

Primecz Henriett – Csillag Sára – Toarniczky Andrea – Kiss Csaba (szerk.)

LEADERSHIP, KULTÚRA, SZERVEZETEK

TANULMÁNYOK BAKACSI GYULA TISZTELETÉRE

Budapest, 2019

© A kötet szerkesztői és szerzői, 2019

A kötet szerkesztői:

Primecz Henriett, Csillag Sára, Toarniczky Andrea, Kiss Csaba

A kötet szerzői:

Balaton Károly, Bácsi Katalin, Chikán Attila, Csillag Sára, Dobák Miklós, Demeter Krisztina, Fertő Imre, Gelei András, Heidrich Balázs, Hidegh Anna Laura, Jarjabka Ákos, Kerekes Sándor, Lengyel Imre, Losonci Dávid, Makó Csaba, Mármarosi András, Nagy Judit, Primecz Henriett, Sándorné Kriszt Éva, Szilas Roland Ferenc, Szóts-Kováts Klaudia, Takács Sándor, Toarniczky Andrea, Ujhelyi Mária, Zsigmond Száva

ISBN: 978-963-503-800-8

Lektorált tanulmánykötet

Készült a BCE Közgáz Campus Nyomdában

Felelős vezető: Dobozi Erika

Tartalomjegyzék

| | |
|--|-----|
| Tartalomjegyzék..... | 5 |
| DOBÁK MIKLÓS ÉS BALATON KÁROLY | |
| Az ipari üzemszervezéstől a flow-ig..... | 7 |
| BÁCSI KATALIN | |
| Az emberierőforrás-menedzsment és a munkavállalók..... | 11 |
| CHIKÁN ATTILA | |
| Versenyképesség és kultúra..... | 23 |
| CSILLAG SÁRA | |
| Fantázia vagy valóság? Néhány gondolat az etikus vezetésről..... | 27 |
| DEMETER KRISZTINA, LOSONCI DÁVID, NAGY JUDIT | |
| Út a digitális gyártás felé – az abszorpciók kapacitás tükrében | 37 |
| FERTŐ IMRE | |
| Fontos-e a vezetők humán tőkéje a családi gazdaságok növekedésében? | 51 |
| GELEI ANDRÁS | |
| Közösségi tanulás és tudás a „gyakorlat-közösségekben” | 61 |
| HEIDRICH BALÁZS | |
| The boys are back in town - kísérlet a karizmatikus és a paternalista vezetés újraértelmezésére | 75 |
| HIDEGH ANNA LAURA | |
| Karácsony és szervezetek..... | 85 |
| JARJABKA ÁKOS | |
| A kolostorok ökoszisztémája | 95 |
| KEREKES SÁNDOR | |
| A kognitív disszonanciától a „vad” problémáig | 105 |
| SÁNDORNÉ KRISZT ÉVA | |
| Munkaerőpiaci mérések módszertana..... | 117 |
| LENGYEL IMRE | |
| Janus-arcú hálózatoké a jövő | 129 |

MAKÓ CSABA

Munkahelyi innovációk: a tanuló szervezetek és a munkavállalók szerepének felértékelődése..... 139

MÁRMAROSI ANDRÁS

Történt-e paradigmaváltás a változásvezetésben? A szervezeti hálózat kutatás és a változásvezetés kapcsolata, a vírusos változásvezetés megjelenése..... 151

PRIMECZ HENRIETT

Az interkulturális menedzsment születése és fejlődése Hofstede és a GLOBE-kutatás tükrében..... 163

SZILAS ROLAND FERENC

Termeljünk, tanítsunk, írjunk vagy talán gondolkodjunk? A munkahelyi stresszfolyamatról változó egyetemi kontextusban 175

SZÓTS-KOVÁTS KLAUDIA

A HR-vezetők kiszolgáltatottsága – avagy melyek azok a vezetői üzenetek, amelyek aláássák a HR-vezetők munkájának értelmét?..... 191

TAKÁCS SÁNDOR

A társadalmi vállalkozások vezetésének dilemmái: pénzt vagy flow-t?203

TOARNICZKY ANDREA

Az erős szervezeti kultúra jelentésének alakulása 215

UJHELYI MÁRIA

Új leadership-megközelítések 229

ZSIGMOND SZÁVA

A szomszéd fűje mindig zöldebb? – avagy a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatra vonatkozó néhány nemzetközi benchmark bemutatása..... 243

Az ipari üzemszervezéstől a flow-ig

Bakacsi Gyula oktatói és kutatói munkássága

Bakacsi Gyula 1983-ban szerezte meg egyetemi diplomáját a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem Ipar szakán. Végzés után két évig az MTA-MKKE „Szocialista vállalat” Országos Távlati Tudományos Kutatási Főirány Koordinációs titkárságán dolgozott tudományos munkatársi beosztásban. 1985 és 2014 között a Budapesti Corvinus Egyetem és jogelődje főállású oktatója volt különböző beosztásokban. 1985-1990 között tanársegéd, 1990-től adjunktus, 1994-től egyetemi docens, majd 2014-től egyetemi tanár. 1994-től tanszékvezető helyettes a Vezetési és Szervezési tanszéken, a tanszéki Szervezeti magatartás projekt vezetője, majd a projekt eredményeire épülve 2005-2013-ig a Vezetéstudományi Intézet – Középkor Európában az egyik első – Szervezeti Magatartás Tanszékének vezetője. Ezzel párhuzamosan a létrejött Vezetéstudományi Intézet igazgató-helyettese.

Oktatási tevékenysége a fenti időszakban a Vezetés és szervezés, a Szervezeti magatartás és az Emberi erőforrás menedzsment tárgyra terjedt ki. A szeminárium vezetés mellett a Szervezeti magatartás tárgy előadója és tárgyfelelőse volt. A tanszéki alaptárgyak mellett oktatott alternatív tárgyakat, diploma kurzusokat, doktori tárgyakat a nappali, esti, levelező és kihelyezett tagozatokon, mérnök-közgazdász és szakközgazdász tárgyak előadásait is tartotta. A Rajk László Szakkollégiumban kurzusokat tartott, s oktatott vállalatvezetői tanfolyamokon és képzési programokban. A Láthatatlan Kollégiumban tutori tevékenységet végzett. Több alkalommal előadója volt a Controlling Akadémiának. Számos Ph.D. hallgató témavezetője volt, akik megszerezték a doktori fokozatot, s a tudományos élet és gyakorlat meghatározó szereplőivé váltak. A magyar nyelv mellett rendszeres tanított angol nyelven a London Business School és a BKE közös MBA programjában, valamint a BKE International Studies Center angol nyelvi kurzusain. A tanszéken belüli specializáció alapján a Szervezeti magatartás lett a fő oktatási területe, amely tárgynak felelőse és előadója volt

a bachelor, master, PhD és posztgraduális, illetve MBA programokban. Kiemelendő a nemzetközi esettanulmány versenyekre kiutazó csapatok tagjainak felkészítésében vállalt munkája. Tevékenységének sikerességét mutatja, hogy az általa irányított csapatok több első, második és harmadik helyezést értek el a rangos külföldi egyetemek hallgatóival folytatott versenyben. 1999-ben egy szemeszterben tanított angol nyelven Thaiföldön. Oktatási tevékenységet nem csupán a Budapesti Corvinus Egyetemen és jogelődjénél folytatott, hanem kiemelendő a Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem programjaiban Csíkszeredában több éven át vállalt oktatói munkája is. Ott oktatói munkája mellett dékáni és rektorhelyettesi feladatot töltött be.

A hazai tehetséggondozás egyik legkiemelkedőbb személye. Ezt példázza: a TDK mozgalomban – mind egyetemi, mind országos szinten (OTDK) – betöltött szerepe.

A kutatói munkára való felkészülését szolgálták a külföldi ösztöndíjas tanulmányutak. Ezek közül kiemelendők a következők: egyéves amerikai vendég kutatói ösztöndíj a Cornell University Johnson Graduate School of Management karán, kétszer másfél hónapos tanulmányút a Harvard Business Schoolon, kétszer egy hónapos kutatás a London Business Schoolon.

Külföldi tanulmányútjai a szellemi töltődés mellett lehetőséget biztosítottak számára a nemzetközi kutatási együttműködésekbe való bekapcsolódásra.

Bakacsi Gyula egyetemi munkaviszonyának kezdete óta intenzív kutatási és publikációs tevékenységet folytatott. Tudományos munkásságának elismerését jelzi az 1988-ban megszerzett egyetemi doktori fokozat, valamint az 1994-ben elért kandidátusi cím. A 80-as évek közepén bekapcsolódott a Mikroelektronika alkalmazásának hatása a szolgáltatási szektorban című nemzetközi összehasonlító kutatási programba a magyar kutató csoport tagjaként. A 90-es évek elején résztvevője volt a Változó magyar szervezetek vezetése című magyar-amerikai kutatási programnak, amelynek keretében hat magyar joint venture szervezeti tanulási folyamatát vizsgálta. 1994-ben kapcsolódott be a Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) című nagyszabású nemzetközi kutatási programba mint a hazai vizsgálatok társ-kutatója. 1995-től kezdve résztvevője volt a „Versenyben a világgal” kutatási programnak mint a Szervezeti kultúra, emberi erőforrás menedzsment, szervezeti tanulás alprojekt vezetője. Munkatársaival együtt több tanulmányt készített.

2014-től a Semmelweis Egyetem Mentális Egészségtudományok Doktori Iskola tisztagja lett, illetve azon egyetem professzora. Később a Nyugat-Magyarországi Egyetem, a Budapesti Gazdasági Egyetem, az ELTE, illetve a Corvinus (mint Alma Mater) főállású, illetve magántanára lett. Nehéz lenne felsorolni valamennyi akadémiai és gyakorlati tisztségét, de talán a

legfontosabb: a magyar gazdálkodási és tudományos közélet egyik legismertebb embere. Kulcsfontosságú szerepet játszik a tudományterületünkön kutató kollégáink fokozatszerzési folyamataiban és az akkreditációs eljárásokban.

