelenlétük csökkent, de szerepük nőtt, mert az operatív döntéshozóból valódi vezetővé váltak, aki együttműködve kialakítja a víziót, ezáltal biztonságot teremt, és konzekvensen irányban tartja a szervezetet. Utóbbi legrelevánsabb megjelenési formája a szervezeti egységek érdekellentéteinek kezelése. Mind a mezőgazdasági, mind az informatikai vállalat óriási energiát fordít a közösség összekovácsolására és a kulturális távolságok csökkentésére.

Összegezve, következtetésem megerősítik a szakirodalom által már feltárt eredményeket, miszerint a felsővezetés rendkívüli mértékben meghatározza a szervezeti kontextust és a kettős képesség kialakulását és fenntartását. Ezen túlmenően jól látszik, hogy a vezető fejlődésképtelensége és a helyzet téves felismerése milyen csapdahelyzetekbe sodorhatja a céget. Egyúttal felhívja a figyelmet arra is, hogy a szervezet fejlődése nem a vezetőtől független feladat, hisz ő maga a kontextus legfontosabb befolyásoló tényezője. Továbbá az eredmények alapján fontos kiemelni, hogy nem elég kivonulni az operatív működésből, mint azt korunk sok vezetője megoldásként tervezi. Saját fejlődésén keresztül stratégiai, szervezeti és kontrollfejlesztéseket kell eszközölnie. Ha ezen a hosszú úton végig tud menni, esélye nyílna arra, hogy ne csak rajta múljon minden a cégben – korunk generációváltási problémakörében ez nagyon fontos kérdés.

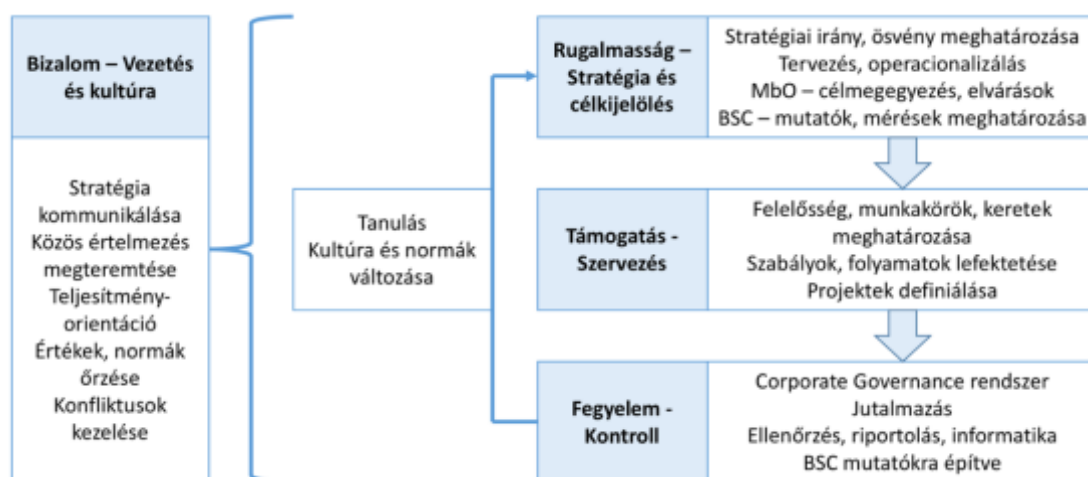
5.2.3.5 A kontextus fejlesztésének összegzése

Jelen alfejezetben szeretném összefoglalni a kettős képesség kialakulásához szükséges kontextus elemeit. Ez disszertációm fontos eredménye, mivel két célkitűzésem egyike, hogy hozzájáruljak a kontextus mélyebb definíciójához a kettős képességű szervezetek által alkalmazott menedzsmenteszközök azonosításával. Dolgozatom sikeres és sikertelen példákat is bemutat, így a jó és a rossz esetekből is vontam le következtetéseket, ami szintén gazdagíthatja a szakirodalmat. Ezen túl meglátásaimat megfeleltettem az irodalom eddigi eredményeinek és kiemeltem saját következtetéseimet valamennyi területen. Véleményem szerint a dolgozat eredményei hozzájárulnak ahhoz a tudományos kérdéshez is, hogy jobban megértsük, fiatal

szervezetek miként képesek leküzdeni az útfüggőséget [Greiner, 1972; Simsek et al., 2009; Tushman & Anderson, 1986].

Fontos eredmény, hogy a vezetés a szervezeti kettős képességhez vezető út alfája és omegája. Az ő helyzetfelismerésével indul az a hosszú időszak, amit végigkísér személyes fejlődése. Ha sikerül véghez vinnie a szükséges stratégiai, szervezeti és kontrollbeavatkozásokat, megváltozó szerepe lesz az az ernyő, amely egyben tartja, koordinálja a szervezetet és ami egyensúlyt teremt felfedezés és kiaknázás között. Szerepe lényeges, de a vállalat működése már nem kizárólag tőle függ – ez óriási különbség. Mint az a 24. ábrán is látható, feladata a stratégia kommunikálása, a döntésekbe való bevonás, a közös értelmezés megteremtése, a teljesítményfókusz fenntartása, az értékek és célok konzerválása, illetve a természetes konfliktusok kezelése. Ha a vezető nem tud kilépni az önerősítő, egyhurkos tanulásból, beragad az előző kontextusba, ami miatt a felfedező vagy kiaknázó tevékenysége sérülni fog. Ugyanis ebben az esetben nem szakadnak el egymástól a vezető és a szervezet kompetenciái sőt, a tanulás önerősítő jellege még erősebb lesz, és az alapvető erősségek merevséggé válnak [Leonard-Barton, 1992, 1995].

24. ábra: A szervezeti kontextus elemeinek összefoglalása, a közöttük lévő kapcsolatrendszer



Kutatási módszertanom, fókuszom és kérdésfeltevém sem engedi meg, hogy egyértelmű következtetést vonjak le azzal kapcsolatban, vajon milyen tényezők segítik a vezetőt a helyzet felismerésében. Eredményeim sejtetik, hogy a menedzsmentképzettség, a korábbi tapasztalatok, a külső hatások, és a belső megerősítés megszűnése játszhatnak szerepet, de a kérdést érdemes volna fókuszáltan

vizsgálni. Dolgozatom a menedzsmenteszközökre és a kontextus definíciójára összpontosít, nem a vezetők egyéni magatartására, tudáselemeire, kognitív sémáira.

Az azonban egyértelmű, hogy a vezetés a kulcs, ez pedig felhívja a gyakorlat figyelmét is arra, hogy már a kezdeti fejlődési időszakban nagy figyelmet kell szentelni a fejlett szervezet kialakítására annak ellenére, hogy a személyes vezetés és az egyszerű szervezeti eszközök elégségesnek tűnnek. Első két esetünk elkerülhette volna a csapdákat, ha a szervezet fejletlensége nem lett volna identitásképző erősség. Elengedhetetlen a stratégiai irányok konzultatív meghatározása és a közös értelmezés, valós elfogadás megteremtése. A tervezési és projektdefiníciós rendszerek, a céllebontás kizárólag egy legitim stratégiából következhetnek. Ez teremtheti meg az alapját a megegyezéssel eredménycélokkal történő vezetésnek, ami az egyén szintjén igyekszik célkongruenciát teremteni beosztott és szervezet között. Az egyéni, feladatok közötti dilemmák kezelése alapfeltétele a kontextuális kettős képességnek. Ebben a tervezési szisztémában kerülnek lebontásra az egyes munkakörökhöz kapcsolódó kiaknázó és felfedező célok, amikhez kapcsolódik majd a mérési és jutalmazási rendszer.

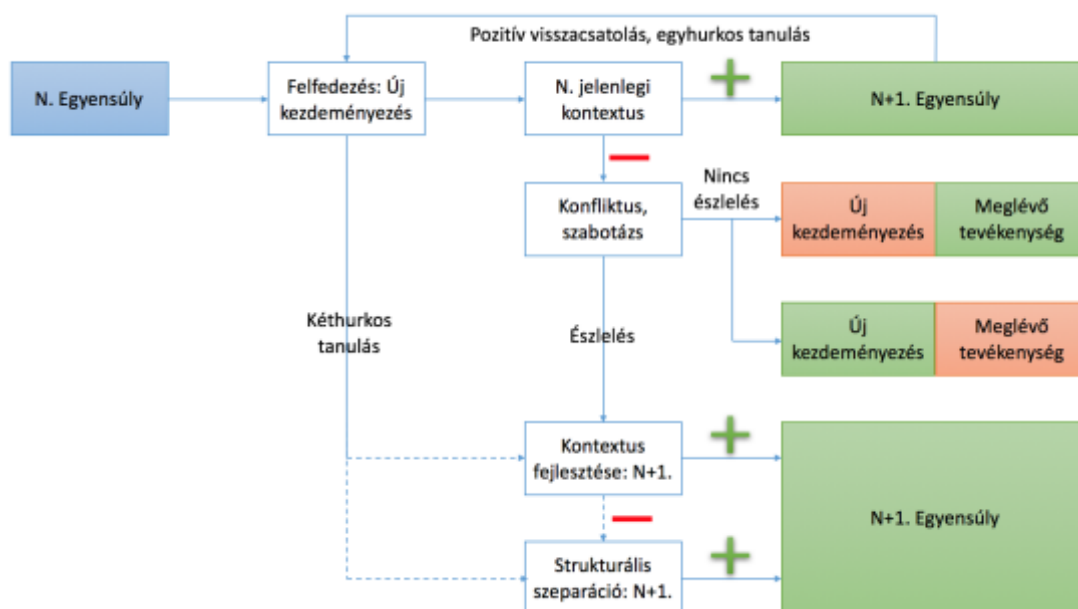
Nyugodt, stabil szervezeti körülmények nélkül a kihívó és közösen elfogadott célok mit sem érnek. Megerősítve az irodalom eredményeit, a standardizálás, a strukturális alapok és munkakörök lefektetése elengedhetetlen. Ez azonban nem teszi merevvé a szervezetet, mert a stratégiából levezetett projektportfólió, a másodlagos struktúrák rugalmasságot és szabadságot visznek a vállalat életébe. Azonban ezek is részei a szofisztikált riporting és jutalmazási rendszernek, amiket a vállalatirányítási (corporate governance) eszközök fognak egybe. Fontos kiemelni a változásvezetés és az informatika szerepét, amit mindeddig kevésbé tárgyalt az irodalom. Amennyiben a vezetés képes konzekvensen működtetni ezt a rendszert, a működési normák úgy lesznek a mindennapi rutinok részei, ezáltal a vezető még inkább elengedheti operatív feladatait és folytathatja valóban lényeges, stratégiai, kiaknázás és felfedezés között döntő, információelosztó és konfliktuskezelő szerepét.

