



**Gazdálkodástani
Doktori Iskola**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Taródy Dávid

Kontextuális kettős képesség kialakulása közép vállalatokban

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Prof. Balaton Károly, DSc

egyetemi tanár

Budapest, 2017

Vezetés és Stratégia Tanszék

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Taródy Dávid

Kontextuális kettős képesség kialakulása középvezetőkben

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Prof. Balaton Károly, DSc

egyetemi tanár

© Taródy Dávid

Tartalomjegyzék

| | |
|---|----|
| Gazdálkodástani | 1 |
| 1. Kutatási előzmények és a téma indoklása | 4 |
| 2. Felhasznált módszerek | 6 |
| 2.1. Kutatási célok | 6 |
| 2.2. Definíciók..... | 7 |
| 2.2.1. Kettős képesség értelmezése, fogalmi keretrendszer | 7 |
| 2.2.2. A szervezeti kontextus értelmezése..... | 8 |
| 2.3. Választott módszerek indoklása | 9 |
| 2.3.1. Mintavétel és adatgyűjtés | 10 |
| 3. Az értekezés eredményei..... | 11 |
| 3.1. A kettős képesség kialakulásának folyamata, a kontextus fő elemei..... | 12 |
| 3.2. Elméleti eredmények..... | 14 |
| 3.3. Gyakorlati eredmények | 15 |
| 4. Főbb hivatkozások..... | 17 |
| 5. A témában megjelent saját publikációk | 21 |

1. Kutatási előzmények és a téma indoklása

Doktori tanulmányaimat 2010-ben kezdtem meg a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskolájában Prof. Balaton Károly témavezetésével, stratégiai menedzsment specializáción. Befogadó intézetem a Vezetéstudományi Intézet 2017-ig Prof. Dobák Miklós, majd Dr. Drótos György vezetésével. Munkámat azon belül is a Vezetés és Stratégia Tanszéken végeztem, melyet korábban Prof. Balaton Károly vezetett, jelenleg Dr. Hortoványi Lilla tölti be a tanszékvezetői pozíciót. A felsorolt személyek és Dr. Szabó Zsolt Roland kutatóközpontvezető meghatározó szerepet töltek be PhD kutatásom alakulása során. A kettős képesség, mint téma iránti inspiráció Prof. Dobák Miklós változásvezetési előadásán fogant meg, és vállalkozó családba született közgazdászként hamar felismertem, hogy a hatékonyság és innovativitás ellentmondásos kettősségének kutatása személyes, elméleti és irodalmi szempontból is releváns és érdekes téma. Az intézet fent felsorolt munkatársai közül nagy hatással voltak rám, ezért köszönettel tartozok Angyal Ádámnak és Tari Ernőnek. A témában végzett kutatási eredményeim először 2012-ben jelentek meg, részeredményeimet folyamatosan bemutattam hazai és nemzetközi konferenciákon. Kutatásom során vizsgáltam a belső szervezeti mechanizmusokat [Taródy, 2012], a növekedési fázisokhoz kapcsolódó kihívásokat [Taródy, 2015], részletesen feltártam a szakirodalom jelenlegi állását [Taródy, 2016a] majd a felsővezetők jellemzőinek és magatartásának szervezeti hatásait is kutattam [Taródy, 2016b és 2017].

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 természetszerűen önmaga gátjává válik, mivel a növekvő komplexitás és méret a korábban sikeres szervezeti kontextusokat idejétműlttá teszi, így létrehozva egy öngerjesztő növekedési krízist. A legfőbb kérdés az, hogy a vezetők képesek-e felismerni és végigvinni ezeket a transzformációkat.

Ugyanis 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; 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.

Feldolgozva a terület legjelentősebb tipológiáit és szakirodalmi tanulmányait [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 középvállalatokon belül [O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008; 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]. Ezért disszertációmban 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]. 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?*

2. Felhasznált módszerek

2.1. Kutatási célok

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 értelmezésben a szervezeti kontextus magában foglalja a strukturális és vezetési megoldásokat is, így oldva fel disszertációm 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 szervezeten belüli 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.

2. 2. Definíciók

2. 2. 1. Kettős képesség értelmezése, fogalmi keretrendszer

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.