Oldalakat lehetne megtölteni, s felsorolni tisztségeit, kitüntetéseit. A leginkább rá jellemző: új utak, izgalmas kutatási területek keresése. Talán nem véletlen, hogy a vezetés-szervezéstől a GLOBE-on keresztül olyan inspiráló témákkal foglalkozik gyümölcsözően, mint a „Flow”.

Cikkei olyan rangos hazai és külföldi folyóiratokban jelentek meg, mint például a Journal for East European Management Studies, Leadership Quarterly, European Journal of Work and Organizational Psychology, Journal of Organizational Behavior, Annals of Public & Cooperative Economics, Vezetéstudomány.

A bőséges publikációs tevékenységből kiemelhető nagyobb hatású könyvek:

- Vezetés-Szervezés I-II. (társszerzőkkel), Aula Kiadó, 1991.
- Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1996.
- Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. (társszerzőkkel). Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1999.

Bakacsi Gyula, a „reneszánsz ember”

Nehéz lenne egy szóval jellemezni Gyulát, talán a „reneszánsz ember” a legmegfelelőbb jelző. Kacérkodhatnánk a „polihisztor” kifejezéssel is, de talán az szárazabb, s nem annyira „emberi”. Gyula – ha már a görög–latin gyökerekig visszamegyünk – egy „homo ludens”, s egy reneszánsz ember, aki szereti a világot, az embereket, a környezetet, ugyanakkor hihetetlen tudással, kulturális ismereti sokszínűséggel rendelkezik: egy valódi „utolsó mohikán”, akinek tudása, műveltsége, szakmai professzionalizmusa alapján – ahogy a közgazdaságtanban mondják – a „ritka javakhoz” tartozik. Kevés olyan embert ismerünk, aki egyaránt művelt a történelemben, a filozófiában, a művészetekben, a zenében, a filmvilágban... Otthon van azonban – mint közgazdász is – a cash flow számításban, a mérlegelemzésben...

Bakacsi Gyula az az ember, akit talán megálmoldtak, s akire alapoztak a középkori, újkori egyetemek. Reméljük, hogy lesznek utódai napjainkban is!

BÁCSI KATALIN

Az emberierőforrás-menedzsment és a munkavállalók

Ebben a tanulmányban egyrészt az emberierőforrás-menedzsment (EEM) irányzat legfontosabb jellemzőit, szerepeit mutatom be, különös tekintettel arra, hogy szervezeti, stratégiai szempontból milyen megközelítések jellemzik a munkavállalók és érdekképviselői szervezeteik tekintetében. Kibontva az érem másik oldalát, a munkavállalók kollektív érdekvédelemének alakulását, a konklúzió fő kérdése, hogy vajon az EEM érdekképviselői szerepének előtérbe kerülése megoldás lehet-e a munkavállalók költségtenyezőként való kezelésének ellensúlyozására. A továbbiakban az EEM és HR szavakat szinonimaként kezelem.

Az emberierőforrás-menedzsment több forrásra támaszkodik, az alábbiakban a tudományos vezetés, a pszichotechnika, a Human Relations mozgalom és a magatartástudományok hatására térek ki (Szóts-Kováts, 2006). A tudományos vezetés (scientific management) három fő koncepcióval járult hozzá a terület fejlődéséhez (ezek a munkához fizikálisan és mentálisan illeszkedő egyének kiválasztása; a betanítás fontossága; a napi prémiumhoz köthető bér), amelyek mindegyike a munkavégzés hatékonysági szempontjait helyezte előtérbe. A pszichotechnika (Henley & Thorne, 2000), amely Hugo Münsterberg nevéhez fűződik, elsősorban a munkavállalók pszichológiai alapon történő kiválasztásával hozott új szempontot. A Human Relations mozgalom a vezetési stílus és a bérezési rendszer hatását emelte ki, illetve felhívta a figyelmet a munkacsoportok jelentőségére. A magatartástudományokat tekintve a szervezetpszichológia a munkahelyi viselkedés tanulmányozásával, a társadalompszichológia az emberek egymásra hatásának elemzésével, a szervezetelméletek a szervezetek létezésének és működésének kérdésével, a szervezeti magatartás az egyének, a csoportok és a szervezeti struktúra egyénre gyakorolt hatásának vizsgálatával, míg a szociológia elsősorban a társadalom, a társadalmi intézmények és kapcsolatok hangsúlyozásával

járult hozzá a HR-terület alakításához (Bakacsi, Bokor, Császár, Gelei, Kováts & Takács, 1999; Ulrich, 1997; Kieser, 1995).

Az emberierőforrás-menedzsment, mint tudományterület kialakulásának történetét többféleképpen is szakaszolják a szakirodalomban, amelyek közül talán a legelterjedtebb a következő: személyzeti adminisztráció, személyzeti menedzsment, emberi erőforrás menedzsment (EEM) és stratégiai emberi erőforrás menedzsment (SEEM) (Bakacsi et al., 1996; Szóts-Kováts, 2006) Az időbeli szakaszolás ugyan nem egyértelmű, de az egyes szakaszokra jellemző különbségek, maga a változási tendencia azonosítható.

A személyzeti menedzsment fázisban ez a vállalati funkció csak a munkavállalóra fókuszáló tevékenység, a vonalbeli vezetők reaktív módon, rövidtávra koncentrálva kezelik a beosztottakat (Legge, 2005). Az automatizáció térnyerésével azonban az egyes munkafeladatok integrációjával, a komplex és integrált termelési rendszerek megjelenésével a munkavállalók egyre nagyobb kontrollt kaptak saját munkájuk felett, illetve előtérbe került a problémamegoldó képességük is (Gallie, 1978).

Az emberierőforrás-menedzsment szakaszban már megjelenik a proaktív szemlélet, a munkaerőt már nem csak költség tényezőnek tekintik, hanem olyan vállalati erőforrásnak, aki hozzájárulhat a hatékonyság növeléséhez és az értékteremtés folyamatához (Bokor, Szóts-Kováts, Csillag, Bácsi & Szilas, 2007). Hangsúlyossá válik a pszichológiai szerződés és a munkavállalók elkötelezettsége, amellyel párhuzamosan előtérbe kerül a tanulás és a fejlődés a munkahelyen. Ezzel párhuzamosan az egyén, az egyén motivációi, valamint az egyéni és szervezeti célok összehangolása kerül a középpontba, háttérbe szorulnak a munkaügyi kapcsolatok kollektív aspektusai (Bratton & Gold, 2007; Csillag, 2012). Azaz megjelenik a szervezeti kultúra alakítása, mint meghatározó vezetői feladat, és az emberierőforrás-menedzsment arra való hatása kerül a fókuszba (Legge, 2005, p. 113).

Fontos megjegyezni, hogy mind az elméleti, mind a gyakorlati szinten nehéz elkülöníteni a személyzeti menedzsment és az emberierőforrás-menedzsment tiszta modelljeit. Mindegyik fázisban találunk normatív, azaz olyan modelleket, amelyek célja a munkavállaló, mint erőforrás optimális hasznosítása; leíró-funkcionalista modelleket, amelyek célja a munkavállalói kapcsolatok szabályozása; illetve kritikai-értékelő modelleket, amelyek az összes érintettre való hatást hangsúlyozzák, külön kiemelve az igazságosság kérdését (Legge, 2005).

A stratégiai emberierőforrás-menedzsment szakaszban a munkavállalók már az alapvető versenyelőny forrásai a vállalat számára, a hatékony HR rendszerek és gyakorlatok pedig hozzájárulnak a vállalat teljesítményéhez (Guest, 2007). A funkció képviselője bekerül a vállalati felsővezetésbe, így részese lesz a stratégiai döntéshozatalnak (Bokor et al., 2007).

Természetesen az EEM (és SEEM) jelenlegi elmélete és gyakorlata távolról sem egységes. Magára az emberierőforrás-menedzsment meghatározására is több definíció létezik. A meghatározások egy része magára a tevékenységre fókuszál, a különböző alrendszerek (például toborzás-kiválasztás, képzés-fejlesztés stb.) működéséhez kapcsolódik (Legge, 2005). Másik részük inkább egy nézőpontot, megközelítést fogalmaz meg, amellyel az egyes tevékenységek jellemezhetőek (Pinnington, Macklin & Campbell 2007). Egy másik dimenzió, amiben az egyes definíciók eltérnek az, hogy a kimenetre, azaz az EEM hatékonyságára, eredményességére fókuszálnak, vagy pedig inkább a folyamatra, amelyben megvalósul az egyéni és szervezeti célok összekapcsolása (Bratton & Gold, 2007).

Az emberierőforrás-menedzsment mint gyakorlati terület nagy diverzitást mutat iparáganként, vállalatokként, hierarchiaszintenként, kultúránként.

Boxall & Purcell (2010) az analitikus EEM kifejezést használják arra, hogy megértsék, mit, hogyan és miért csinálnak a menedzserek, illetve kik ezen akciók nyertesei. Ez a megközelítés a folyamatok leírása helyett a kutatást és a magyarázatot helyezi előtérbe, nem törekszik a legjobb gyakorlatok összegyűjtésére, leírására. Ez utóbbi ugyanis nem veszi figyelembe, hogy minden emberierőforrás-menedzsment gyakorlat kontextus- és kultúrafüggő, illetve nem fordít kellő figyelmet a menedzsment és a munkavállalók eltérő érdekeire (Legge, 1978, idézi: Boxall & Purcell, 2010).

Az analitikus emberierőforrás-menedzsment így három fő alappillére épít. Az egyik mozgatórugót a stratégiai HRM, azon belül is a vállalatok erőforrásalapú megközelítése képezi, amely amellet érvel, hogy a szervezetek munkatársai meghatározó forrásai lehetnek a vállalat alapvető versenyképességének. Ebből a szempontból fontos megvizsgálni, hogy az emberi erőforrás folyamatok hogyan hoznak létre értékes és nehezen másolható képességeket. A második azon a megfigyelésen alapul, hogy a vonalbeli vezetők hozzáállása, illetve a munkavállalók attitűdje is fontos szerepet játszik az egyes gyakorlatok működtetésében. Így elemezni kell azt is, hogy az egyes HR-irányelvek és gyakorlatok hogyan befolyásolják a munkavállalók hozzáállását és magatartását. Ilyen például a bizalom a menedzsmentben, az elkötelezettség vagy a munkával való elégedettség kérdése. Ez elvezet a harmadik alappillérhez, a kölcsönösséghez. Azaz az egyes folyamatok kimenetei nem csak a tulajdonosok vagy a menedzsment szemszögéből vizsgálандóak, hanem a munkavállalók oldaláról is, a hosszú távú fenntarthatóság érdekében (Boxall & Purcell, 2010).