5. 2. 4. Kettős képesség kialakulása és a kéthurkos tanulás

A legnagyobb fejlődés, amin a vállalatok átmennek, hogy megismerik szervezetük teljesítőképességének határát és megtanulják átalakítani azt. Kialakul a kéthurkos tanulás, azaz képesek megváltoztatni a rendszer alapjait, vagy ha ez üzletileg nem

értelmes, akkor szűrni a felfedezési lehetőségeket oly mértékben, hogy az ne feszítse szét a szervezeti kontextust. Az öt vizsgált vállalatból kettő elérte a kontextuális kettős képesség bizonyos szintjét, mert tevékenységi körükben kiaknázási és felfedezési tevékenységek is szép számmal megtalálhatóak, ezeket egyensúlyban tudják tartani (még ha ez rendkívüli kihívás is), és tudásáramlás is megvalósul a kétfajta tanulási módszer között. Mint az a 25. ábrán is látható, ebben a fejezetben bemutatom a kéthurkos tanulás kialakulását és annak jelentőségét, majd a felfedezés és kiaknázás kontextuális elemekkel történő kiegyensúlyozását foglalom össze, ennek keretein belül kitérek a két tevékenység közötti tanulás megvalósulására.

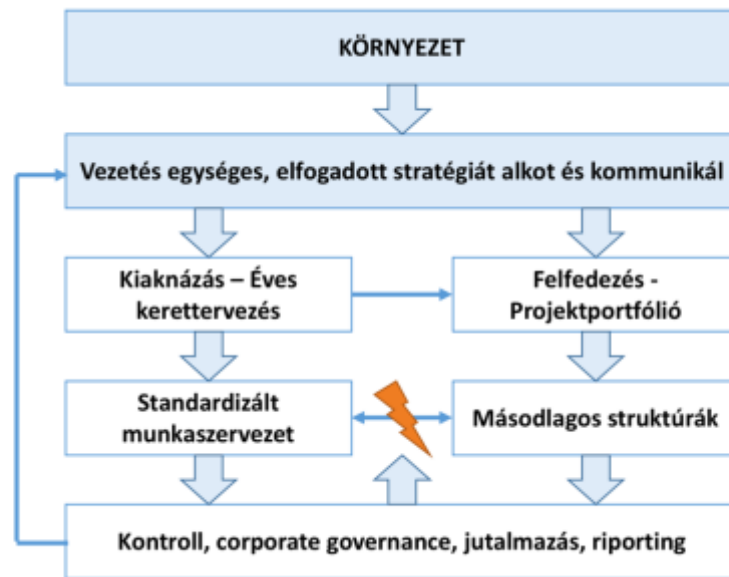
25. ábra: Lehetséges strukturális szeparáció



Ha a vállalatok átesnek ezen a sokéves fejlődési folyamaton, ami óriási transzformációkat, fájdalmas konfliktusokat, emberek és korábbi barátok elvesztését, de komoly szakmai fejlesztéseket rejt, jelentősen magasabb menedzsménstíluson képesek vezetni cégüket, egyúttal képesek lesznek változtatni és fejleszteni azt. Kilépnak a személyes vezetés csapdájából és megtanulják, hogy stratégiai döntéseik rendkívül erős hatást gyakorolnak a szervezetre. Ha rossz egyensúlyban szabadítják rá a vállalatra vállalkozó és fejlesztő ötleteit, az tönkre is teheti 15-25 éves munkájukat. Központi témává válik a szervezet fejlesztése és karbantartása - az informatikai és a mezőgazdasági vállalat is kétszer foglalkozott kampányszerűen a struktúrákkal, jutalmazással és folyamatszabályozással csak az elmúlt 2 évben.

Fontos tapasztalatom volt, hogy a vezetők megtanulják értékelni az alternatívaköltséget, és a szervezetre nem, mint egy végtelen teherbírású entitásra tekintenek (kétségtelenül közrejátszik ebben az észlelésben, hogy 15-25 év után már magukat sem tartják végtelen teherbírásúnak). A mezőgazdasági vállalat számos ötletet és kezdeményezést engedett el, mert nagyobb kárt okozott volna, mint amekkora hasznot hozott. Nagy növekedési potenciállal rendelkező vállalatként sokat foglalkoztak a megfelelő stratégiai portfólió kialakításával. Kudarok és sikerek egyaránt kövezték az utat, de személyesen is részt vettem két vezetői megbeszélésen, ahol régi énünkkel szemben képesek voltak elengedni egy-egy új terméket, mert belátták, hogy az mást károsítana. A logisztikai cég nyíltan megállítja a cég természetes növekedését, és amikor elveszít egy ügyfelet, kifejezetten örül neki, hiszen könnyebb lesz úrrá lennie a szervezeti problémákon. Ezzel egyidőben eldönti, hogy bármilyen új tenderen is indul, biztosan új alapszervezetet hoz létre, hogy a meglévőt ne károsítsa a felfedezés. Az informatikai cég éveken keresztül, türelmesen fejleszti szoftverét, és bár rengeteg piaci visszajelzést kap, nem dedikál több fejlesztői erőforrást az új termékekre mert tudja, hogy azzal a fejőstehen szoftverét károsítaná. Fontos kiegészítés esetükben, hogy minden lényeges üzleti változásnak új felelőse lesz, és ha szervezeten belül nem talál vagy nincs kapacitás, azonnal új szakértőt vesz fel (például a nemzetközi terjeszkedésért felelős vezető is hasonló módon került be). Mindhárom cég megtanulja, hogy a felfedezés és kiaknázás két rendkívül eltérő tanulási forma (ez a felismerés közel sem triviális, hiszen a kezdeti kontextusban, egy kicsi és gyorsan növő, kreatív cégben ez a választóvonal közel sem ilyen éles). Ha felelőtlen stratégiai döntést hoznak, akkor nem csak az egyik tevékenység károsítaná a másikat, hanem mindegyik sérülne.

26. ábra: A felfedezés és kiaknázás kapcsolata, a közöttük lévő tudásáramlás



A kéthurkos tanulás összefügg a tevékenységek közötti tanulás megvalósulásával és az egyensúlyi állapot megtalálásával. Ahogy azt a 26. ábra is mutatja, a környezetből érkező impulzusok szűrője továbbra is a vezetés marad, de már nem kizárólag az alapító vezető. A mezőgazdasági és informatikai cégnél is egyértelmű trend a vezetők bevonása a stratégiai kérdésekbe és a kulcsvevői és szállítói találkozókba. Ez a feladatmegosztás, a hatalmi távolságok csökkenése lehetővé teszi, hogy a vezető ne szakadjon el az operatív szintű jelenségektől annak ellenére, hogy a mindennapi feladatok nagy részét már nem ő végzi. A korábbi alfejezetben bemutatott módon, a vezetés közösen alkot stratégiát, amit egységesen értelmeznek és elfogadnak, még ha a különböző szereplők eltérő módon is érdekeltek az egyes célokban.

A kiaknázással kapcsolatos célokat főként az éves kerettervezés definiálja, míg a stratégia által jóváhagyott projektportfólióból a vezetés készít projekttervet, képez csapatokat és indítja el a szakmai munkát. Az éves tervezési folyamat során is számos olyan fejlesztés kerül azonosításra, ami újdonságot jelent, ezért átkerül a projektek közé. Például így került sor sok informatikai és technológiai megoldás kifejlesztésére (többek között a készletkezelési rendszer egy egyetemmel együttműködve), piacfejlesztésre és egyéb újításokra a mezőgazdasági vállalatban. Számos munkakörbe kerülnek projektfeladatok is, de mindenki a standard munkaszervezet tagja. Másképp fogalmazva, minden, a felfedezésben és kiaknázásban is részt vevő beosztott fizikailag és jogilag ugyanabban a vállalatban dolgozik, és rendelkezik alapfeladatokkal és ahhoz

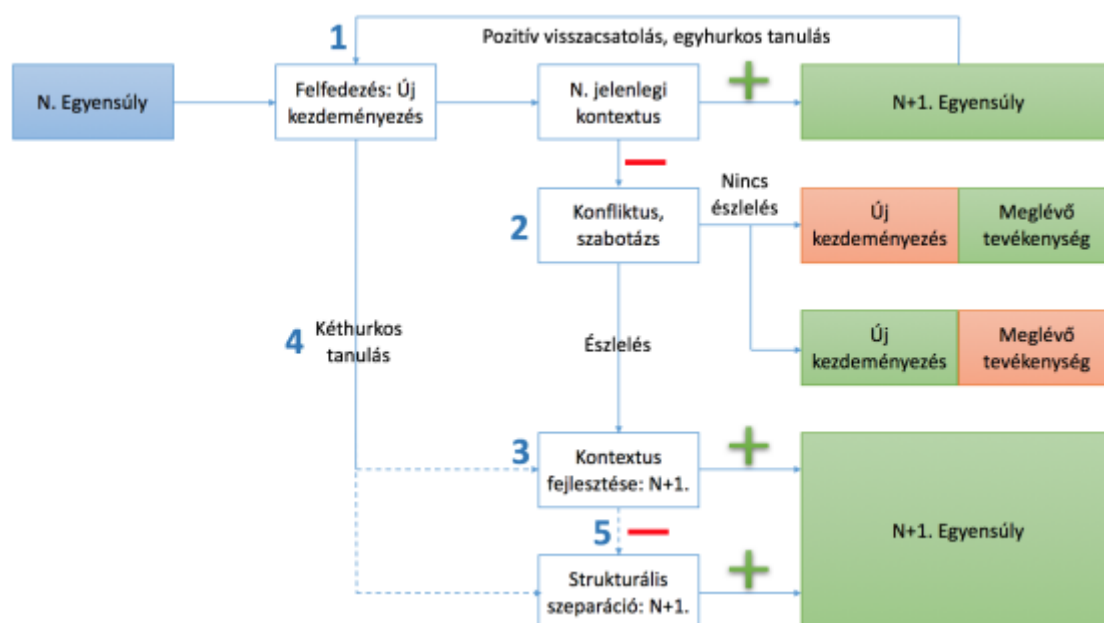
kapcsolódó elvárásokkal, mutatószámokkal. Azonban részt vesz másodlagos strukturális elemekben is, amik konkurálnak a rövidtávú alapfeladatokkal. Az érdekellentétet a kontrolling és a jutalmazási rendszer, illetve a vállalatirányítási rendszeren keresztül megvalósuló vezető jelenléte tartja kordában. Személyesen is megtapasztaltam megfigyeléseim során a kiaknázó (pl. kereskedelem) egységek felfedező tevékenységekkel szembeni ellenszenvét, amit a vezető konfliktuskezelő szerepe és a jutalmazási rendszer megfelelően hatástalanított, még ha ez feszültségeket is teremtett.

A felfedező erőfeszítések előbb-utóbb beérnek, és a kiaknázás részévé válnak. Az éveken át fejlesztett termék jó piaci fogadtatásra talál, kialakítja a szervezet a rutinokat, integrálja a tudást és hozzálát az érték kiaknázásához. Ekkorra a szervezet általában internalizálja a kezdeményezés fontosságát, hiszen rövidtávú haszna származik belőle. Összegezve, a kiaknázás és a környezet számos felfedező kezdeményezést generál. Kifordítva a gondolatot, a felfedezés részben a kiaknázás során végbemenő tanulás eredménye, amely átjut egy stratégiai és szervezeti szűrőn. A megvalósuló felfedezési projektek idővel a kiaknázás részévé válnak, és módosítják és fejlesztik is a struktúrákat, célokat, terveket, mutatókat és folyamatokat. Az örök ellentétet a két tevékenység között a stratégia, a kultúra, az értékek, a vezetés, a jutalmazás és a kontroll tartja kordában, de ez az egyensúlyi állapot folyamatos feszültséggel jár.