A kettős képességet a jelenlegi üzleti lehetőségek kiaknázása és az újak szükségszerű felfedezése közötti egyensúlyra történő folyamatos és soha véget nem érő törekvésnént értelmezem. A szervezet ezt elérheti strukturális, kontextuális és ciklikus megoldásokkal, vagy ezek valamilyen kombinációjával. Értelmezésben ezek a konstrukciók kiegészítik egymást, különösen az általam vizsgálni kívánt középvezetési 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.

2. 2. 2. A szervezeti kontextus 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.

Hogy értelmezni tudjam a homályossága miatt az irodalomban is kritizált szervezeti kontextust, négy fő elemét megfeleltetem Dobák és Antal [2010] vezetési funkcióinak, akik csoportosításukat a stratégiaalkotás, szervezés, kontroll és személyes vezetés legfontosabb menedzsmentirodalomaira építették [lásd táblázat].

| 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] |

2. 3. 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. Ez azonban egy dinamikus jelenség. Kutatásomban a szervezeti kontextus fejlődési folyamatának, valamint a menedzsment ebben betöltött szerepének a megértése a céltom 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.

2. 3. 1. Mintavétel és adatgyűjtés

Ezért kutatásomba öt, egyénileg elbírált, gondosan kiválasztott céget vontam be: egy gyártó és kereskedő, egy gépgyártó, egy mezőgazdasági, egy logisztikai és egy informatikai céget. 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.

Kutatásomban a cégek felsővezetőivel, középsővezetőivel és kulcsalkalmazottjaival készült interjúkat használtam fel, összesen 35-öt. Ezt kiegészít a különböző strukturális és menedzsment eszközök megfigyelése, ami jó lehetőséget biztosít a kontextus működésének és problémáinak megértésére. Megfigyeltem többek között vezetői értekezleteket, folyamatstandardizáló, stratégiai, szervezetalakítási, -fejlesztő és tervezési workshopokat, részt vettem motivációs rendszerek megalkotásáról szóló találkozókra és számos informális beszélgetést folytattam. A személyes jelenlételemmel igénylő adatgyűjtést dokumentumelemzés is támogatta, mely kiterjedt többek között rendszerspecifikációkra, szabályzatokra, utasításokra, normákra, űrlapokra, riportokra és motivációs rendszerekre. Adatelemzésre a QSR Nvivo szoftver került alkalmazásra. A félig strukturált interjúk a következő témákat érintették Dobák és Antal [2010] valamint Ghoshal és Bartlett [1994] alapján:

- 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.

3. Az értekezés eredményei

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 termelékenységi 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 szervezeti kettős képesség a stratégiai menedzsment irodalmának egyik legfrissebb és legnagyobb potenciállal rendelkező területe, ami a hazai szakirodalomban mindeddig nem kapott nagy figyelmet. Azonban 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 kvalitatív módszertannal készített esetek eredményeit jelen dokumentumban nem tudom részletesen bemutatni, csak a végeredményt körvonalazni. Elemzési folyamatom során 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