Azt, hogy a szervezeti szereplők milyen elvárásokat fogalmaznak meg a HR-rel kapcsolatban, a HR-szerepmodellek írják le. A szerepek meghatározásakor azonban fontos kiemelni, hogy mi a szerepek meghatározásának az alapja: a tényleges tevékenységekre, gyakorlatokra; az egyes tevékenységekre fordított időre; a tevékenységekhez kapcsolódó

metaforákra vagy a hozzáadott értékekre helyezik-e a hangsúlyt (Bokor, Bíró, Kováts, Takács & Toarniczky, 2005).

Torrington & Hall (1998, idézi: Csillag, 2012) a tevékenység fejlődéséhez köthetően, az adott gazdasági-társadalmi helyzethez alkalmazkodva hat tipikus szerepet azonosított: társadalmi reformert; jóléti felelőst; emberséges adminisztrátort; konszenzus-teremtőt (fókusz a munkabéke biztosításán, a munkavállalói kapcsolatokon); szervezeti embert (fókusz a szervezeti teljesítményen és hatékonyságon); munkaerő-elemzőt (fókusz a hatékonyságon és a bürokratikus kontrollon).

Az egyik leggyakrabban használt megközelítés, Ulrich (2017) szerepmátrixa két dimenzió mentén különbözteti meg a HR szerepeit: az operatív vagy stratégiai orientáció, illetve a folyamatra vagy az emberre való fókuszálás mentén. A megközelítés négy szerepet azonosít: az adminisztratív szakértő, az érdekegyeztető, a változásmenedzser és a stratégia partner szerepet.

Az adminisztratív szakértő (operatív orientáció, folyamatra fókuszálás) a szervezeti infrastruktúra (jellemzően a különböző EEM-rendszerek) működtetéséért felelős, a HR felé érkező operatív igényeket szolgálja ki. Az érdekegyeztető szerepében (operatív orientáció, emberre való fókuszálás) a feladat a munkavállalók és a cég közötti pszichológiai szerződés gondozása, a munkavállalók iránti figyelem. Ebben a szerepben a HR a szervezeti tagok mindennapos problémáival, gondjaival és igényeivel foglalkozik, az elkötelezettségük növelése és képességeik fejlesztése érdekében. Ide tartozik a későbbiekben tárgyalt participációs intézményrendszer kiépítése és működtetése is. A változásmenedzser szerepben (stratégiai orientáció, emberre fókuszál) az EEM támogatja a szervezet változási készségének a megteremtését a szervezet versenyképességének fenntartása érdekében. A stratégiai partner szerepben (stratégiai orientáció, folyamat fókusz) az EEM a saját stratégiájának és gyakorlatának az üzleti stratégiával való összehangolására fókuszál (Ulrich, 1997; Bokor et al., 2007).

Az emberierőforrás-menedzsmentet, mint tudományterület, már megjelenése óta két szemléletmód, eltérő célok jellemzik. Az egyik meghatározó szemlélet a kontrollt és irányítást, míg a másik a gondoskodást, fejlesztést helyezi előtérbe (Bratton & Gold, 2007). Redman & Wilkinson (2009) a munkavállalói kapcsolatok kezelése kapcsán, a fenti két szemléletmód tükrében megkülönbözteti a paternalista és a piaci individualizmusra építő nézeteket. A paternalista felfogásban a munkavállaló alárendelt helyzetben van, a tulajdonosok pedig szociális juttatásokat, bizonyos szintű védelmet biztosítanak számukra. A piaci individualizmus az egyéni szabadságjogokat és a piaci koordinációs mechanizmusokat helyezi előtérbe, a munkavállalói kapcsolatot, mint egyéni gazdasági szerződést, értelmezi.

Legge (1999) ehhez kapcsolódóan megkülönbözteti a szervezetek piaci és közösségi retorikáját. A szervezet piaci retorikájában a munkavállaló egyszerre belső és külső fogyasztó, árucikk illetve erőforrás. A munkáltató, annak érdekében, hogy megnyerje a külső fogyasztókat, tulajdonképpen együttműködésre bírja a belső fogyasztókat, azzal, hogy a munkavállalóknak lehetőségük van dönteni (empowerment), meghallgatja őket (participáció). Árucikként való kezelésükre legjobb példa a be- és a kiszervezés, azaz ebben a szemléletben a munkavállalók, mint inputok jelennek meg, használatunk a gazdasági hatékonyság és eredményesség függvénye. A munkavállaló erőforrásként való kezelése akár a versenyelőny forrása is lehet, így itt annak fejlesztése és becsben tartása kerül előtérbe a költségminimalizálás helyett, cél a kölcsönös elkötelezettség megteremtése különböző emberierőforrás-menedzsment gyakorlatokkal. A közösségi retorikában, a piacival ellentétben, a munkavállalónak nem az individualista, szabad választásra épülő gazdasági racionalitása a háttér, hanem az, hogy az embert az teszi emberré, hogy egy közösséghez (jelen esetben az adott szervezethez) tartozik. A közösségi retorikában a munkavállalók családtagok vagy csapattagok, ebben a nézetben azonban kérdésessé válik a függetlenség, és szabad akarat, amelyek az emberi lét alapvető tényezői. Mindkét kép unitarista, hiszen közös célokat, kölcsönös lojalitást és támogatást feltételez, ugyanakkor a szervezet mint család felfogás a paternalista munkavállalói kapcsolatok alapfelfogása. Ebben a megközelítésben mindenkinek más a hozzáadott értéke a szervezethez, de vitás kérdésekben egyértelműen a szervezet mint család céljai dominálnak. Ez a kép azonban két okból is veszélyben van, egyrészt manapság a család kifejezés nem mindig jelent pozitív tartalmat a munkavállalók számára, másrészt a szervezet mint család felfogás régebben egyfajta toleranciát is megjelenített, akár ha az egyéni teljesítménykülönbségekre gondolunk, a megfelelő lojalitásért, attitűdért cserébe. Ez a gyakorlatban ma már nem elegendő a vállalatok számára. A csapattag kép azonban mindkét elvárásnak, az elköteleződésnek és a magas teljesítményelvárásoknak is megfelel.

Storey (1987) alapozó terminológiáját használva beszélhetünk az EEM kemény (hard) és puha (soft) változatáról (Csillag, 2012).

A kemény emberierőforrás-menedzsment teljesítményközpontú nézőpontot takar, amelyben a HR célja olyan rendszerek és folyamatok működtetése, amelyek elősegítik a vállalat üzleti stratégiájának megvalósulását. Ebben a szemléletben a munkavállaló egy a termelési eszközök közül, a munkavállalói viszony pedig gazdasági tranzakcióként értelmezhető. Így fontos a mérhetőség, előre jelezhetőség és a kontroll. Az emberi erőforrás-rendszerek célja, hogy a legköltséghatékonyabban biztosítsák az éppen megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerőt, a szervezet igényeihez igazodva (Legge, 2005). A fókusz az EEM stratégiai illeszkedésén, a racionalitáson, a kontrollon és a profitabilitáson van (Pinnington et al., 2007; Szóts-Kováts, 2006). A meghatározó kemény modellek közül kiemelhető a

Fombrun és munkatársai (1984) által alkotott michigani iskola stratégiai illeszkedési modellje (Fombrun, Tichy & Davenna, 1984), illetve Schuler és Jackson New York-modellje (Legge, 2005; Bratton & Gold, 2007, idézi: Csillag, 2012).

A puha irányzatban is fontos az üzleti célok teljesítése, de itt a munkavállaló már nem csak költségtényező, hanem a versenyelőnyt jelenti a vállalat számára. Fontossá válik a munkavállalók elkötelezettsége, lojalitása, így a HR-rendszerek és -folyamatok ennek kiépítését és fenntartását is szolgálják. Fókuszba kerül az egyéni szintű fejlesztés és a megfelelő munkakörülmények biztosítása, szervezeti szinten pedig a szervezeti kultúra fejlesztése (Legge, 2005). A puha modellek közül a szakirodalom kiemeli a Harvard „többszörös érintett”-modelljét (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1985), illetve a részben rá épülő Warwick modellt (Hendry & Pettigrew, 1990; Bratton & Gold, 2007, idézi: Csillag 2012).

A két szemléletmódot általában a vállalatok integráltan alkalmazzák, az egyes esetekben más-más munkavállalói csoportokra fókuszálva, illetve a kemény és a puha eszközök eltérő elemeit kiemelve. Boxall és Purcell (2008) stratégiai emberierőforrás-menedzsment modellje egyértelműen a kemény és puha szemlélet együttes alkalmazását emeli ki. Az első szintű szervezeti célok mellett (életképesség és fenntartható versenyképesség) másodlagos célokat is megfogalmaznak (munkatermelékenység, szervezeti rugalmasság, társadalmi legitimitáció), amelyeket véleményük szerint csak egyszerre, a két szemlélet együttes alkalmazásával lehet elérni. A HR-terület alakulását nagyban befolyásolják a következő tényezők: az egyes országokra jellemző környezeti hatások (demográfiai jellemzők, társadalmi értékrendszer), a versenystratégia alakulása, a HR szakmai tudás fejlődése.

A munkavállalók – az érem másik oldala

A munkavállalók véleményének becsatornázása már régóta fontos szempont a HR-folyamatok bevezetések, működtetések. Az EEM fejlődésével párhuzamosan, de attól nem teljesen függetlenül egy másik tendencia is megfigyelhető: a munkavállalói kollektív érdekvédelem, és a szakszervezetek szerepének csökkenése, átalakulása (Greenwood, 2007, idézi: Csillag, 2012). Ez pedig az individualizmus erősödéséhez, a munkavállalók védekezőképességének csökkenéséhez vezet, amelynek hatására az EEM-funkciónak egyre nagyobb hatalma van a munkavállalók fölött (Pinnington et al., 2007). Ahogy csökken a szakszervezetek szerepe, nőnek a különbségek az egyes foglalkoztatási rendszerek között, azaz nő a diverzitás mind a munkafeltételek mind a munkabérek mind az alkalmazott emberierőforrás-menedzsment gyakorlatok között, az egyes szervezeteket tekintve.