5. 2. 5. Lehetséges strukturális szeparáció

Az 5.2. fejezetben bemutattam, dolgozatomban egyik fő eredményét, a (kontextuális) kettős képesség kialakulásának folyamatát, melyet a 27. ábra foglal össze. Az első lépésben az előző, stabil kontextus megfelelő alapot nyújt a növekedéshez, az alapító vezető dominanciája meghatározza a szervezetet, aki szűri a környezetből érkező lehetőségeket, jelenlétével egyensúlyban tartja a vállalat portfólióját és irányítja annak működését. Ez a konfiguráció azonban eléri határát, és a korábbi erősségek merevséggé válnak, a sikeres vezetési eszközök korlátozó feltételek lesznek. Ebben az élethelyzetben az a kulcskérdés, hogy a vezető képes-e megfelelően észlelni a valós problémát, létre tud-e hozni egy olyan kontextust, ahol személyes ereje mellett fejlett menedzsmenteszközök is segítik abban, hogy a kiaknázás és felfedezés közötti ellentéteket kezelni tudja. Akinek nem sikerül, valamelyik tevékenysége sérülni fog.

27. ábra: A kettős képesség kialakulásának folyamata



Ha a diagnózis helyes és a vezető is képes változni, a teljes konfiguráció módosul. Stratégiai, projekt- és éves kerettervezés valósul meg, felértékelődik a változásvezetés és informatika szerepe. Standardizált, nyugodt, kiszámítható szervezeti kereteket kell teremteni, amiben a rugalmas, felfedező kezdeményezések másodlagos struktúrákként jelennek meg. Ezeket közrefogja a vezetés értékközvetítő, kultúraformáló és konfliktusfeloldó szerepe, valamint a kontroll, riporting és jutalmazási rendszerek. A folyamat ezen harmadik lépése dolgozatom második eredménye: következtetéseim hozzásegítik az irodalmat a kettős képességhez szükséges szervezeti kontextus pontosabb definiálásához, az alkalmazott menedzsmenteszközök tényszerű megismeréséhez és az azok között lévő logikai kapcsolatok megértéséhez.

A legutóbbi alfejezetben bemutattam a kéthurkos tanulás megvalósulását, a kettős képesség elérését és a kontextuális elemek stabilitást teremtő összhangját. Végig menve egy komplex és megrázkódtatásokkal teli változási és átalakulási folyamaton, a cégek megtanulják alakítani szervezetüket és képesek lesznek felmérni annak értékét és korlátait. Ezáltal csökken a korai élethelyzetekre jellemző, önkárosító vállalkozási hajlam – csak azokat a stratégiai irányokat ragadják meg, aminek megvalósítására áldozatok nélkül képesek. Emellett folyamatos tudásáramlás van felfedezés és kiaknázás között.

A folyamat azonban tartalmaz egy lehetséges, ötödik lépést is. Disszertációmban feltételeztem, hogy méretüknél fogva a fejlődő vállalatok először kontextuális kettős képességet alakítanak ki. Eredményeim ezt az előfeltevést megerősítik, de kvalitatív módszertanom nem engedi, hogy ezt a következtetést általánosítsam. A dolgozat elméleti háttérére építkezve a kettős képességet nem, mint a strukturális, kontextuális és leadership-alapú irányzatok versengéseként értelmeztem, hanem ezekre a konstrukciókra, mint egymás kiegészítőire tekintettem [Birkinshaw & Gibson, 2004; Gibson & Birkinshaw 2004; Kauppila, 2010; Raisch és Birkinshaw, 2008; Smith & Tushman, 2005; Tushman & O'Reilly, 1996]. Dolgozatom harmadik fontos eredményét ezen elméleti vitához való hozzájárulásomban látom: mindhárom vállalat elmozdul, vagy már váltott is kezdeti állapotából.

A kontextuális kettős képességet a „puha” oldalról vezető által képviselt stratégia, annak közös értelmezése, a kultúra és az értékek, míg a „kemény” oldalról a szabályozott tervezési, célmegegyezési, strukturális és kontrollrendszerek tartják egyben. Bár ez a konfiguráció messze kevesebb terhet helyez a vezető vállára, mint a személyes vezetésre épülő szisztéma, mégis megmarad a kódolt konfliktus egyéni és szervezeti egységek közötti szinten is. A vezető nézőpontjából szemlélve, a célmegegyezés, kontroll és jutalmazás ugyan motiválja az embereket a kiaknázási és felfedezési feladatok elvégzésére is, mégis folyamatosan kezelni kell a konfliktusokat, meg kell győzni a kollégákat, újra és újra érvelni kell amellett, ami számára triviális, de a vezetőknek nem áll érdekében. Érzékelhető, hogy a kontroll segít, de nem old meg mindent. A strukturális megközelítés a párhuzamos erőforrások miatt költségesebb megoldásnak számít [Gibson & Birkinshaw, 2004], a kontextuális kettős képességben viszont magasabbak a belső koordinációs költségek és a vezetésre összpontosuló nyomás. Ugyan a strukturális szeparáció során is a felsővezetői csapatnak kell mérlegelnie felfedezés és kiaknázás között, de ott nem helyezkedik rá az alkalmazottakban felmerülő feszültség terhe, hiszen homogén alegységekben, egy célrendszer által vezérelve végzik munkájukat a beosztottak. Ha a párhuzamosság és az észlelt koordinációs költségek azonos szintre kerülnek, a vezetők eltolódhatnak a strukturális szeparáció felé, és ezt eseteim is megerősítik. Az informatikai vállalatnál ez a váltás már végbe is ment. Olyan, stratégiai szintű feszültségek keletkeztek két fontos vezető között, amit a kontextuális eszközök, a kultúra, a jelenlét és a motiváció már nem tudtak feloldani. Ahhoz, hogy mindenki a szervezetben maradjon, szükség

volt a konkuráló tevékenységek elválasztására, ami egyéb, pozitív mellékhatásokkal is járt a kontroll és transzparencia terén. Természetesen a párhuzamosságokat is növelte, de munkakör szintjén például a fejlesztői és értékesítési csapatban már korábban nekiláttak elválasztani a két terméket egymástól.

Második szempont, hogy a változási folyamatban a vezetők megértik, milyen értéket jelent a szervezetük, mik a korlátjai és milyen költséges is azt módosítani. Egyúttal megtapasztalják, hogy a felelőtlenül meghozott stratégiai döntések akár a teljes vállalatot veszélyeztethetik. Ez pedig fokozott óvatosságra intheti őket, és olyan kockázatkerülő magatartást is kialakíthat, mint amit a logisztikai vállalat esetében láthatunk. A szervezet fejlesztését olyan fáradtságos és nehéz folyamatnak éli meg (jogosan), ami arra ösztönzi, hogy jövőben minden radikális növekedési lehetőséget új szervezeti egységbe szervezzen, hogy a kiaknázó alapstruktúrák ne sérüljenek.

6. KONKLÚZIÓ

Napjaink gazdasági közbeszédét komoly változások tematizálják. A 20-25 éves történettel rendelkező, a rendszerváltással induló vállalkozói generáció át szeretné adni kemény munkával felépített cégét. A nemzetközi versenyképesség és export fokozása érdekében innovatívabbá kell válnia a gazdaság gerincét alkotó közép- és nagyvállalatoknak. Eközben úrrá kell lenniük a nyugati gazdaságokhoz viszonyított termelékenység és hatékonysági problémákon. A sor hosszan folytatható volna, az azonban tisztán látszik, hogy hazánk cégei számos újdonsággal, új vezetőkkel és eszközökkel, új termékekkel és piacokkal és új termelési eljárásokkal fognak találkozni, miközben meg kell őrizniük jelenlegi üzleteiket és jövedelemforrásaikat. A kettőség kezelésének igénye rendkívül relevánssá teszi a hazai elméleti és gyakorlati életben egyelőre kevésbé ismert kettős képesség elméletét, ami a nemzetközi gazdasági gondolkodásban a közelmúlt egyik legnépszerűbb stratégiai menedzsment témájává vált.

A kettős képesség központi dilemmájának, az új lehetőségek megragadásának és a régiék hatékony kiaknázásának szimultán, egy rendszerben történő kezelése régóta a menedzsmenttudomány központi kérdésének számít. A paradoxon nem újkeletű, ez az alapvető ellentmondás évtizedek óta határozza meg a tanulás [Argyris & Schön, 1978; March, 1991], az innováció menedzsment [Birkinshaw et al., 2008; Cheng & Van de Ven, 1996; He & Wong, 2004; Jansen et al., 2005; O'Reilly & Tushman, 2004; Smith & Tushman, 2005], a stratégiai menedzsment [Burgelman, 1991, 2002; Winter & Szulanski, 2001], a szervezettervezés [Burns & Stalker, 1961; Holmqvist, 2004; Thompson, 1967; Van den Bosch et al., 1999] és a növekedésmenedzsment területét [Greiner, 1972; Penrose, 1959].

Építve a rokon területek eredményeire, a szervezeti kettős képesség irodalma az elmúlt 10-15 év egyik leggazdagabb, legtöbbet kutatott részévé vált. A megközelítés célja a korábbiakkal szemben, hogy a felfedezés és kiaknázás közüli választás helyett megértse, a konfliktusos és ellentmondásos viszonyban lévő tevékenységek közötti egyensúlyt milyen eszközökkel lehet megteremteni. Abban azonban minden irodalmi terület egyetért, hogy ez rendkívüli erőfeszítéseket követel meg a vezetőktől. Az elmúlt időszakban eltérő nézőpontok alakultak ki azzal kapcsolatban, hogyan érhető el és tartható fenn ez az egyensúlyi állapot, a terület egyelőre divergens állapotban van

[Raisch & Birkinshaw, 2008]. Röviden áttekintve a főbb kutatási irányokat, a kettős képesség teljesítményfokozó hatása mélyen kutatott téma [pl. Gibson & Birkinshaw 2004, He & Wong 2004, Lubatkin et al. 2006], míg a strukturális előzmények és előfeltételek irodalma a terület legnagyobb hagyományú és legnépszerűbb része lett [Duncan, 1976; Tushman & O'Reilly, 1996]. Ennek oka, hogy a kvantitatív módszertan és a nagyvállalati minták miatt ezeket a kérdéseket is volt praktikus vizsgálni [Birkinshaw et al., 2014; O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008; Raisch et al., 2009; Simsek et al., 2009]. Az elmúlt 15 év új nézőpontja a kontextuális megközelítés [Adler et al., 1999; Corso & Pellegrini, 2007; Gibson & Birkinshaw, 2004] és a felsővezetői csoportok és egyének jellemzőinek vizsgálata volt [Beckman 2006, Lubatkin et al. 2006, Smith & Tushman 2005]

A szervezeti kettős képesség a stratégiai menedzsment irodalmának egyik legfrissebb és legnagyobb potenciállal rendelkező területe, ami a hazai szakirodalomban mindeddig nem kapott nagy figyelmet. Azonban ahogy az az előző bekezdésben is olvasható, a terület töredezett [Raisch & Birkinshaw, 2008] és számos kérdés megválaszolatlan. Doktori tanulmányaim kezdete óta eltökélt célom, hogy a kettős képesség területén végezzek kutatásokat, ezáltal hozzájárulva a nemzetközi irodalom fejlődéséhez és magyar nyelvű publikációkon és konferenciárészvételeken keresztül a terület hazai ismertségének növeléséhez. A szakirodalom tanulmányozása során négy fontos kutatási rést azonosítottam:

- Definíció: annak ellenére, hogy a szervezeti kontextus a kettős képesség kialakításában és fenntartásában betöltött szerepe ismert [Birkinshaw & Gibson, 2004], számos meghatározó szerző szerint a kontextus jelenlegi definíciója elnagyolt [Gibson & Birkinshaw, 2004; Güttel & Konlechner, 2009; O'Reilly & Tushman, 2013, Simsek et al., 2009].
- Módszertan: a korábbi, főként kvantitatív módszertanú, statikus nézőpontú kutatások helyett mély, kvalitatív, folyamatszemplétű, historikus módszertanokat javasolt alkalmazni [Birkinshaw et al., 2014; O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008; Raisch et al., 2009; Simsek et al., 2009].