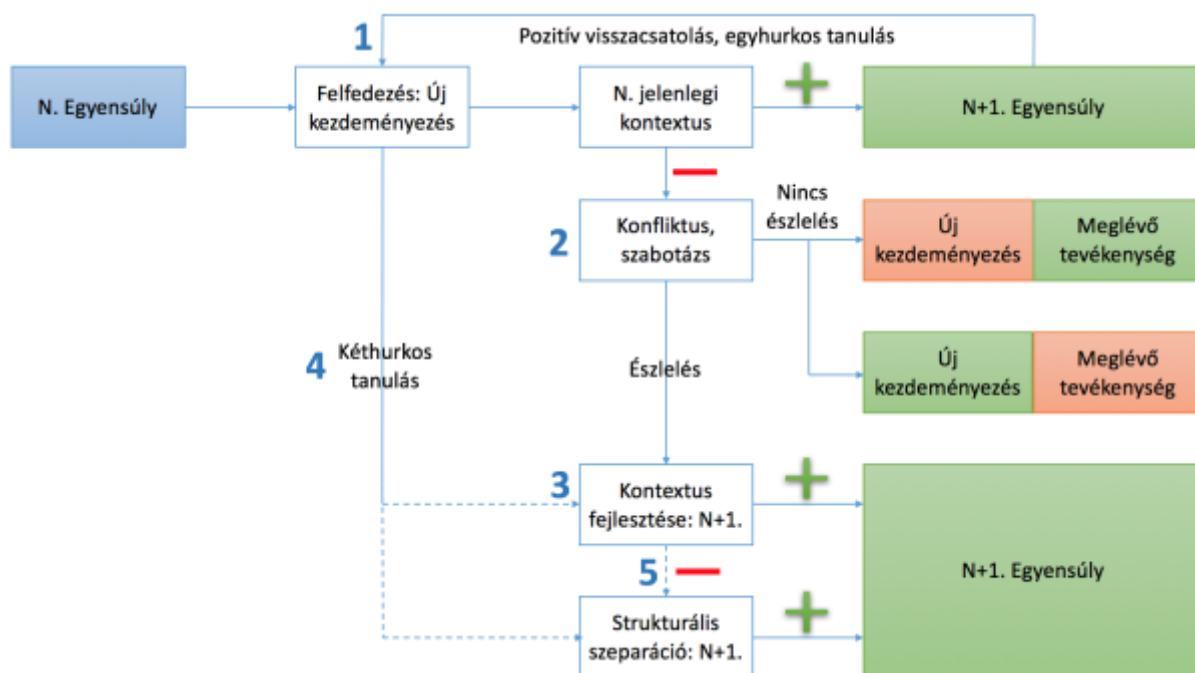
d. Átalakulás integráló stratégiai vezetővé, aki kultúrát épít és őriz, biztosítja a stratégiai egységet és a teljesítményorientációt

4. Kéthurkos tanulás megvalósulása, kettős képesség elérése

5. Lehetséges strukturális szeparáció

3. 1. A kettős képesség kialakulásának folyamata, a kontextus fő elemei

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 kezdeményezőkézségre 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 eléri a strukturális szeparáció erőforráspazarlásának szintjét, eltolódhat szervezeti differenciálás irányába.

3. 2. Elméleti eredmények

Kutatásom a kettős képesség elérésének imént összefoglalt folyamatával és a kontextus mélyebb definiálásával kíván hozzájárulni az elmülethez, 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 folyamatszempléletben 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 növekedéstudományt 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 eredményeket, 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.

3. 3. Gyakorlati eredmények

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!

4. Főbb hivatkozások

- Adizes, I. [1999]: *Managing Corporate Lifecycles*. Prentice Hall Press: Paramus, NJ.
- 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.
- Angyal, Á. [2009]: Változások irányítás nélkül. *Budapest Management Review*, 40(9), pp. 2-16.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. [2009]: *Menedzsmentkontroll-rendszerek*. Panem Kft., Budapest.
- 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.
- 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.
- 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.

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

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.

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.

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

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.

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.

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

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.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. [1993]: Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, (71), pp. 75-84.

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.

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.

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.

- 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.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. [1996]. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Kaupilla, O. [2010]: Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic Organization*, 8(4), pp. 283-312.
- Khandwalla, P. N. [1972]: Uncertainty and the “Optimal” Design of Organizations. In: Grochla, E. (ed.) [1975]: *Organisationstheorie*. Poeschel Verla, Stuttgart.
- 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.
- Levinthal, D. & March, J. [1993]: Myopia of learning. *Strategic Management Journal*, (14), pp. 95-112.
- 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.
- Maxwell, J. A. [1996]: *Qualitative research design*. Sage: London.
- 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
- Mintzberg, H. [1979]: *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. [1998]: *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press, New York
- 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., Harreld, 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).
- Probst, G. & Raisch, S. [2005]: Organizational crisis: The logic of failure. *Academy of Management Executive*, 19(1), pp. 90-105.
- 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.

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

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.

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.

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

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

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

5. A témában megjelent saját publikációk

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

Taródy, D. [2012]: Formalizált rugalmasság: Kettős képesség kialakulása egy középállalatban. 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., Vătamănescu, 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.