Annak ellenére, hogy a szakszervezetek tárgyalási erejének mérésére nincsen egy konkrét mutató, több indikátor azt mutatja, hogy még azon

országokban is csökkent ez az erő, ahol a szakszervezeti tagság létszáma nem változott számottevően (Katz, 1993; Katz, 2006).

Arra, hogy ezek a tendenciák milyen okokra vezethetők vissza, más-más szerzők más-más tényezőt emelnek ki. A szakszervezeti taglétszám csökkenését magyarázzák egyrészt a növekvő nemzetközi versennyel és globalizációval (Katz, 2006), azaz azzal, hogy a szakszervezetek nem tudtak lépést tartani a multinacionális vállalatok termelési és termékpiacon stratégijával, annak területi kiterjedésével; másrészt azzal is, hogy a menedzsment kommunikációs stratégiája megváltozott, a munkavállalók individuális kezelése került előtérbe (Katz, 2006). A szakszervezeti tagság csökkenése több módon is érintette a munkavállalók és a munkaadók kapcsolatát. A munkafeltételek és bérek alakulása, valamint a munkavállalói panaszok kezelése egyre nagyobb különbségeket mutat, nem csak azon szervezetek között, ahol van szakszervezet, hanem ott is, ahol nincs.

Ezzel ellentétes tendencia, hogy csökken a különbség az egyes országok között, mert a munkaügyi kapcsolatok folyamata és kimenete egyre inkább hasonlónak válik (Katz, 2006). Erre az irányra is legalább két magyarázatot ad a szakirodalom. Egyrészt vannak, akik a japán-stílusú munkaügyi kapcsolatok terjedésével magyarázzák, amely a japán munkaszervezési eljárások térnyerését követi, hiszen a kettő együtt biztosíthatja a nagyobb versenyképességet az egyes szervezetek számára. Ennek következménye a szervezeti szintű munkaügyi kapcsolatok előtérbe kerülése (Katz, 1993), a decentralizált béralkuk rendszere, a csoportmunka terjedése és az életen át tartó foglalkoztatás a kulcsmunkaerő részére (MacDuffie, 1996; Womack, Jones & Roos, 1990, idézi: Katz, 2006). Egy másik megközelítés a rugalmas munkaerőpiacot emeli ki, és azt, hogy erre a legjobb válasz a menedzsmentpraktikák gyors átalakítása, és az amerikai típusú lean-menedzsment bevezetése, azaz a konvergencia és azonosulás ebbe az irányba fog hatni (Kerr, Dunlop, Harbison & Meyers. 1964, idézi: Katz, 2006).

Több másik tendencia is megfigyelhető néhány országban (például Olaszországban, Írországban vagy Németországban): a tripartit dialógusok és megállapodások újraéledése, illetve a multinacionális vállalatok regionális megállapodásai, amelyek nemcsak a munkaügyi kapcsolatok, hanem az egyes emberierőforrás-menedzsment területekre is kiterjednek.

Mindezekből következően, az azonosulás és a divergencia kérdéskörét is figyelembe véve, Katz és Darbishire (2000, idézi: Katz, 2006) a munkahelyi gyakorlatok négy mintázatát különbözteti meg. A mintázatokat azzal magyarázzák, hogy az egyes gyakorlatok olyan csoportokat alkotnak, amelyek csak együttes bevezetéssel érik el céljukat.

1. táblázat: A munkahelyi gyakorlatok típusai

| Típus | Alacsony bér | EEM | Japán stílusú | Csoportokon alapuló |
|-------------------------------|--|---|---|---|
| Munkahelyi gyakorlatok | Menedzseri döntések, informális folyamatok | Szervezeti kultúra és extenzív kommunikáció | Standardizált folyamatok | Közös döntések |
| | Hierarchikus munkakapcsolatok | Vezetett csoportok | Probléma-megoldó csoportok | Félautonóm munkacsoportok |
| | Alacsony bérek, darabbér | Átlagon felüli fizetés, bónuszokkal | Magas fizetés, amely szenioritáson és teljesítményen alapul | Magas fizetés, amely tudáson alapul |
| | Magas megtérülés | Egyéni karriertervezés | Stabil foglalkoztatás | Karrierutak |
| | Erős szakszervezetellenesség | Helyettesíti a szakszervezeteket | Vállalati szakszervezetek | Szakszervezetek és munkavállalók bevonása |

Megjegyzés: Katz (2006, p. 268) alapján

Az alacsony bérekkel jellemezhető mintázat olyan gyakorlatokat foglal magában, amelyek a hatalmat a menedzsment kezében összpontosítják. A EEM megközelítés az egyéni teljesítményre és ösztönzésre, valamint a karrierutak biztosítására helyezi a hangsúlyt. Ez a nézőpont azonban nem csak kizárhatja a szakszervezeteket, hanem kiegészítheti azok funkcióját is. A japán és a csoportmunkára épülő minta közötti különbség a nagyobb autonómiában, és felelősségben, illetve a vezetők eltérő szerepében érhető tetten.

Guest (2007) kiemeli, hogy a munkahelyi gyakorlatok közötti választás esetében a Porter (1985) által azonosított három versenyelőny: innováció, minőség és költségdiktáló stratégia a meghatározó. Az innováció és a minőség csak a munkavállalók elkötelezettségére épülhet, míg a költségdiktáló stratégia alkalmazásakor a szakszervezetek költségnövelő

tényezőként hatnak, így az EEM stratégia inkább az egyéni szerződésekre épít.

Külön kiemelendő, napjainkban több szervezet retorikájában is megtalálható a kimagasló teljesítményt nyújtó munkavégzési rendszer (high performance work system – HPWS), amely megközelítés számos eszközt magában foglal, az alkalmazott menedzsment eszközök a megfelelő toborzási stratégiától kezdve, a képzési stratégia megválasztásán át, a munkahely biztonságának megőrzéséig, nagyon széles skálán mozoghatnak. Ezen eszközök alkalmazása rugalmas vállalati felépítést, növekvő teljesítményt tesz lehetővé a munkakörbővítés, a felhatalmazás, az önirányító munkacsoportok, a kétirányú kommunikációs csatornák, a döntéshozatalban való részvétel, a képességfejlesztés, és a megfelelő jutalmazási rendszer segítségével (Appelbaum, Bailey & Berg, 2000; Lawler 1992). Az ezredforduló elején számos tanulmány foglalkozott a kimagasló bevonást nyújtó vagy elkötelezettségen alapuló EEM gyakorlatok előnyeivel, amelyek növelik a munkavállalók képességeit, motivációját és felhatalmazását (Guthrie, 2001). Más szerzők pedig empirikusan bizonyították, hogy ezek a gyakorlatok szorosan kapcsolódnak a vállalatok teljesítményéhez, versenyképességéhez is azáltal, hogy a munkavállalókat tekintik a fő erőforrásnak, amelybe érdemes befektetni (Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Datta et al., 2005, idézi: Zatzik & Iverson, 2011). Természetesen vannak olyan kontextuális tényezők, amelyek inkább a kontrollon alapuló menedzsment filozófiának és szervezeti felépítésnek kedveznek, azaz a HIWP bevezetése, előnyeinek kihasználása kontextusfüggő (például: Lawler, 1992; Porter, 1985; Edwards & Wright, 2001, idézi: Guy, 2003).

Néhány szerző (Wood, 1999; Ramsay, Scholarios & Harley, 2000; Godard & Daleney, 2000) azonban azt hangsúlyozza, hogy a HIWP alkalmazása esetében a pozitív hatások eltúlzottak, számos negatív hatás éri a munkavállalókat (növekvő munkaintenzitás, bizonytalanság érzés, stressz, növekvő kontroll az alkalmazott információs és kommunikációs technológia miatt), amelyekről nem szabad megfélemlíteni. A munkavállalók felé lehet csak egy retorika is, amely elősegíti a munkavállalók még magasabb szintű kihasználását, különösen, amennyiben azt is figyelembe vesszük, hogy a fenti gyakorlat leginkább a fehérgalléros, azon belül is a kulcs munkaerő számára teremt másfajta munkafeltételeket (Legge, 1998).

Természetesen az egyes országok eltérő intézményrendszere hatással van a fent vázolt mintázatokra, azok gyakorlatban való működésére, amely így az egyes országokban, szektorokban, szervezetekben is különböző lehet.

Összességében a munkavállalói viszony alapvető átalakulása, a vállalatok pénzügyi, számbeli és időbeli rugalmasságának előtérbe kerülése (Legge, 1998) egyre inkább a tranzakciós jellegű kapcsolatok térnyerésére hívja fel a figyelmet (Greenwood, 2007, idézi: Csillag, 2012). A munkaerő

költségtényezőként való kezelésével a menedzsment orientációjú EEM nem képviseli a munkavállalói oldal érdekeit (Csillag, 2012). Az EEM-gyakorlat stratégiai választás kérdése, amelyet a szervezet kontextusa is befolyásol, de a fő kérdés az, hogy a munkavállalók érdekeit az EEM érdekképviselő szerepének hangsúlyosabbá válása, a szakszervezetek átalakulása vagy egy teljesen új forma és paradigma térnyerése határozza-e meg a jövőben.

Hivatkozások

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. B., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Bakacsi, Gy., Bokor, A., Császár, Cs., Gelei, A., Kováts, K., & Takács, S. (1999). *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q., & Walton, R. (1985). *Human resource management: A general manager's perspective*. New York: Free Press, 1985.
- Bokor, A., Bíró, K., Kováts, G., Takács, S., & Toarniczky, A. (2005). Humán tükörkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről I. *Vezetéstudomány*, 36(1), 33-47.
- Bokor, A., Szóts-Kováts, K., Csillag, S., Bácsi, K., & Szilas, R. (2007). *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Aula Kiadó.
- Bowen, D. E., Galang, C., & Pillai, R. (2002). The role of human resource management: an exploratory study of cross-country variance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 41(1), 103-122. <https://doi.org/10.1002/hrm.10022>.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke & New York.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2010). *An HRM perspective on employee participation. The Oxford Handbook of Participation in Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Macmillan International Higher Education.
- Csillag, S. (2012). Etika és emberierőforrás-menedzsment: egy régi/új kapcsolat?. *Vezetéstudomány*, 43(7-8), 41-56.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter?. *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- De Cieri, H., & Dowling, P. J. (1999). Strategic human resource management in multinational enterprises: theoretical and empirical developments.