- Minta: a korábbi kutatások jelentős része csak érett, multinacionális vállalatok működését vizsgálta, fiatal szervezetekét nem [O'Reilly and Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008; Simsek et al., 2009].
- Folyamatszemlélet: a statikus, már kettős képességű vállalatok teljesítménybeli különbségei és jellemzői ismertek [Güttel & Konlechner, 2009; He & Wong, 2004], jelenleg azonban keveset tudunk arról, milyen folyamaton keresztül alakul ki [Adler et al., 1999; O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008; Siggelkow & Levinthal, 2003; Simsek et al., 2009].

Ezen résekre és szakirodalmi javaslatokra építve, kutatásom céljaiként a kettős képesség kialakulásának folyamatszemléletű feltárását és a kontextus részletes definíciójának felállítását határoztam meg. Ennek érdekében a következő átfogó kutatási kérdést fogalmaztam meg:

Milyen célkitűzési, szervezési, kontroll- és vezetői és kulturális elemek hiánya vagy megléte támogatja vagy akadályozza a kettős képességhez szükséges szervezeti kontextus létrejöttét?

Mintaként öt, felfedező és kiaknázó tevékenységet egyaránt folytató, erős növekedésen átesett, exporttevékenységet végző (tehát nemzetközi mércével is versenyképes), 2-15 Mrd Ft éves árbevételű (kivéve az informatikai vállalatot), 10 évnél idősebb, legalább három szervezeti szinttel rendelkező vállalatot vizsgáltam meg. A szelekciós kritériumok oka, hogy olyan szervezetek körében szerettem volna az adatfelvételt elvégezni, akik szándékoltnak végeznek felfedezéssel és kiaknázással kapcsolatos tevékenységet, azaz szeretnének valamilyen kettős képességű állapotot elérni, de már elég fejlett struktúrával rendelkeznek ahhoz, hogy a kontextuális elemek vizsgálhatók legyenek.

A mintába egy gyártó és kereskedő, egy gépgyártó, egy mezőgazdasági, egy logisztikai és egy informatikai cég került be. Fontos szempont volt, hogy „hagyományos, hétköznapi” vállalatokat válasszak, mert a korábbi, hasonló kutatások nagyon speciális szervezetek körében vizsgálták a kontextust (kutatóintézetek). Adatgyűjtési módszerként, megfogadva a szakirodalmi javaslatokat, mélyinterjút, megfigyelést és dokumentumelemzést alkalmaztam. Az interjúkat kivonatoltam, a megfigyeléseken jegyzeteltem, ezeket Nvivo adatelemző szoftverrel kódoltam fel.

Kutatásomban öt vállalatnál készített, összesen 36 interjú anyaga került elemzésre, amik lefedték a vizsgált cégek valamennyi vezetői szintjét és a fontos kulcsmunkaköröket. Az adatfelvételt kiegészítették a lényeges belső szabályzatok, struktúrák, folyamatleírások, teljesítményriportok és utasítások dokumentumelemzése. Továbbá részt vettem számos tervezési, szervezetfejlesztési és stratégiai workshopon, illetve operatív munkamegbeszéléseken és természetesen sok informális beszélgetést is folytattam. Az adatok QSR Nvivo-ban került kódolásra.

Dolgozatomban a bevezetőt követő második fejezetben részletesen feldolgoztam a kettős képesség szakirodalmát. Bízom benne, hogy ez a mély, magyar nyelven is elérhető összefoglaló előmozdítja az elmélet hazai körökben történő elterjedését. Az irodalmi áttekintés kitér a kettős képesség gyökereire, rokon területeire, az egyensúly megtalálásának nehézségeire, a különböző csapdahelyzetekre, majd a fő megközelítések, azaz a strukturális, kontextuális és leadership-alapú területek bemutatására.

Ezután részletesen definiáltam a fenti bekezdésben olvasható kutatási réseket, majd állást foglaltam a kettős képesség definíciójában. Alapul véve Birkinshaw és Gupta [2013] és Birkinshaw és Gibson [2004] véleményét, a különböző kettős képességű megközelítésekre, mint egymást kiegészítő konstrukciókra tekintek. Definíciómban a kettős képesség nem a szervezés végső, legmagasabb foka, hanem egy külső és belső hatások által előálló, kényszerű állapot. Egy vállalat életútja során szükségszerűen létrejönnek olyan helyzetek, amikor egyszerre kell felfedezni és kiaknázni. Erre az ellentmondásos helyzetre pedig fel kell készülni a vezetőknek (de közel sem biztos, hogy ez a dualitás a szervezet egész életciklusa alatt jelen van).

Dolgozatom következő része szorosan kapcsolódik két kutatási céloom egyikéhez, a kontextus definiálásához. A korábban bemutatott irodalmi kritikák szerint Ghoshal és Bartlett [1994] eredeti definíciója nem elég mély, továbbá a területet meghatározó kutatás [Gibson & Birkinshaw, 2004] is korlátoosan, két dimenzióba redukálva, csak a vezetők viselkedésére és mikroszintű tevékenységeire kitérve vizsgálta a kettős képességet meghatározó tényezőket. Ezért Ghoshal és Bartlett [1994] tényezőit megfeleltettem Dobák és Antal [2010] vezetési funkcióinak, így kitágítva az értelmezési kereteket és fókuszálva a magatartás helyett az alkalmazott menedzsmentrendszerekre.

Az esetek releváns eredményeit részletesen bemutattam a negyedik fejezetben. Az ötödik fejezetben Birkinshaw és Gibson [2004] keretrendszerében összehasonlítottam az esettanulmányokat és azonosítottam teljesítményszintjüket. Elemzésem eredményeként meghatároztam a kettős képesség kialakulásának következő öt lehetséges lépését és definiáltam a kontextus lényeges menedzsmenteszközeit, az azok között meghúzódó összefüggéseket:

1. Fejlődés egyhurkos tanulással
2. Konfliktusok és azok észlelése
3. Kontextus fejlesztése, vagy annak hiánya
 - a. Stratégiai és tervezési rendszerek, MbO, erőforráselosztás, riporting bevezetése
 - b. Informatikai támogatás, mutatószámrendszerek, jutalmazás bevezetése
 - c. Standard, jól definiált alapstruktúra és rugalmas alstruktúrák kialakítása
 - d. Átalakulás integráló stratégiai vezetővé, aki kultúrát épít és őriz, biztosítja a stratégiai egységet és a teljesítményorientációt
4. Kéthurkos tanulás megvalósulása, kettős képesség elérése
5. Lehetséges strukturális szeparáció

A dolgozatomban megfogalmaztam két előfeltevést:

- A szervezeti kontextus minél inkább tartalmaz fejlett célkitűzési, szervezési, kontroll- és vezetői és kulturális elemeket, annál alacsonyabb az érzékelhető feszültségek és ellentmondások szintje [Birkinshaw & Gibson, 2004; Flamholtz & Hua, 2002; Ghoshal & Bartlett, 1994; Gibson & Birkinshaw, 2004; Güttel & Konlechner, 2009].
- A szervezeti kontextus minél inkább tartalmazza a szükséges célkitűzési, szervezési, kontroll- és vezetői és kulturális elemeket, annál magasabb a kettős képesség szintje (Birkinshaw & Gibson, 2004; Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004).

Kutatásom eredményei megerősítik, hogy a kontextus fejlesztésének hiánya komoly konfliktusokat és feszültségeket generál, amelyek feloldása megakadályozza a kettős

képesség kialakulását és komoly szervezeti károkkal jár. A kettős képesség folyamatának elérése és a kontextus definíciója pontos leírja ezen konfliktusok dinamikáit és megszüntetésükhöz szükséges eszközök összességét.

A folyamat első lépése az egyhurkos tanulással történő fejlődés. Ebben az életszakaszban a szervezetek a felszínen minőségi munkamegosztásra épülő formában működtek, valójában az egyszerű szervezeti mechanizmusok domináltak. A központi elem a vezető maga. Egy karizmatikus, vállalkozó szemléletű ember magához hasonló nézőpontú emberekkel szövetségben épít fel egy rugalmasságra, gyorsaságra és változékonyságra épülő csapatot. A szabályozottság, kiszámíthatóság több esetben is kulturális ellenpontként szolgált. Amíg az elsőszámú vezető munkabírása elegendő a felfedezési lehetőségek és kiaknázási fejlesztések azonosítására, az ezek között meghúzódó ellentétek személyes kezelésére és az operatív munkaszervezet irányítására, a cégek a rendszer alapvető mechanizmusainak megkérdőjelezése nélkül növekednek. Ez az észlelés és a külső siker megerősíti mind a vezetőt, mind a szervezetet abban, hogy a jelen körülmények biztosítják a legmegfelelőbb kontextust.

A folyamat második lépésében a méret, a komplexitás, az esetleges külső környezeti változások és a rendhagyó stratégiai lépések nyomasztják a szervezetet, a kontextus eléri határát az egyszemélyi vezető túlterhelődése miatt. Az alapító jogosan fogalmazza meg, hogy több önállóságra és kezdeményezőkészségre volna szüksége társaitól, egyúttal formalizálni szeretné a működést. A tagok azonban ebben nem érdekeltek és nem így szocializálódtak. Sőt, a szervezettség, a standardizáltság elvetése, ezzel szemben a rugalmasság és gyorsaság favorizálása jelenti az identitásképző erőt és a piaci sikerek alapját. A vezető elvárásai és a tapasztalt szervezeti valóság közötti távolság nő, a vezető elszigetelődik, amire informatikai fejlesztésekkel és új emberek behozásával válaszol. Ez olaj a tűzre, koalíciók alakulnak, komoly kulturális szakadékok tátonganak.

A folyamat kulcsponjtja, hogy a vezető képes-e észlelni a helyzetet vagy sem. Figyelmét kétségkívül megzavarja a külső és belső megerősítés, a korábbi sikerekből következő tehetetlenség és útfüggőség. Akik pusztán erőforrásproblémaként értelmezik a helyzetet, és új vezetők és rendszerek formájában meg kívánják vásárolni a megoldást, elbuknak és csak azon tevékenységük marad erős, ami szorosan kapcsolódik az alapító vezető kompetenciáihoz.

A sikeres vállalatok esetében a változás a vezetővel kezdődik és vele is ér véget. Gazdasági előképzettségük és a környezetből jövő külső ingerek (vevőktől, versenytársaktól történő tanulás) megkönnyítik a változás szükségességének felfogását. A kettős képességhez szükséges szervezeti kontextus jól meghatározható stratégiai, tervezési, szervezeti és kontrollmechanizmusok összessége, amit átfog egy megváltozó vezetői szerep. A vállalatok bevonó módon, egységesen értelmezett stratégiát hoznak létre, amit folyamatosan kommunikálnak is a szervezetben. Ezt követi az informatikailag és módszertanilag is fejlett éves kerettervezés és a stratégia által legitimált felfedező kezdeményezések projekttervezése. A célokban történő megegyezés (MbO), a hozzá kapcsolódó riporting és monitoring rendszerek, illetve a vállalatirányítási rendszeren (corporate governance) keresztül megvalósuló, információelosztó és konfliktuskezelő vezetői jelenlét képes kordában tartani az egyéni szinten felmerülő ellentéteket felfedezés és kiaknázás között. A kettős képességű szervezetek az előítéletekkel szemben komoly energiát fektetnek a munkaszervezet standardizálásába, a struktúrák, munkakörök és szabályzatok definiálásába, hisz ez a biztonság teremthet kapacitást a felfedező feladatokat végző másodlagos struktúráknak, projekteknek. A projektek más mutatószámokon keresztül, de ugyanúgy kontrolláltak a vezetés által, és a projektek meghatározása is szigorúan a stratégia által meghatározott. Az alstruktúrán belüli feladatvégzés azonban rugalmas és kreatív.

A folyamat negyedik lépésében a vezetők megértik a szervezeti kontextus értékét és határait, ezáltal képessé válnak észlelni, ha stratégiai terveiket nem tolerálná a szervezet. Ekkor vagy elvetik a kezdeményezést, vagy módosítják a szervezetet. Ez óriási fejlődés a korábbi életszakaszhoz képest. A kettős képességet megváltozott, stratégiai szerepükön és a tervezési, célmegegyezési, kontroll-, jutalmazási és szervezeti rendszereiken keresztül tartják fenn, melyet átfog kultúra- és identitásképző szerepük. A működési folyamatokon keresztül folyamatos tanulás valósul meg felfedezés és kiaknázás között.

A kontextuális kettős képesség fenntartása azonban feszültségekkel és koordinációs költségekkel jár. A folyamat utolsó, opcionális lépéseként, ha a vezető úgy érzékeli, hogy ezek a koordinációs költségek elérik a strukturális szeparáció erőforráspazarlásának szintjét, eltolódhat szervezeti differenciálás irányába.

Kutatásom a kettős képesség elérésének imént összefoglalt folyamatával és a kontextus mélyebb definiálásával kíván hozzájárulni az elmélethez, ugyanis mindeddig a kontextus magatartási oldala volt csak széles körben kutatva [Gibson & Birkinshaw, 2004], a menedzsmenteszközöket csak nagyon speciális vállalatok esetében vizsgálták [Güttel & Konlechner, 2009]. A korábbi eredményekhez képest fontos hozzáadott érték az informatika és a változásvezetés szerepe, illetve az egyes eszközök viszonyrendszere. Utóbbi annak is köszönhető, hogy kutatásomat az általánosnak számító statikus nézőpont helyett folyamatszemléletben készítettem el [Raisch & Birkinshaw, 2008].

Tézisem előre nem várt eredménye, a kontextuális és strukturális kettős képesség közötti lehetséges váltás megfigyelése gazdagítja azt a tudományos vitát, ami az egyes nézőpontok egymáshoz fűződő viszonyáról folyik [Birkinshaw & Gibson, 2004; Birkinshaw & Gupta, 2013]. Eredményeim megerősítik, hogy az egyes konstrukciók ekvivalens megoldások, amik eltérő helyzetekben ugyanúgy alkalmasak a vállalati problémák megoldására. Sorrend, alá-fölérendeltségi viszony eredményeim alapján nem állapítható meg, a kérdésfeltevésnek sincs értelme.

Eredményeim gazdagítják a növekedésméletet is. Egyrészt, a feltáró, kvalitatív kutatás bepillantást enged a növekedési csapdák kialakulásának dinamikáiba, másrészt rávilágít arra, hogy nem csak a növekedés mennyisége, de a tévesen meghatározott minősége is összeroppanthat vállalatokat. Felhívja a figyelmet arra is, hogy az elméleti életciklusoktól eltérő félmegoldásokkal is sikeresen tudnak növekedni a szervezetek, de ezek később megbosszulják magukat és még mélyebb válságokat teremtenek. Azonban az eredményeim megerősítik azokat a ma már axiómának tekinthető eredmények, hogy a vezetés menedzsmenttudása a fő korlátja egy vállalat növekedésének, már nagyon korai életszakaszokban is.

Végezetül, dolgozatom hozzájárul ahhoz a nagy múltú tudományos vitához is, hogy a szervezetek hogyan képesek legyőzni az útfüggőséget [Greiner, 1972; Simsek et al., 2009; Tushman & Anderson, 1986]. Eredményeim körvonalazzák, hogy a külső és belső megerősítés csapdahelyzetekbe sodorja a vállalatokat, amit személyes menedzsmenttudásuk fejlesztésével és objektív külső visszajelzésekkel csökkenthetnek. Egyúttal az esettanulmányok eredményei és a kontextus definíciója iránymutatást ad a gyakorlatnak, mik azok a menedzsmenteszközök és rendszerek, amik szükségesek a további növekedéshez és fejlesztéséhez.

Kutatásom több limitációval is rendelkezik. A legfontosabb, hogy az önkényes mintavétel és a kvalitatív módszertan következtében a kettős képesség elérésének folyamata közel sem tekinthető általánosan igaznak. Fontos kiemelni, hogy csak olyan szervezeteket vizsgáltam, amik szándékoltan folytatnak felfedező és kiaknázó tevékenységet, többek között ezért sem általánosíthatók az eredményeim. A korai életszakasz retrospektív interjúk alapján lett rekonstruálva, az emlékek és élmények változhattak az idők során, így a vállalatok ezen időszakára további kutatásokat érdemelne. Vizsgálatom a menedzsmenteszközökre fókuszált, nem tért ki az egyének jellemzőire, döntéshozatali mechanizmusaira és magatartására. Ezért az útfüggőség kialakulását erősítő külső és belső megerősítéssel kapcsolatos következtetéseim módszertanilag nem lehetnek tökéletesen megalapozottak, ezeket érdemes volna mélyebben vizsgálni. Folyamatom a kontextuális kettős képességből strukturális irányba történő váltást mutatja be, de szélesebb vállalati kört vizsgálva valószínűleg további, izgalmas irányok lennének felfedezhetők. Bízom benne, hogy munkám eredményei, a folyamat és a kontextus definíciója további kutatásokat inspirál.

Tézisem a gyakorlat számára is nyújt fontos következtetéseket. A korai életszakaszban elmulasztott szervezeti hiányosságok minden esetben mély növekedési válságot generáltak. Ez felhívja a figyelmet a menedzsment fejlesztésének fontosságára már kisvállalati életszakaszban is, hisz a válság legjobb gyógymódja a megelőzés, amihez már önmagában az hasznos információ lehet, hogy miért is alakul ki a krízis. Érdekes tanulság, hogy ahol a szakértői hatalom dominált, a menedzsment kulturálisan lenézett képességnek számított, ez pedig tovább nehezítette a szervezetfejlesztési kezdeményezések megvalósítását. A pozitív példák rávilágítanak a tényre, hogy a vezetők menedzsmenttudásának fejlesztése rendkívül jó befektetés, ami radikálisan megkönnyíti a szervezet változásával együtt járó kulturális változásokat is. Dolgozatom leglényegesebb pontja, hogy kizárólag a vezető észlelésén múlik, hogy a vállalat tovább tud-e fejlődni, vagy konfliktusok által szabdalva feladni kényszerül bizonyos tevékenységeit. A vezetés szerepe kiemelkedő. A vezetőknek nyitott szemmel kell járniuk a környezetben, tanulni és a szervezet egészséges teherbíró képességének határain belül, fontolva haladni. Nagy hangsúlyt kell fektetni az informatikai eszközök bevezetésére, de ezeket nem lehet függetleníteni a szervezet és a vezetők egyéni fejlesztésétől. A korai életszakaszban megélt rugalmasság standardizált körülmények között is elérhető, de a szervezet kis mértékű lassulása és

bürokratizálódása természetes jelenség, ami nélkül nem lenne képes fenntartani a méretet és a komplexitást. A szervezet fejlesztése elengedhetetlen, és a vállalat addig képes növekedni, amíg vezetői tudása és munkabírása terjed – be kell fektetni a szervezetbe, akár külső erőforrásokkal is! Bízom benne, hogy –amennyiben a gyakorló szakemberek legalább részben magukra ismernek– hasznos következtetéseket és útmutatást ad tézisem a növekedés és szervezetfejlesztés komplex útvesztőjében!

7. HIVATKOZÁSJEGYZÉK

- Abernathy, W. J. & Clark, K. B. [1985]: Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, (14), pp. 3-22.
- Adizes, I. [1999]: *Managing Corporate Lifecycles*. Prentice Hall Press: Paramus, NJ.
- Adler, P. S. & Borys, B. [1996]: Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, (41), pp. 61-89.
- Adler, P. S., Goldoftas, B. & Levine, D. I. [1999]. Flexibility versus efficiency: A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10: 43-68.
- Ahlin, B., Drnovsek, M. & Hisrich, R. D. [2014]: Entrepreneurs' creativity and firm innovation: the moderating role of entrepreneurial self-efficacy. *Small Business Economics*, 43(1), pp. 101-117. doi:10.1007/s11187-013-9531-7
- Ahuja, G., & Lampert, C. [2001]: Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, (22), pp. 521-543.
- Ancona, D. G., Goodman, P. S., Lawrence, B. S. & Tushman, M. L. [2001]: Time: A new research lens. *Academy of Management Review*, (26), pp. 645-663.
- Angyal, Á. [2009]: Változások irányítás nélkül. *Budapest Management Review*, 40(9), pp. 2-16.
- Ansoff, H. I. [1965]: *Corporate Strategy: An analitic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill, New York.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. [2009]: *Menedzsmentkontroll-rendszerek*. Panem Kft., Budapest.
- Argyris, C., & Schön, D. [1978]: *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison- Wesley.

Atuahene-Gima, K. [2005]: Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, (69), pp. 61-83.

Auh, S. & Menguc, B. [2005]: Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, (58), pp. 1652-1661

Baden-Fuller, C., & Volberda, H. [1997]: Strategic renewal in large complex organizations: A competence based view. In A. Heene & R. Sanchez (Eds.), *Competence-based strategic management*. pp. 89-110. Chichester, UK: Wiley & Sons.

Balaton, K. [1999]: Organization studies in Hungary. *Organization Studies*, 20(4), pp. 711-714.

Balaton, K. [2005]: Attitude of Hungarian companies towards challenges created by EU-accession. *Journal for East European Management Studies*, 10(3), pp. 247-258.

Balaton, K. [2011]: Possible Enterprise Strategies After the Economic Crisis. *Journal of Business Management*, 4, pp. 121-128.

Balaton, K. & Csiba, Zs. [2012]: A gazdasági válság hatása a vállalati stratégiákra - magyar és szlovák tapasztalatok. *Budapest Management Review*, 43(12), pp. 4-13.