- Research in Personnel and Human Resources Management*, 4(1999), 305-327.
- Edwards, P., & Wright, M. (2001). High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 568-585. <https://doi.org/10.1080/713769651>
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. Wiley.
- Gallie, D. (1978). *In search of the new working class: Automation and social integration within the capitalist enterprise* (Vol. 9). Cambridge Univ Pr.
- Guest, D. E. (2007). HRM and performance: can partnership address the ethical dilemmas?. *Human Resource Management: Ethics and Employment*, 52.
- Guy, F. (2003). High-involvement work practices and employee bargaining power. *Employee Relations*, 25(5), 455-471. <https://doi.org/10.1108/01425450310490165>.
- Godard, J., & Delaney, J. T. (2000). Reflections on the “high performance” paradigm's implications for industrial relations as a field. *ILR Review*, 53(3), 482-502. <https://doi.org/10.1177/001979390005300307>
- Greenwood, M.R. (2007): *Ethics and human Resource Management*. In De Cieri, H. L., Kramer, R., Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2003). *Human resource management in Australia. Strategy-people-performance*. McGraw-Hill Education, 562–587.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17-43.
- Henley, T. B., & Thorne, M. B. (2000). *A pszichológia története: Kapcsolatok és összefüggések*. Budapest: Glória Kiadó.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Katz, H. (2006). *Industrial Relations and Work*. In Ackroyd, S. (Ed.) (2006). *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford University Press on Demand, 263-282.
- Katz, H. (1993). The decentralization of collective bargaining: a literature review and comparative analysis. *ILR Review*, 47(1), 3-22.
- Katz, H. C., & Darbshire, O. R. (2000). *Converging divergences: Worldwide changes in employment systems* (Vol. 32). Cornell University Press.
- Kerr, C., Dunlop, J. T., Harbison, F. H., & Myers, C. A. (1971). Postscript to Industrialism and industrial man. *International Labour Review*, 103, 519.

- Lawler III, E. E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. Jossey-Bass.
- Legge, K. (1998). Is HRM ethical? Can HRM be ethical. *Ethics and Organizations*, 150-172.
- Legge, K. (2005). *Human Resource management. Rhetorics and Realities*. New York: Palgrave.
- Pinnington, A., Macklin, R., & Campbell, T. (2007). Introduction: ethical human resource management. *Human Resource Management: Ethics and Employment*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Porter, M. E. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Redman, T., & Wilkinson, A. (2009). *Contemporary Human Resource Management: Text and cases*. Pearson Education.
- Szóts-Kováts, K. (2006). Merre tart az emberi erőforrás menedzsment? *Vezetéstudomány* 38(1. ksz), 46-55.
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Womack, J. P., Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *Machine that changed the world*. Simon and Schuster.
- Zatzick, C. D., & Iverson, R. D. (2011). Putting employee involvement in context: a cross-level model examining job satisfaction and absenteeism in high-involvement work systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3462-3476.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561016>

CHIKÁN ATTILA

Versenyképesség és kultúra

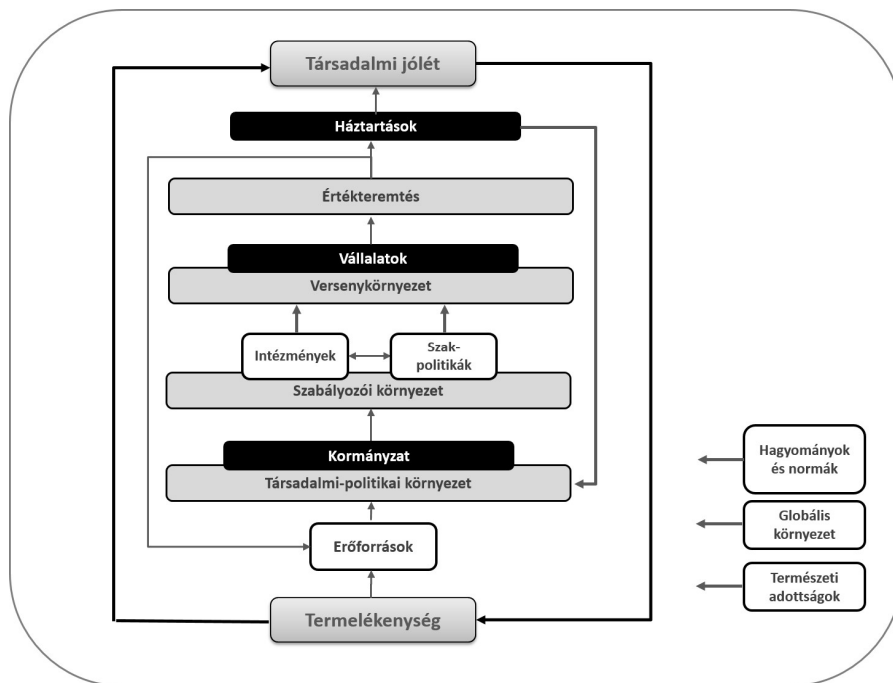
Inspirációk Bakacsi Gyulától

Bármilyen meglepő is ez annak alapján, hogy ma mennyi szó esik róla, a nemzeti versenyképesség kutatása valójában egy nagyon új tudományterület. A fogalom és a kapcsolódó módszertan azóta is létező homályossága miatt nehéz a téma legelső műveit azonosítani, aligha vitatható azonban, hogy Michael Porter 1990-ben kiadott könyve a mérföldkő a máig uralkodó („főáramú”) felfogás szempontjából. Igaz, hogy ekkor a Világgazdasági Fórum (1979 óta) és a Lausanne-i IMD (1989 óta) már publikált globális rangsorokat, Porter (1990) könyve volt azonban az első, a téma elméleti és empirikus kérdéseit átfogóan feszegető mű, amelynek szemléletmódja a versenyképesség fogalom tartalma és összetevői szempontjából máig meghatározó, például az említett versenyképesség rangsorok számára is.

Porter (1990) mikro szempontból, a vállalati versenyképességből indítja elemzését, erre építi az iparági, majd a nemzeti versenyképesség kifejtését. Sokrétű és sokoldalú az elemzés, gazdag a szempontrendszer – de a 900 oldalas könyv fogalmi indexében nem jelenik meg a „culture” szó.

A BCE Vállalatgazdaságtan Intézetében működő Versenyképesség Kutató Központ keretében a kilencvenes évek közepe óta végzünk döntően vállalati szemléletű, de a makrogazdaságra is kitekintő kutatásokat (Chikán, Molnár & Homoki-Szabó, 2018). Kutatási modellünk döntően a porteri gondolatvilágra épült, ennek alaplogikáját megőrizve fejlesztettük tovább, míg eljutottunk (a felvetett dilemmák áttekinthetőbbé tételére) mellékletként csatolt modellhez.

1. ábra - A nemzeti versenyképesség elemzésének modellje



Megjegyzés: Chikán, Molnár & Homoki-Szabó, 2018, p. 1210 alapján

Ehhez hozzá kell fűznünk, hogy a kutatás főirányát jelentő empirikus vizsgálatok, ha nem is kizárólagosan, de döntően az 1. ábra fókuszában lévő vállalati teljesítményre koncentráltak. Ugyanakkor, bár a modell kezdetől fogva tartalmazott a társadalmi normákra, értékekre vonatkozó elemeket, ezek nem voltak az elemzések kiemelt szempontjai. Bajlódunk is a modellben való elhelyezésükkel, az előző változatokban több helyen szerepeltek, esetenként eltérő szóhasználattal – míg mostanra, mint látható, a modell exogén tényezőiként tüntettük fel őket.

Nehéz megmondani, hogy ez az elhelyezés – amely a globális környezettel és a természeti adottságokkal összevethető logikával kezeli az általunk (lehet, pontatlanul) „Hagyományok és normák” fogalmi körrel megragadott kulturális tényezőket – megemeli, vagy leértékeli ezen tényezőcsoport szerepét. Szándékaink szerint megemeli, hiszen olyan, a versenyképességet átfogóan befolyásoló tényezőcsoportként fogja fel, amely az egész versenyképesség gondolatvilágnak keretet ad, összefüggésben van a versenyképességre vonatkozó valamennyi tényezővel. Ugyanakkor csökkenti a kutatásban betöltött szerepét, mivel azzal jár, hogy az empirikus vizsgálatokban, a térben és időben történő összehasonlításban nem kap hangsúlyos szerepet, lévén átfogó külső adottság.

Mindezt egy olyan időben fogalmazom meg, amikor a kulturális tényezők szerepe mind a világgazdasági, mind a hazai szempontból szembetűnően

növekszik. (Lehet az is, hogy nem a szerepe, hanem annak felismerése? Hogy eddig is központi tényező volt, csak nem vettünk róla kellő mértékben tudomást?) Napjainkban, amikor a globális társadalom, vele a világgazdaság ijesztő tanácstalansággal, s ezzel összefüggésben újszerű eszetlenségeknek tűnő fordulatokkal toporog eszmék, hitek, hagyományok és forradalmi újdonságok forgatagában? Azt gondoljuk-e például ma is, mint alig egy évtizede, hogy Kína, ha lassan is, megérti és alkalmazza a nyugati világ értékrendjét (ha nem is azonosul vele), s ezáltal fegyelmezetten megfér az e világban létrehozott intézményrendszerben? Vagy hogy a földrajzi régiók szerinti elemzés a legfontosabb szint a nemzeti után? Vagy, hogy a saját házunk táján söprögessünk, helyes volt-e a közép-kelet európai folyamatokat a „felzárkózás” szóval jellemezni?