Balaton, K. & Gelei, A. [2013]: A gazdasági válság hatása a szervezetek működésére és vezetésére. *Economic Review*, 60(3), pp. 365-369.

Balaton, K., Hortoványi, L., Incze, E., Laczkó, M., Szabó, Zs. R. & Tari, E. [2014]: *Stratégiai menedzsment*. Akadémiai Kiadó: Budapest.

Balaton, K. & Tari, E (ed.) [2014]: *Stratégiai és Üzleti Tervezés*. Akadémiai Kiadó: Budapest.

Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. [1989]. *Managing across borders: The transnational solution*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Baum, J. A. C., Li, S. X. & Usher, J. M. [2000]: Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, (45), pp. 766-801.

- Baxter, P. & Jack, S. [2008]: Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), pp. 544-559.
- Beckman, C. M. [2006]: The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, 49(4), pp. 741-758.
- Benner, M. J. & Tushman, M. L. [2003]: Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), pp. 238-256.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M. [2008]: Management Innovation. *Academy Of Management Review*, 33(4), pp. 825-845.
- Birkinshaw, J., Healey, M.P., Suddaby, R. & Weber, K. [2014]: Debating the Future of Management Research. *Journal of Management Studies*, 51(1), pp. 38-55.
- Birkinshaw, J. & Gibson, C.B [2004]: Building Ambidexterity into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), pp. 47-55.
- Birkinshaw, J. & Gupta, K. [2013]: Clarifying The Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), pp. 287-298.
- Bradach, J. [1997]: Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, (42), pp. 276-303.
- Brion, S., Mothe, C. & Sabatier, M. [2010]: The Impact of Organisational Context and Competences On Innovation Ambidexterity. *International Journal of Innovation Management*, 14(2), pp. 151-178.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. [1997]: The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, (42), pp. 1-34.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. [1998]: *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Bucheli, M. & Wadhwani, R. D. (Eds.) [2013]: *Organizations in Time: History, Theory, Methods*. New York: Oxford University Press.

Burgelman, R.A. [1991]: Intraorganisational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field Research. *Organizational Science*, 2(3), pp. 239-262.

Burgelman, R. A. [2002]: Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly*, (47), pp. 325-357.

Burgers, J. H., Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F, A. & Volberda, H. W. [2009]: Structural differentiation and corporate venturing: The moderating role of formal and informal integration mechanisms. *Journal of Business Venturing*, (24), pp. 206-220.

Burns, T. & Stalker, G. M. [1961]: *The management of innovation*. London: Tavistock.

Bushe, G. R. & Shani, A. B. [1991]: *Parallel learning structures: Increasing innovation in bureaucracies*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Bühner, R. [1994]: *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre* R. Oldenburg Verlag, München.

Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, R. W. & Carland, J. A. C. [1984]: Differentiating entrepreneurship from small business owners: a conceptualization. *Academy of Management Review*, (9)2, pp. 358.

Carmeli, A. & Halevi, M. Y. [2009]: How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20, pp. 207-218.

Chakravarthy, B. S. & Doz, Y. [1992]: Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal. *Strategic Management Journal*, 13(1), pp. 5-14. doi: 10.1002/smj.4250131003

Chandler, G. N. & Lyon, D. W. [2001]: Issues of research design and construct measurement in entrepreneurship research: The past decade. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), pp. 101.

Chang, Y-C., Yang, P. Y. & Chen M-H. [2009]: The determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective. *Research Policy*, 38., pp. 936-946.

Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A. & Doerr, B. [2014]: Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), pp. 785-808.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. [2002]: The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, (11), pp. 529–555.

Chen, E. L., & Katila, R. [2008]: Rival interpretations of balancing exploration and exploitation: Simultaneous or sequential? In S. Scott (Ed.), *Handbook of technology and innovation management* (pp. 197- 214). Wiley, New York.

Cheng, Y. T. & Van de Ven, A. H. [1996]: Learning the Innovation Journey: Order out of

Chaos? *Organization Science*, (7), pp. 593–614.

Christensen, C. M. [1998]: *The innovator's dilemma*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

Christensen, C. M. & Overdorf, M. [2000]: Meeting the challenges of disruptive change. *Harvard Business Review*, 78(2), pp. 66.

Colbert, B. A. [2004]: The complex resource-based view: Implications for theory and practice of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), pp. 341-358.

Cole, A. H. [1968]: The entrepreneur: Introductory remarks. *American Economic Review*, (5), pp. 62.

Corso, M. & Pellegrini, L. [2007]: Continuous and discontinuous innovation: overcoming the innovator dilemma. *Creativity and Innovation Management*, (16), pp. 333–47.

Crozier, M. [1964]: *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.

D'Aveni, W. [1994]: *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press: New York.

Danneels, E. [2002]: The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, (23), pp. 1095-1121.

Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. [2002]: Entrepreneurship as growth, growth as entrepreneurship, in Hitt, M. A., Ireland, D. R., Camp, M. S. & Sexton, D. L. (eds): *Strategic Entrepreneurship - Creating new mindset*, Blackwell Publishing, Malden, MA, pp.: 328-42.

De Clercq, D., Thongpapanl, N. & Dimov, D. [2014]: Contextual ambidexterity in SMEs: the roles of internal and external rivalry. *Small Business Economics*, (42), pp. 191-205.

Denison, D., Hooijberg, R. & Quinn, R. E. [1995]: Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), pp. 524-540.

Denzin, N. K. [1978]: *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. (2nd ed.). McGraw-Hill: New York.

Dewar, R. D. & Dutton, J. E. [1986]: The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, (32), 1422-1433.

Dobák, M. [2008]: Átjárhatók-e a szervezeti határok? *Harvard business Review (Hungarian edition)*, (6), pp. 31-36.

Dobák, M. [1999]: Folyamatok fejlesztése és változásvezetés. *Harvard Business Manager*, 1(3), pp. 2-20.

Dobák, M. & Antal, Zs. [2010]: *Vezetés és Szervezés*. Aula, Budapest.

Dougherty, D. [1992]: Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, (3), pp. 179-202.

Drucker, P. F. [1985]: *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper & Row.

Drucker, P. F. [1969]: Management's new role. *Harvard Business Review*, (6), pp. 52.

Drucker, P. F. [1998]: The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, (6), pp. 179.

Drucker, P. F. [1986]: *The practice of management*. New York: Harper Business.

Duncan, R. B. [1976]. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L.R. Pondy and D. Slevin (eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation*. New York: North Holland, pp. 167-188.

Eisenhardt, K. M. [1988]: Agency- and Institutional-Theory Explanations: The case of retail sales compensation. *The Academy of Management Journal*, 31(3), pp. 488-511.

Eisenhardt, K. M. [1989]: Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.

Eisenhardt, K. M. [2000]: Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism. *Academy of Management Review*, (25), pp. 703-705.

Fayol, H. [1916]: *Administration industrielle et générale*. Dunod, Paris.

Fauchart, E. & Keilbach, M. [2009]: Testing a model of exploration and exploitation as innovation strategies. *Small Business Economics*, 33(3), pp. 257-272.

Flamholtz, E. & Hua, W. [2002]: Strategic Organizational Development, Growing Pains and Corporate Financial Performance. *European Management Journal*, 20: 527-536.

Floyd, S. & Lane, P. [2000]: Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 154-177.

Ford, J. D. & Ford, L. W. [1994]: Logics of identity, contradiction, and attraction in change. *Academy of Management Review*, (19), pp. 756-795.

Gaál, Z., Szabó, L., Obermayer-Kovács, N. & Csepregi, A. [2012]: Middle managers' maturity of knowledge sharing: Investigation of middle managers working at medium- and large-sized enterprises. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(1), pp. 26-38.

Galbraith, J. K. [1982]: Strategy and organizational planning. *Human resource management*, (22), pp. 63-77.

Galbraith, J. K. [2002]: Organizing to deliver solutions. *Organizational Dynamics*, 31(2), pp. 194–206.

Gartner, W. B. [2001]: Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (3), pp. 27-28.

Gartner, W. B. [1990]: What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1), pp. 15–23.

Gavetti, G. & Levinthal, D. [2000]: Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. *Administrative Science Quarterly*, (45), pp. 113-137.

Geerts, A., Blindenbach-Driessen, F. & Gemmel, P. [2010]: *Achieving a balance between exploration and exploitation in service firms: A longitudinal study*. Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management, Montreal, August of 2010.

Ghemawat, P. & Ricart i Costa, J. [1993]: The organizational tension between static and dynamic efficiency. *Strategic Management Journal*, (14), pp. 59-73.

Ghoshal, S. & Bartlett, C. [1994]: Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality in management. *Strategic Management Journal*, 15, pp. 91-112.

Gibson, C.B. & Birkinshaw, J. [2004]: The Antecedents, Consequences, And Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), pp. 209-226.

- Gilbert, C. [2005]: Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, (48), pp. 741-763.
- Goldstein, S. G. [1985]: Organizational dualism and quality circles. *Academy of Management Review*, (10), pp. 504-517.
- Good, D. & Michel, E. J. [2013]: Individual Ambidexterity: Exploring and Exploiting in Dynamic Contexts. *The Journal of Psychology*, 147(5), pp. 435-453.
- Greiner, L. E. [1972]: Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), pp. 37-46.
- Gulati, R. & Puranam, P. [2009]: Renewal Through Reorganization: The Value of Inconsistencies Between Formal and Informal Organization. *Organization Science*, 20(2), pp. 422-440.
- Gulick, L. & Urwick, L. [1937]: *Papers on the Science of Administration*. New York.
- Gupta, A. K., Smith, K. G. & Shalley, C. E. [2006]: The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), pp. 693-706.
- Güttel, W. H. & Konlechner, S. W. [2009]: Continuously Hanging by a Thread: Managing Contextually Ambidextrous Organizations. *Schmalenbach Business Review*, 71(2), pp. 150-172.
- Håkansson, H. & Snehota, I. [1989]: No business is an island: the network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), pp. 187-200.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. [1993]: Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, (71), pp. 75-84.
- Han, M. [2007]: Achieving Superior Internationalization Through Strategic Ambidexterity. *Journal of Enterprising Culture*, 15(1), pp. 43-77.
- Han, M. & Celly, N. [2008]: Strategic Ambidexterity and Performance in International New Ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 25, pp. 335-349.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. H. [1984]: Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, (49), pp. 149-164.