Kitartok amellett, hogy van értelme a globális versenyképességet azzal a gazdaságközpontú fogalmi és eszközrendszerrel elemezni, amely a porteri hagyományokra épül - természetesen felturbózva azokkal az elemekkel, amelyeket a gazdaságtudományok feltörekvő ágai, az institucionalizmus, vagy a behaviorizmus mára kötelezővé tesz. Ezek a modellek racionálisan írják le a gazdaság adott vetületét, s hasznos következtetések levonására alkalmasak. De égetően szükség van arra, hogy a gazdaságtudományok szövetkezzenek más társadalomtudományokkal, ezen belül most témánk szempontjából a társadalmi kultúra kutatásával, ha valóban érvényeset akarnak mondani akár az elmélet, akár a gyakorlat számára.

Ez a gondolatmenet akkor gyökerezett meg bennem, amikor Bakacsi Gyulának „A versenyképesség kulturális kódjai” című tanulmányára (Bakacsi, 2017) rábukkantam, amit jól elrejtett ugyan egy konferenciakiadványban, de egy hivatkozásban rábukkantam. Ezt követően visszakerestem Gyula korábbi rokon témájú írásait, s ezekben egy komplett kutatóintézet számára elegendő kutatási témát találtam. A GLOBE-kutatás eredményeinek párhuzamba állítása az IMD versenyképességi indexével igazán gyümölcsözőnek látszik, s valódi újdonságokat mutat fel a kultúra és versenyképesség kapcsolatával foglalkozó szórványos, de szaporodó irodalom más munkáihoz képest. Az alábbiakban néhány olyan témát emelek ki (nem fontossági sorrendben), amelyek jól reprezentálják a Bakacsi tanulmány gondolatvilágának mélységét és feltétlenül érdemesek további vizsgálatokra.

Hallatlanul fontosnak tartom a tanulmány azon elvi alapvetését, hogy az eltérő kultúrák (a GLOBE-kutatás klaszterei) versenyképességének összehasonlításában nagy óvatosságra van szükség. Igaz az is, hogy a jelenleg használatos fő versenyképességi mutatók döntően a nyugati kultúrák értékrendjét tükrözik. Emiatt az is nagyon fontos, hogy a versenyképesség eltérő értelmezésére építő különböző mutatókat használjunk, hiszen, ha el is fogadjuk általánosságban a versenyképesség céljaként a társadalmi jólét

növelését, ennek a fogalomnak a tartalma, s pláne operacionalizálásának kívánatos eszköztára igen különböző lehet az eltérő kultúrákban.

1. A GLOBE-kutatás felmérési anyaga nem közvetlenül a versenyképességre irányul. Ehhez képest meglepően alkalmasnak bizonyul az összehasonlításra – ennek fő magyarázata az lehet, hogy mindkét kutatás a mikroszintről építkezik. Így az eredmények érvényeseknek tekinthetők – ezzel együtt érdekes lenne egy olyan felmérés, amely célzottan a kultúrának a versenyképességgel való kapcsolatára fókuszál (azaz nem egymás mellett, összehasonlítva, hanem integrálva kezeli a két kutatást). Egyelőre persze bőven elegendő kutatási feladatot jelent a többféle versenyképesség és kultúra kutatási program eredményeinek összehasonlító elemzése.
2. Igen fontos a Bakacsi-tanulmányban felvetett, de érdemben nem tárgyalt késleltetési probléma. Itt természetesen vannak a kutatás menetéből és lehetőségeiből adódó korlátok, de fontos lenne tudni, még ha csak nagyvonalúan is, hogy a kultúrára ható és a versenyképességre ható tényezők között milyen időbeni összefüggés áll fenn. Ennek egy tudatos és hosszú távra szóló társadalompolitika esetén (már amennyiben ilyen egyáltalán lehetséges...) kiemelkedő jelentősége lenne a kulturális szférában elérhető hosszú távú befolyásolás és a rövid távú, például gazdaságpolitikai tervek, intézkedések összehangolásában, vagy legalább hatáselemzésében.
3. Egy adott ország külgazdasági és külpolitikai stratégiájának kialakítása és értelmezése szempontjából értékes információk nyerhetők a kulturális és gazdasági kapcsolatok integrált mérlegelésével.

Ez a kis szösszenet sokkal szerényebb annál, hogysesem egy kutatási program kiindulópontja akarna lenni. Szerettem volna viszont bemutatni, hogy Gyula írása mennyire gondolatébresztő volt, s elismerésemet akartam kifejezni a pályája egészét jellemző igényes, kreatív, gondolatgazdag teljesítményért.

Hivatkozások

Bakacsi, Gy. (2017). A versenyképesség kulturális kódjai. In M. Veresné Somosi, & K. Lipták (szerk.), „*Mérleg és Kihívások*” X. Nemzetközi Tudományos Konferencia (old.: 494-505). Miskolc-Egyetemváros: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar.

Chikán, A., Molnár, B., & Homoki-Szabó, E. (2018). A nemzeti versenyképesség fogalma és támogató intézményi rendszere. *Közgazdasági Szemle*, 65, 1205-1224.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

CSILLAG SÁRA

Fantázia vagy valóság? Néhány gondolat az etikus vezetésről

Az etikus vezetés (ethical leadership) vagy a vezetői etika (management ethics) kérdéskörének boncolgatása a leadership és üzleti etika irodalom élénk és pezsgő területe (Ko, Ma, Bartnik, Haney & Kang, 2017), részben talán a 1990-es évek sorozatos vállalati botrányai és etikai bukásai, illetve az ezeket követő társadalmi felhördülés miatt (Afsar & Shahjehan, 2018). Az utóbbi 20-25 évben egyre hangsúlyosabban fogalmazódik meg az a dilemma, hogy vajon a vezető „jóságának” valóban az eredmények és a siker-e a kizárólagos kritériuma, vagy a jelenlegi komplex és kiszámíthatatlan környezetben mást is elvárunk-e a vállalatok (és egyéb szervezetek) vezetőitől (Huhtala, Kangas, Lämsä & Feldt, 2011). Egyre inkább úgy tűnik, hogy a vezetői szerep nem tekinthető morálisan semleges kategóriának, és az etikai dimenzió kisebb vagy nagyobb mértékben, explicit vagy implicit módon, de része a vezetésnek (Ciulla, 1998). Az etikusság vagy etikátlanság akár szélsőséges jellemzői lehetnek egy-egy vezetőnek: Millar-Schijf, Delvar és Harris (2010) etikai szempontból sokarcú hidrához hasonlítja a vezetői szerepet magát, amely egyaránt megjelenhet Pol Pot¹ és Nelson Mandela² képében.

Maga a gondolat, hogy a vezetésnek etikai aspektusai is lehetnek, nagyon régi, számos gondolkodó és filozófus boncolgatta, de újra és újra felfedezzük (Millar-Schijf, Delvar & Harris, 2010). A menedzsment irodalmán belül az elsők között Barnard 1938-ban született klasszikus művében foglalkozik a vezetői felelősség témakörével a vállalaton belüli kérdéseket illetően – Barnardot egyébként Bakacsi (2011) menedzsmentgéniusznak nevezi, rámutatva arra, hogy korát messze meghaladó kérdéseket tett fel és kísérelt

¹ Pol Pot: 20. századi kambodzsai kommunista diktátor, becslések szerint több, mint 1,5 millió kambodzsai halálért felelős (https://hu.wikipedia.org/wiki/Pol_Pot).

² Nelson Mandela: a Dél-Afrikai Köztársaság első feketebőrű elnöke, az apartheid rendszer megdöntésében betöltött szerepe miatt Mandela a megkülönböztetés elleni harc, a szabadság és az egyenlőség jelképe. (https://hu.wikipedia.org/wiki/Nelson_Mandela).

megválaszolni. Berle és Means pedig 1934-ben azt vizsgálják, hogy milyen jogi és egyéb eszközökkel lehetne rávenni a vállalatvezetőket a felelős viselkedésre. Gazdaságtudományi szempontból fontos mérnök Herbert Simon 1947-ben megjelent könyve (*Administrative Behaviour*), amelyben Simon – többek között – írt a szervezeteknek az egyének viselkedésére gyakorolt jelentős hatásáról, illetve fontosnak vélte a vállalatok jogi kötelezettségein túli felelősségvállalását. Carroll (2008) szerint a gazdaságtudomány témakörével érintkező vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kérdése az 1950-es években kezdett előtérbe kerülni, mérnököknek ebből a szempontból Bowen 1953-ban született könyve (*Social Responsibilities of a Businessman*) tekinthető.

Ha szűken a leadership-elméleteket (Bakacsi, 2004) vesszük górcső alá, már az 1970-es évektől megjelentek a vezetés morális aspektusait (is) hangsúlyozó elméletek, például Burns (1978) az átalakító vezetés (*transforming leadership*) morális aspektusaként említi, hogy a követőket a közös cél követésére motiválja a saját önérdekük követése helyett. Greenleaf (1977) szolgáló vezetés (*servant leadership*) koncepciójában a vezető elsődleges célja a követők jólléte és fejlődése. Az autentikus vezetés (*authentic leadership*) koncepciója szorosan kötődik az altruizmus, morális integritás és az etikus döntéshozatalhoz (Luthans & Avolio, 2013; Ko, Ma, Bartnik, Haney & Kang, 2017). A spirituális leadership (*spiritual leadership*) pedig a spiritualitás és vallásos értékvilágon keresztül kötődik az etikussághoz. Az eredetileg Webertől származó karizmatikus hatalom (Bakacsi, 2019), és a ráépülő karizmatikus (*charismatic leadership*) vezetés elmélete alapján a karizmatikus vezető szintén hordoz etikus vonásokat, nem él vissza hatalmával és elfogadja a nézőpontok különbözőségét (Bencsik, Machova, Juhász & Csókás, 2019). Altio-Morjosola és Takala (2000) azonban figyelmeztet, hogy a karizma a követők manipulációjára és félrevezetésére is adhat (és adott is) lehetőséget. Bakacsi (2019) összehasonlítja a karizmatikus és a neokarizmatikus leadership elméletét, és elemzése alapján a neokarizmatikus leadership vezetői szerepértelmezésében már egyértelműbben tartalmaz etikai vonatkozásokat.