- Hannan, M. T. & Freeman, J. H. [1977]: The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, (82), pp. 929-964.
- Harreld, J. B., O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. [2007]: Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California Management Review*, (49), pp. 21-43.
- He, Z-L. & Wong, P-K. [2004]: Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis, 15(4), pp. 481-494.
- Heidrich, B. & Alt, M-A. [2009]: Godfather Management? The Role of Leaders in Changing Organizational Culture in Transition Economies: A Hungarian-Romanian Comparison. *Management*, 4(4), p. 309-327.
- Herriott, S. R., Levinthal, D. A. & March, J. G. [1985]: Learning from experience in organizations. *American Economic Review*, (75), pp. 298-302.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. [1977]. *Management of Organizational Behavior* 3rd Edition– Utilizing Human Resources. Prentice Hall, New Jersey.
- Herzberg, F. A. [1968]: *One more Times: How Do You Motivate your Employees?* Harvard Business Review, 1-2.
- Hill, S. A. & Birkinshaw, J. [2014]: Ambidexterity and survival in corporate venture units, *Journal of Management*, 40(7), pp. 1899-1931.
- Holmqvist, M. [2004]: Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization Science*, (15), pp. 70-81.
- Hortoványi, L. [2012]: *Entrepreneurial Management*. Aula Kiadó: Budapest.
- Hortoványi, L. & Szabó, Zs. R. [2006a]: Knowledge and Organization: A Network Perspective. *Society and Economy*, 28(2), pp. 165-179. doi: 10.1556/SocEc.2006.2.6
- Hortoványi, L. & Szabó, Zs. R. [2006b]: Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás idején Magyarországon. *Budapest Management Review*, 37(10), pp. 10-23.
- Hortoványi, L. & Szabó, Zs. R. [2006c]: Pillanatfelvétel a magyarországi közép- és nagyvállalatok vállalkozási hajlandóságáról, „Versenyben a világgal 2004-2006 –

Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 27. sz. műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.

Hughes, M., Martin, S. L., Morgan, R. E. & Robson, M. J. [2010]. Realizing product-market advantage in high-technology international new ventures: the mediating role of ambidextrous innovation. *Journal of International Marketing*, 18(4), pp. 1-21. doi: [10.1509/jimk.18.4.1](https://doi.org/10.1509/jimk.18.4.1)

Hussein, A. [2009]: The use of Triangulation in Social Sciences Research: Can Qualitative and Quantitative Methods Be Combined? *Journal of Comparative Social Work*. Available at: http://jcsw.no/local/media/jcsw/docs/jcsw_issue_2009_1_8_article.pdf Downloaded: 15.11.2015.

Huy, O. N. [2002]: Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), pp. 31-69.

Ingram, P., Rao, H. & Silverman, B. S. [2012]: *History in Strategy Research: What, Why, and How?* Advances in Strategic Management, (29), pp. 241-273.

Jansen, J. J. P., George, G., Van den Bosch, F. A. & Volberda, H. W. [2008]: Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), pp. 982-1007.

Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A. & Volberda, H. W. [2009]: Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, (20), pp. 797-811.

Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. [2006]: Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, And Performance: Effects of Organizational Antecedents And Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), pp. 1661-1674.

Johnson, D. [1994]: *Research Methods in Educational Management*. Longman Group: Essex.

Kang, S-C. & Snell, S. A. [2009]. Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a frame- work for human resource management. *Journal of Management Studies*, (46), pp. 65–92.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. [1996]. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press: Boston, MA.

Katila, R. & Ahuja, G. [2002]: Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, (45), pp. 1183-1194.

Kauppila, O. [2010]: Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic Organization*, 8(4), pp. 283-312.

Keller, T. & Weibler, J. [2014]: Behind Managers' Ambidexterity – Studying Personality Traits, Leadership, And Environmental Conditions Associated with Exploration and Exploitation. *Schmalenbach Business Review*, 66(3), pp. 309-333.

Khandwalla, P. N. [1972]: Uncertainty and the “Optimal” Design of Organizations. In: Grochla, E. (ed.) [1975]: *Organisationstheorie*. Poeschel Verla, Stuttgart.

Kipping, M. & Üsdiken, B. [2014]: *History in Organization and Management Theory: More Than Meets the Eye*. The Academy of Management Annals, 8(1), pp. 535-588.

Koontz, H. & O'Donnel, C. [1964]: *Principles of Management*. New York-Toronto-London.

Kouropalatis, Y., Hughes, P. & Morgan, R. E. [2012]: Pursuing ‘Flexible Commitment’ as strategic ambidexterity: an empirical justification in high technology firms. *European Journal of Marketing* 46 (10), pp. 1389-1417. doi: [10.1108/03090561211248099](https://doi.org/10.1108/03090561211248099)

Kuhn, T. S. [1962]: *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.

Kyriakopoulos, K. & Moorman, C. [2004]: Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: the overlooked role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, (21), pp. 219–40.

Laplume, A. O. & Dass, P. [2012]. *Exploration and exploitation for various stages of firm growth through diversification*. Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management, Boston, August of 2012.

Lavie, D. & Rosenkopf, L. [2006]: Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49(4), pp. 797-818.

Lavie, D., Stettner, U. & Tushman, M. L. [2010]: Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), pp. 109-155.

Lawrence, P. R.. & Lorsch, J. W. [1967]: *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Leana, C., & Barry, B. [2000]: Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review*, (25), pp. 753-759.

Leonard-Barton, D. [1992]: Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, (13), pp. 111-125.

Leonard-Barton, D. [1995]: *Wellsprings of knowledge*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Lewin, A. Y., Long, C. P. & Carroll, T. N. [1999]: The coevolution of new organizational forms. *Organization Science*, (10), pp. 535-550.

Levinthal, D. [1997]: Adaptation on rugged landscapes. *Management Science*, (43), pp. 934-950.

Levinthal, D. & March, J. [1993]: Myopia of learning. *Strategic Management Journal*, (14), pp. 95-112.

Levitt, B. & March, J. G. [1988]: Organizational learning. In W. R. Scott (Ed.), *Annual review of sociology*, (14), pp. 319- 340. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Lewis, M. W. [2000]: Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25, pp. 760-777.

Looy, B., Martens, T. & Debackere, K. [2005]: Organizing for Continuous Innovation: On the Sustainability of Ambidextrous Organizations. *Creativity and Innovation Management*, 14(3), pp. 208-221.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. & Veiga, J. F. [2006]: Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), pp. 646-672.

Mahmoud-Jouini, S. B., Charue-Duboc, F. & Fourcade, F. [2007]: Multilevel Integration of Exploration Units: Beyond The Ambidextrous Organization. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 08/2007.

Malhotra, N. K. [2008]: *Marketingkutatás*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

March, J. G. [1991]: Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, (2), pp. 71-87.

Marlow, E. & Schilhavy, R. [1991]: Expectation Issues in Management by Objectives Programs, *Industrial Management*, 33(1), pp. 29.

Markides, G., & Gharitou, G. [2004]. Gompeting with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Executive*, (18), pp. 22-36.

Martin, J. A. & Eisenhardt, K. M. [2010]: Rewiring: Cross-business-unit collaborations in multibusiness organizations. *Academy of Management Journal*, (53), pp. 285- 301.

Mason, J. [2002]: *Qualitative Researching*. Sage: London.

Maxwell, J. A. [1996]: *Qualitative research design*. Sage: London.

McDonough, E. F. & Leifer, R. [1983]: Using simultaneous structures to cope with uncertainty. *Academy of Management Journal*, 26: 727-735.

McGill, M. E., Slocum, J. W. & Lei, D. [1992]: Management practices in learning organizations. *Organization Dynamics*, 21(1), pp. 5-17.

Mehmet, S., Alpan, L., Aren, S., Sezen, B. & Ayden, Y. [2013]: Linking Market Orientation and Ambidexterity to Financial Returns with the Mediation of Innovative Performance. *Journal of Economic and Social Research*, 15(1), pp. 31-54.

Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. [2006]: Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), pp. 217-231.

Mészáros, T. [2011]: Traditional and new elements in strategic thinking. *International Journal of Management Cases*, (13), pp. 845-865. doi: <http://dx.doi.org/10.5848/APBJ.2012.00015>

Miles, M. B. & Huberman, M. A. [1984]: *Qualitative data analysis*. Sage: London

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. & Coleman, H. J. Jr. [1978]: Organizational Strategy, Structure and Process. *Academy of Management Journal*, 3(3), pp. 546–562.

Miller, D., & Friesen, P. H. [1984]: *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, H. [1979]: *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Mintzberg, H. [1989]: *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Free Press: New York.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. [1998]: *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press, New York

Mirow, C., Hoelzle, K. & Gemuenden, H. G. [2015]: The Ambidextrous Organization in Practice: Barriers to Innovation Within Research and Development. Academy of Management Annual Meeting.

Mitchell, E. S. [1986]: Multiple triangulation: A methodology for nursing science. *Advances in Nursing Science*, 8(3), pp. 18-26.

Mitchell, W., & Singh, K. [1993]: Death to the lethargic: Effects of expansion into new technical subfields on performance in a firm's base business. *Organization Science*, (4), pp. 152-180.

Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. [2007]: Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), September 2007, pp. 910-931.

Nadler, D. & Tushman, M. L. [1997]: *Competing by design: The power of organizational architecture*. New York: Oxford University Press.

Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. [2002]: Being efficiently fickle: A dynamic theory of organizational choice. *Organization Science*, (13), pp. 547-566.

Nemanich, L. A. & Vera, D. [2009]: Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, (20), pp. 19–33.

O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. [2008]: Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, (28), pp. 185-206.

O'Reilly, G. A., Harrell, J. B. & Tushman, M. L. [2009]: Organizational ambidexterity: IBM and emerging business opportunities. *California Management Review*, (51), pp. 1-25.

O'Reilly, C. & Tushman, M. L. [2011]: Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*, 53(4), pp. 5-22.

O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. [2013]: Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), pp. 324-338.

O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. [2004]: The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, (82), pp. 74-81.

Ouchi, W. G. [1980]: Markets, Bureaucracies and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(3).

Penrose, E. T. [1959]: *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell: Oxford.

- Peretti, F. & Negro, G. [2006]: Filling empty seats: How status and organizational hierarchies affect exploration versus exploitation in team design. *Academy of Management Journal*, 49(4), pp. 759-777.
- Porter, M. E. [1993]: *Versenysstratégia, ipari ágak és versenytársak elemzési módszerei*. Akadémiai Kiadó: Budapest.
- Porter, M. E. [1996]: What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61–81.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. [1984]: The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), pp. 485-501.
- Probst, G. & Raisch, S. [2005]: Organizational crisis: The logic of failure. *Academy of Management Executive*, 19(1), pp. 90-105.
- Quinn, R. E. & Cameron, K. [1983]: Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), pp. 33-51.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. [1983]: A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), pp. 363-377.
- Raisch, S. [2008]: Balanced structures: Designing organizations for profitable growth. *Long Range Planning*, (41), pp. 483-508.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. [2008]: Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), pp. 375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., Tushman, M.L. [2009]: Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), pp. 685–695.
- Romanelli, E. & Tushman, M. L. [1994]: Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *Academy of Management Journal*, 37(5), pp. 1141-1166.

Rosenkopf, L. & Nerkar, A. [2001]: Beyond local search: Boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management Journal*, (22), pp. 287-306.

Rosing, K., Frese, M. & Bausch A. [2011]: Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, (22), pp. 956–974.

Rothaermel, F. T. & Deeds, D. L. [2004]: Exploration and exploitation alliances in biotechnology. *Strategic Management Journal*, (25), pp. 201-221.

Russo, A. & Vurro, C. [2010]: Cross-boundary ambidexterity: Balancing exploration and exploitation in the fuel cell industry. *European Management Review*, (7), pp. 30–45.

Sandberg, W.R. [1992]: Strategic management's potential contribution to the theory of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), pp. 73-90.

Sastry, M. A. [1997]: Problems and paradoxes in a model of punctuated organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), pp. 237-275.

Senge, P. M. [1990]: *The fifth discipline: Mastering the five practices of the learning organization*. New York: Doubleday.

Schumpeter, J. A. [1934]. *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Sheremata, W. [2000]: Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of Management Review*, (25), pp. 389-408.