A következőkben a vezetésstudomány és az üzleti etika néhány elméletét felidézve szeretnék megosztani néhány gondolatot arról, mit is jelenhet az etikus vezetés és milyen implikációi lehetnek a vállalati gyakorlatban.

Trevino, Brown és Hartman (2003) alapján az etikus vezetőre a beosztottak egyszerre tekintenek etikus egyénként a tettei és személyes értékei, jellemvonásai alapján és etikus menedzserként, aki mindennapi vezető gyakorlatában etikusan cselekszik, felelősséget vállal tetteiért és a beosztottait is etikus cselekedetekre bátorítja. Afsar és Shahjehan (2018) emellett hangsúlyozza a proaktivitást, és a kommunikáció fontosságát is: a vezetőnek a példamutatás mellett edukálni és fejleszteni kell a szervezet

tagjait, meg is kell magyarázni az elveket, amelyek a tettekhez vezetnek és visszajelzést adni a követőknek. Ennek megfelelően az etikus vezetésben alapvető a vezető és beosztott, követő közötti kapcsolat, interakció és az őket körülvevő, nyílt kommunikációt támogató környezet.

Az etikus vezető beosztottakra, követőkre gyakorolt hatását általában két elmélet mentén magyarázza az irodalom: Bandura és McClelland (1977) szociális tanulás elmélete (social learning theory) alapján személyes élmények és mások megfigyelése alapján nagyjából minden tanulható. Ennek megfelelően az etikus vezető szerepmodellként mintát ad etikus döntéshozatali gyakorlatával és etikus cselekedeteivel, jutalmazza az őt követő, és etikusan viselkedő beosztottakat, és így terjeszti el az etikus viselkedést a szervezetben (Brown & Trevino, 2006; Huhtala et al., 2011). A társas csere elmélet (social exchange theory) alapján léteznek jellemzően piaci cserealapú, rövid távú tranzakciós jellegű kapcsolatok, valamint társadalmi kapcsolatok (social exchange), amelyek hosszabb időtávra szólnak, reciprocitáson és bizalmon alapulnak (Blau, 1964). Ezen az elméleten alapulva az etikus vezetők igazságosak és fair módon kezelik a beosztottakat és törődnek velük. Ezért cserébe a beosztottak is kötelességüknek érzik, hogy a vezető elvárásainak megfelelően etikusan viselkedjenek (Ko et al., 2017). Fontos hangsúlyozni, hogy mindkét elméletben, és általában az etikus vezetéssel kapcsolatos munkákban nagy jelentősége van a vezető példamutatásának és mintaadásának.

Az elméleti és empirikus írásokban az etikus vezetés témaköréhez szorosan kötődik az etikus szervezeti kultúra témaköre. Az etikus szervezeti kultúra azon előfeltevések, elvárások és tapasztalatok rendszere, amelyek arra vonatkoznak, hogy a szervezet hogyan, milyen módon akadályozza meg az etikátlan cselekedeteket, illetve hogyan alapozza meg és támogatja az etikus viselkedést (Trevino & Weaver, 2003). Azaz a szervezeti kultúra etikával kapcsolatos formális (pl. etikai kódex, bejelentési rendszer) és informális elemeit (pl. munkatársak etikai alapelvei) tartalmazza, amelyek hatással vannak az etikus vagy etikátlan viselkedésre (Huhtala et al., 2011). A szervezeti kultúra számos tényezőn keresztül hathat a szervezetben tevékenykedő egyének viselkedésére (Bakacsi, 2004). Trevino és Youngblood (1990) bad apples, bad barrels elméletének egyik (rossz kosár) olvasata alapján az etikátlan szervezetek, munkahelyek „nevelik”, szocializálják etikátlanra a szervezeti tagokat, az egyéneket. A szervezetek szabályai, rendszerei, munkakörei és gyakorlata (szervezeti kultúrája) kényszerítik etikátlan viselkedésre a máskülönben tisztességes (vagy legalábbis nem tisztességtelen) munkavállalókat. A szervezetek gyakran a weberi acélkemény burokba fogják, kényszerítik a szervezeti tagokat, az egyéni etikai nézőpont érvényesítése gyakran lehetetlen. A vezető kapcsolata komplex a kultúrával: egyszerre alkotója és „alánya” az etikátlan vagy etikus kultúrának.

Az etikus vezetésre számos definíció létezik (Trevino, Hartman & Brown, 2000; Trevino, Brown & Hartman, 2003; Huhtala et al., 2011; Bencsik et al., 2019). Ezek alapján az etikus vezetővel kapcsolatban négy (egymással szorosan összefüggő) kritérium azonosítható: (1) legyen etikus személy, egyén, (2) legyen etikus menedzser, és (3) ez a kettő legyen összhangban és (4) legyen etikus a szervezeti kultúra. Most ehhez a négy kritériumhoz és ezek kapcsolódásához fűznék pár gondolatot.

Az egyén etikus viselkedését számos tényező befolyásolja: a szakirodalom alapján általában beszélhetünk egyéni jellemzőkről, környezeti tényezőkről és az aktuális helyzethez köthető hatásokról (Crane & Matten, 2007).

1. ábra: Az egyén etikus viselkedésére ható tényezők

| EGYÉNI TÉNYEZŐK | KÖRNYEZET | HELYZET, PROBLÉMA |
|--|--|---|
| <p>Kor és nem</p> <p>Nemzeti és kulturális jellemzők</p> <p>Iskolázottság és munka</p> <p>Pszichológiai faktorok: kognitív morális fejlettség és a belülről vagy kívülről irányított személyiség</p> <p>Személyes integritás</p> <p>Morális képzelőerő</p> | <p>Javadalmazási rendszerek</p> <p>Autoritás</p> <p>Bürokrácia</p> <p>Munkahelyi szerepek és jellemzők</p> <p>Közvetlen munkahelyi környezet</p> <p>Szervezeti kultúra és normák</p> <p>Társadalmi és kulturális környezet</p> | <p>Morális intenzitás</p> <p>Társadalmi konszenzus arról, hogy az adott cselekvés jó vagy rossz</p> <p>A következmény valószínűsége</p> <p>A cselekedet és a következmények időbeli eltérése</p> <p>A hatás „áldozataihoz” való közelség</p> <p>A hatás koncentráltasága</p> <p>Morális keretezés</p> |

Megjegyzés: Crane & Matten (2007) alapján Csillag (2012)

Az egyéni tényezők közül a demográfiai jellemzőket (pl. kor, nem, iskolázottság), pszichológiai faktorokat (pl. morális fejlettség, integritás) illetve a nemzeti és kulturális jellemzőket számos kutatás vizsgálja, nem teljesen egyértelmű eredményekkel – ami számunkra fontos, hogy a munkahelyi kontextusban ezen tényezők a kiválasztási folyamatban vizsgálhatók vagy szűrhetők, esetleg egyes tényezők (pl. morális képzelőerő) a szervezeten belül, például a vezetőképző programokban fejleszthetők (Csillag, 2012).

A modell környezeti tényezőinek jelentős része közvetlenül kötődik a szervezeti kontextushoz, a szervezet kultúrájához és magához a vezetéshez. Ismételten jellemző, hogy a vezető egyszerre alkotója és alanya ezen tényezők jelentős részének. A javadalmazási rendszerek (pl. ezek érzékelt igazságossága, átláthatósága, illetve az, hogy alapvetően mit jutalmaznak), az etikátlan viselkedéshez kapcsolódó szabályozás és szankciók; az autoritás (pl. a merev hierarchikus viszonyok); a bürokrácia jelensége (amely Bauman, 1993 szerint erodálhatja a személyes felelősséget); a munkahelyi szerepek és jellegzetességeik mind alapvető hatással vannak az egyéni morális viselkedésre és részben a vezető által befolyásolhatók. Trevino és Weaver (2003) a munkahelyi szerepeken és konfliktusokon túl kiemelik a munkaköri jellemzők és a közvetlen környezet hatását: többek között hangsúlyozzák a munkaköri nyomás és kényszer jelenségét – érvelésük alapján a teljesítménykényszer és az időnyomás egyértelműen növeli az etikátlan viselkedés valószínűségét.

Az egyén etikus viselkedését befolyásoló harmadik tényezőcsoport a konkrét döntési helyzet, szituáció jellemzői foglalja magába. Jones (1991) értelmezésében a helyzetet morális intenzitása jellemzi leginkább, amely hat komponensre bontható: (1) a pozitív vagy negatív következmények nagysága, amelyek a viselkedés következtében bekövetkeznek; (2) társadalmi konszenzus arról, hogy az adott cselekvés jó vagy rossz; (3) a következmény valószínűsége; (4) a cselekedet és a következmények időbeli eltérése; (5) a hatás „áldozataihoz” való közelség; (6) a hatás koncentráltága. Ezen tényezőket végiggondolva megint egyértelmű a vezető szerep „kettőssége”: miközben a vezető bizonyos, számára adott helyzetben kénytelen döntést hozni (például dönteni egy gyár bezárásáról egy olyan országban, ahol még nem is járt), eközben vezetőként alakíthatja úgy a felelősségi szinteket, hogy a döntések minél „alacsonyabb” hierarchikus szintre kerüljenek, minél közelebb az érintettekhez (azaz máskor ez a helyzet ne fordulhasson elő).

Az etikai helyzet jellegzetességét más szempontból vette figyelembe Toffler (1986), aki vizsgálata alapján felhívta a figyelmet arra, hogy a belső forrásból eredő (mikro) helyzetek, és a külső tényezők által determinált helyzetek (makro) egymástól eltérő sajátossággal bírhatnak, illetve kutatása alapján a vezetők többször néznek szembe mikro jellegű etikai kérdésekkel (azaz például saját döntéseikből adódó etikai dilemmákkal). Ismét más szempontra világít rá Waters, Bird és Chant (1986) kutatása, amelyben a vezetők legnagyobb arányban a munkavállalókkal kapcsolatos döntésekben szembesültek etikai problémákkal (az összes eset 36%-ában, azaz minden három esetből egyszer).