Shrivastava, P. [1986]: Is strategic management ideological? *Journal of Management*, 12(3), pp. 363-378.

Siggelkow, N. & Levinthal, D. A. [2003]: Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*, (14), pp. 650-669.

Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F. & Souder, D. [2009]: A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes. *Journal of Management Studies*, 46:5, pp. 864-894.

Skinner, B. F. [1938]: *The Behavior of Organism*. Appleton-Century-Crofts, New York.

Smith, W. K. [2006]: Top management team approaches to simultaneously managing exploration and exploitation. *Academy of Management Best Conference Paper Proceedings*, 2006.

Smith, W., Binns, A. & Tushman, M. [2010]: Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning*, (43), pp. 448-461.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. [2011]: Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), pp. 381-403.

Smith, W., & Tushman, M. L. [2005]: Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), pp. 522–536.

Stevenson, H. H. & Gumpert, D. E. [1985]: The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, (3), pp. 87-92.

Stevenson, H. H. –Jarillo, J. C. [1990]: The paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, (11), pp. 18.

Szabó, Zs. R. [2008]: Adaptációs stratégiák a kialakuló bioetanol-iparágban. *Budapest Management Review*, 39(11), pp. 54–63.

Szabó, Zs. R. [2012]: *Stratégiai adaptáció és kettős (verseny)képesség. Magyarországon 1992 és 2000 között*. Aula Kiadó, Budapest.

Szabó, Zs. R. [2012]: Uncertainty, strategy and performance – qualitative research among entrepreneurs of SMEs. *Budapest Management Review*, 43(12), pp. 23-31.

Taylor, F. W. [1911]: *The Principles of Scientific Management*. New York.

- Thompson, J. D. [1967]: *Organizations in action*. New York: McGraw Hill.
- Tiwana, A. [2008]: Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. *Strategic Management Journal*, (9), pp. 251–72.
- Tushman, M. L. & Anderson, P. [1986]: Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, (31), pp. 439-465.
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. [1996]: Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), pp. 8-30.
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. [1997]: *Winning through innovation: A practical guide to managing organizational change and renewal*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Tushman, M. L. & Romanelli, E. [1985]: Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In L. L. Cummings & B. M. Star (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, (7), pp. 171-222.
- Tushman, M. L. & Smith, W. K. [2002]: Organizational technology. In J. Baum (Ed.), *Companion to organization*. pp. 386-414. Malden, MA: Blackwell.
- Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W., de Boer M. [1999]: Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, (10), pp. 551–568.
- Vassolo, R. S., Anand, J. & Folta, T. [2004]: Non-additivity in portfolios of exploration activities: A real-options based analysis of equity alliances in biotechnology. *Strategic Management Journal*, (25), pp. 1045-1061.
- Vecsenyi J [2003]: *Vállalkozás – Az ötlettől az újratekésítésig*. Aula: Budapest.
- Veresné, M. [2010]: The self-evaluation model of organizational behavior. *European Integration Studies*, 8(1), pp. 227-237.

Vermeulen, F. & Barkema, H. [2001]: Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal*, (44), pp. 457-476.

Volberda, H. [1996]: Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments? *Organization Science*, 7(4), pp. 359-374.

Volberda, H., Baden-Fuller, C. & van den Bosch, F. A. J. [2001]: Mastering strategic renewal: Mobilizing renewal journeys in multi-unit firms. *Long Range Planning*, (34), pp. 159-178.

Volberda, H. & Lewin, A. [2003]: Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to coevolution. *Journal of Management Studies*, (40), pp. 2111-2136.

Wang, H., & Li, J. [2008]: Untangling the effects of overexploration and overexploitation on organizational performance: The moderating role of organizational dynamism. *Journal of Management*, (34), pp. 925-951.

Weick, K. E. [1976]: Educational organizations of loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, (21), pp. 1-19.

Winter, S. G. & Szulanski, G. [2001]: Replication as strategy. *Organization Science*, (12), pp. 730-743.

Yin, R. K. [1994]: *Case Study Research (2nd ed.)*. Sage: London.

Zoltayné, P.Z. [2002]: *Döntéelmélet*, Alinea Kiadó, Budapest.

8. MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet – Kérdéssor Dobák és Antal [2010] vezetési funkciói alapján

1. blokk – Stratégia

- a. Mi a cég követett stratégiája?
- b. Milyen termékek és piacok a legfontosabbak?
- c. Kik a fő versenytársak? Mi jellemző a piacra?
- d. Miben jobb a cég a többiekhez képest?
- e. Mik a jövő céljai, kihívásai?
- f. Mekkora az egyetértés a stratégiában?

2. blokk – Szervezés

a. Munkafolyamatok

- i. Rajzolja le a teljes termelési folyamat fő elemeit!
- ii. Fejtse ki részletesen a saját folyamatait!
- iii. Jelölje be az együttműködések, konfliktusokat!
- iv. Jelölje be az IT elemeket és dokumentumokat!

b. Struktúra

- i. Rajzolja le a szervezet jelenlegi ábráját!
- ii. Mi az, amivel nem elégedett, nem így kellene lennie?
- iii. Milyen kapcsolatok intézményesültek, váltak megszokássá, és ezek közül melyek nem hatékonyak/feleslegesek/kiválthatóak?
- iv. Rajzolja le az ideális állapotot!
- v. Karikázza be az ábrán, hogy ki a legfőbb, illetve kik a főbb döntéshozók a szervezetben! Központosított-e a döntéshozatal? Miért az adott munkatársak között oszlik meg a döntéshozatal?
- vi. A legfelsőbb döntéshozó milyen szintű döntésekbe szól bele? Milyen részletekig lát/szól bele a napi döntéshozatalba?
- vii. Van-e közvetlen felettese? Kizárólag tőle kap-e utasítást? Vannak-e konzultációk, illetve jellemző-e, hogy a közvetlen felettesen kívül más is utasítja/kéri az adott munkavállalót?

3. blokk - Kontroll – Koordináció

- a. Vannak-e leírt szabályok? Mivel lehetne ezeket bővíteni? Érdemes lenne-e létrehozni ilyeneket, ha igen, miért?

- b. Vannak-e pénzügyi tervek, költségvetés, keretek? Mit kellene tartalmaznia ezeknek?
- c. Milyen egyéni célok vannak? Ezek összefüggnek a szervezeti célokkal?
- d. Milyen jutalmazási, kompenzációs megoldások vannak?
- e. Alakulnak-e ideiglenes csoportok (projektek, teamek, bizottságok)? Mennyire jelentős ezek szerepe, vannak-e ezeknek eseti jogkörei, elfogadja-e a szervezet? Az esetleges tagok ilyenkor csak ezzel foglalkoznak, vagy párhuzamosan alaptevékenysége mellett? Ha nincsenek ilyenek, lenne-e rá szükség? Mikor, milyen folyamatokat stb. lehetne így támogatni?
- f. Vannak-e vezetői értekezletek, kik vesznek részt rajta, milyen céllal, milyen gyakorisággal (rendszeres, ad hoc)?
- g. Milyen szerepet tölt be az IT? Külön funkció-e, jelentős-e a szerepe, esetleg csak támogat közvetlenül a felsővezetés szintjén?

4. blokk – Vezetés

- a. Hogyan írná le a különböző vezetőket? Mit tesznek a szervezetért, mennyire tud felnézni rájuk? Egységet teremtenek vagy feszültséget generálnak?
- b. Vannak-e konfliktusok a szervezetben? Milyen szinten (azonos szinten lévő tagok között, esetleg alá-fölé rendelt tagoknál pl. főnök beosztott)? Hogyan oldódnak meg ezek?
- c. Milyen a hangulat, a szellem a cégnél, mennyire érvényesül a közösség akarata, mennyire jellemző a csapatmunka?
- d. Az egyéni vagy a közösségi akarat érvényesül-e inkább? Van-e versengés a munkatársak között?
- e. Értékelik-e az egyéni kezdeményezéseket?
- f. Hogyan lesz valakiből vezető a cégnél? Elfogadják-e az adott személyt a munkatársak? Gyakran van-e változás a cégben elfoglalt pozíciókban?

2. sz. melléklet – Kétszintű kódstruktúra, Taylor [1911], Fayol [1916], Bühner [1994], Khandwalla [1975], Drucker [1986], Marlow & Schilhavy [1991], Anthony & Govindarajan [2009], Herzberg [1968], Skinner [1938], Ouchi [1980], Hersey & Blanchard [1977] és Mintzberg [1979] alapján.

- Szervezeti terület (cégspecifikus)
- Sikerek
 - Stratégia
 - Munkaszervezés
 - Hatáskör
 - Vezetői szerep
 - Kultúra
 - Kontroll
 - IT
- Kudarok, problémák
 - Stratégia
 - Munkaszervezés
 - Hatáskör
 - Vezetői szerep
 - Kultúra
 - Kontroll
 - IT
- Személyek (cégspecifikus)
- Munkamegosztás
 - Funkcionális
 - Termék
 - Vevő
 - Regionális
- Munkaszervezés
 - Felettes
 - Beosztott
 - Célok
 - Feladatok
 - Hatáskör

- Felelősség
 - Jutalom
- Hatáskörmegosztás
 - Vonalasság
 - (De)centralizáció
- Koordináció, Kontroll
 - Strukturális
 - Technokratikus
 - Személyorientált
 - Piaci
 - Klán
 - Bürokratikus
- Motiváció
 - Higiénés tényező
 - Motivátor
 - Folyamat

9. A TÉMÁBAN MEGJELENT SAJÁT PUBLIKÁCIÓK

Taródy, D. [2012]: Formalizált rugalmasság: A kettős képesség kialakulása egy középvállalatban *Vezetéstudomány* 43:[12] pp. 49-60.

Taródy, D. [2012]: Formalizált rugalmasság: Kettős képesség kialakulása egy középvállalatban. In: Szabó Zsolt Roland [szerk.]: Innováció vezetői szemmel – Egy könyv azoknak a vezetőknek, akik a jövőt formálják. Aula Kiadó, Budapest, 237-257. o.

Taródy, D. [2013]: Kettős Képesség a KKV-Szektorban. in Karlovitz, J. T. [2013] EKONOMICKÉ ŠTÚDIE - TEÓRIA A PRAX. pp. 286-294. ISBN 978-80-971251-2-7.

Taródy, D., Hortoványi, L. [2015]: Ambidextrous Management in Different Growth Phases, STRATEGICA International Academic Conference, 2015. 10. 29-30. Bukarest. In: Brătianu, C., Zbucnea, A., Pînzaru, F., Vătămănescu, E-M., Ramona-Diana Leon [ed.] [2015]: Strategica International Academic Conference: Local versus Global. ISBN 978-606-749-054-1.

Taródy, D. [2016]: Organizational Ambidexterity As A New Research Paradigm In Strategic Management. *Vezetéstudomány* 47:[5] pp. 39-52.

Taródy, D. [2016]: The Effect Of The Cognitive And Behavioral Repertoire Of Top Managers On Contextual Ambidexterity, EURAM Annual Conference, 2016.07.01-2016.07.04., Párizs.

Taródy, D. [2017]: How Top-Management-Team Behavioral Integration Enables Corporate Growth: An Empirical Test, EURAM Annual Conference, 2016.06.20-2016.06.22., Glasgow.