Az etikus vezetéssel kapcsolatban fontos kicsit elgondolkodnunk a vezetői szerepről. A mai ember számára már természetes, hogy egyszerre több szerepe van, több „kalapot visel” (Csillag, 2014). Ezek a szerepek különböző

morális elvárásokat támaszthatnak velünk szemben és adott helyzetben a különböző, egymással átfedésben lévő szerepeink észlelt elvárásai, normái, szabályai konfliktusba kerülhetnek egymással (Luban, 1988; Goldman, 1988). Megkülönböztethetünk kismértékben (gyengén), illetve jelentősen (erőteljesen) különböző szerepelvárásokkal bíró szerepeket: a kismértékben különböző szerepekben nem jelent problémát a „hétköznapi” etikai elvek, döntéshozatali sztenderdek alkalmazása, míg a jelentősen eltérő szerepekben az egyén morális alapelveit meghaladó, vagy akár azokkal ellentétes elvárások is megjelenhetnek, mint például a katonák vagy mondjuk a hóhérok munkahelyi szerepei esetében. Goldman (2005) véleménye szerint általában a menedzseri és vezetői munka a kismértékben eltérő szerepelvárású szerepek közé sorolható, azaz nem feltétlenül jelennek meg ellentétes elvárások.

Arról, hogy a különböző magánéleti és munkához kapcsolódó szerepeinkben eltérő etikai normák, alapelvek alapján járunk-e el, vagy kellene-e eljárunk, széles palettán szórnak a vélemények. Egyes gondolkodók szerint mindnyájan „morális kaméleonok” vagyunk, és eltérő szerepeinkben más-más „morális kalapot” viselve különböző elvek alapján cselekszünk. Carr (1968) nagy vitát kavarázó cikkében azt állítja, hogy az üzleti életben – a pókerhez hasonlóan – a társadalmi elvárásoktól teljesen különböző etikai szabályok működnek. Időről időre még a legtisztességesebb üzletember is blöfföl (azaz az általános morál szempontjából etikátlanul cselekszik), ha játékban szeretne maradni, mert ez a játék (azaz az üzleti élet) lényegéhez tartozik. Carr (1968) Truman elnököt idézi, aki kitűnő pókerjátékosként azt tanácsolta, hogy aki nem bírja a meleget, ne menjen a konyhába, azaz aki nem tudja elfogadni a gazdasági élet természetét és játékszabályait, az ne foglalkozzon üzlettel. Az üzletember metaforát könnyen alkalmazhatjuk a vezetői szerepre: ebben a logikában a tágabban a gazdasági élethez, szűkebben a vezetői szerep lényegéhez tartozhatnak olyan gyakorlatok, tettek, amik nem felelnek meg a társadalom etikai normáinak – de a carri logikában ez a vezetési szerep immanens része. Más gondolkodók nem feltétlenül értelen ezzel egyet: Werhane (1999) maffiamentalitásnak nevezi azt a „képességet”, amelyre támaszkodva az egyén morális kaméleonként egymásnak élesen ellentmondó szerepekben (pl. családapaként és az egyházközség oszlopos tagjaként vezet egy bűnszövetkezetet) egyszerre él és cselekszik.

A morális kaméleonság kényszerét tagadják a morális integritás, az egységesség, a teljesség állapota mellett érvelők: szerintük reális választási lehetőség az is, hogy egyén, a vezető ugyanúgy etikai alapelvek szerint viselkedjék otthon és a munkahelyen (Goodpaster, 2007). Ha elfogadjuk, hogy az etikus vezetés egyik kritériuma a morális integritás, akkor ez azt jelenti, hogy az etikus vezető egyénként és vezetőként – ugyan különböző helyzetekben és dilemmák mentén – de azonos elvek alapján dönt.

Az etikus vezetés egyik fontos kritériuma volt, hogy a vezető beszéljen a döntések etikai vetületéről és edukálja a környezetét. Moral voice-nak nevezzük azt a jelenséget, amikor valaki síkra száll az etikai alapelvek mellett, szót emel az etikátlanság ellen általában és az adott etikátlan viselkedés vagy döntés ellen konkrétan, vállalva a konfliktust, a szervezet tagjainak ellenállását (Afsar & Shahjehan, 2018). Ha komolyan vesszük a cikk elején említett vezetői példamutatás fontosságát, akkor az etikus vezetőnek magának is fel kell emelnie a hangját a morálisan kérdéses ügyekben. Ez azonban nem minden szervezeti kultúra és nem minden vezetői modell része. Verhezen (2010) a csend kultúrájáról (culture of silence) beszél olyan esetekben, amikor a vezetők nem rendelkeznek a megfelelő nyelvi készséggel vagy kényelmetlenül érzik magukat, ha etikai témákról kellene beszélni, és némák maradnak. Bird és Waters tovább finomítja ezt a hiányt: morális némaságnak (moral muteness) nevezi azt a helyzetet, amikor a vezető bár rendelkezik határozott és etikai alapelvekkel, érzékeli a morális elvárásokat, sőt esetenként cselekedeteikben követi elveiket, de elkerüli a morális kérdésekről való beszédet (Waters, Bird & Chant, 1986; Bird & Waters, 1995; Csillag, 2019). A vezetők és közösségek több okozatcsoport miatt lehetnek „morálisan némák”. Ennek egyik oka lehet, hogy úgy gondolják, hogy az etikai kérdések feszegetése veszélyt jelent a szervezet harmóniájára, destruktív konfliktusokat és személyes ellentéteket gerjeszt, vizállyt szíthat, amelyet aztán nehéz megoldani (Waters, Bird & Chant, 1986). Bár érzékelik az etikailag megkérdőjelezhető gyakorlatokat, mégis úgy gondolják, hogy ezeknek a kérdéseknek a feszegetése, kitergetése nagyobb kárt okoz, mint hasznot, és azzal hitegetik magukat, hogy majd maguktól, vagy valamely külső hatásra megoldódnak a problémák (Csillag, 2019). Mások úgy vélik, hogy morális kérdésekről beszélni felesleges időpazarlás, amely a hatékony döntéshozatalt bonyolítja és lassítja, gyakran torkollik bűnbak keresésbe, a szabadságfok csökkenését és az adminisztráció növekedését látják benne (Drumwright & Murphy, 2004). Egyes vezetők úgy élik meg, hogy a morális kérdésekről való értekezés veszélyezteteti hatalmukat, fenyegetheti hatékonyságuk látszatát. Adott esetben kevésbé tájékozottak a témában, nem ismerik a releváns morális érvelést és szóhasználatot – ezt nehéz lenne beismerni akár a beosztottak, akár a vezetők előtt. Az egyének, esetenként még a vezetők is úgy gondolhatják, hogy kis fogaskerekek a nagy gépezetben, és nem az ő dolguk a szerintük helytelen dolgok megváltoztatása (ez a felelősség áthárítása). A munkavállalók, esetleg a vezetők is úgy vélhetik, hogy az őket körülvevő közösség immoralitása, gyávasága miatt nem érdemes etikai diskurzust folytatni. A morális „csendben” a létező, de hosszú ideje ki nem mondott etikai alapelvek erodálódnak, elvesztik közös értelmezésüket, és így amortizálják a szervezet esetleges etikai értékeit is.

Összefoglalva etikus vezetésről akkor beszélhetünk, ha a vezető nemcsak etikus egyén, de etikus menedzser is. A vezetői példa közvetlenül és közvetetten (többek között a kultúrán keresztül is) is hat a beosztottakra,

akár etikus a minta, akár nem, azaz valóban igaz lehet, hogy „fejétől búzlik a hal”. Ez a példamutatás azonban nem légüres térben lebeg: maga a szűkebb-tágabb szervezeti kontextus is meghatározó. Ha valóban etikus szervezeti kultúrát szeretnénk építeni egy szervezetben, akkor az etikai alapelveket be kell építeni a döntéshozatali folyamatokba és rendszerekbe, kiemelten a HR rendszerekbe, és meg kell tanítani az embereket arra is, hogy merjenek erről beszélni és megteremteni azt a bizalomra alapuló légkört, ahol akarjanak is.

Hivatkozások

- Afsar, B., & Shahjehan, A. (2018). Linking ethical leadership and moral voice: The effects of moral efficacy, trust in leader, and leader-follower value congruence. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 775-793. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0015>
- Bakacsi, Gy. (2004). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó.
- Bakacsi, Gy. (2011). Egy újralfedezett óriás: Chester Barnard. In M. Dobák, Gy. Bakacsi, & Cs. Kiss (Eds.), *Stratégia és menedzsment - Tanulmányok Balaton Károly tiszteletére* (pp. 21-42). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet.
- Bakacsi, Gy. (2019). A karizmatikus és a neokarizmatikus leadership összehasonlítása. *Vezetéstudomány*, 50(3), 50-61. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.05>
- Bencsik, A., Machova, R., Juhász, T., & Csókás, L. (2018). Vezető/leaderi etika. Az etikus vezetői magatartás jellemzői. *Vezetéstudomány*, 49(10-11), 93-104. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.09>
- Bandura, A., & McClelland, D. C. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Berle, A., & Means, G. (1968). *The modern corporation and private property*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Bird, F. B. (2005). Moral muteness. In P. H. Werhane, & R. E. Freeman (Eds.), *The Blackwell Encyclopedia of Management. Business Ethics* (pp. 360–363). Oxford: Blackwell Publishing.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley & Sons.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. New York, NY: Paulist Press.
- Carr, A. (1968). Is business bluffing ethical? *Harvard Business Review*, 46(1-2), 143–153.
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 19-46). Oxford University Press on Demand.

- Ciulla, J. B. (1998). Imagination, fantasy, wishful thinking and truth: Life is translation and we are all lost in it. *Business Ethics Quarterly*, 99-107.
- Crane, A., & Matten, D. (2007). *Business Ethics*. Oxford: Oxford University Press.
- Csillag, S. (2012). *Az emberi erőforrás menedzsment mint morális útvesztő - Etikai kérdések az emberi erőforrás menedzsment tevékenységben* (Kiadatlan doktori értekezés). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Csillag, S. (2014). Rabok vagyunk vagy szabadok? Munkahelyi, szakmai szerepeink gúzsba kötnék, vagy éppen felszabadítanak? *Munkaügyi Szemle Online*, 58(1), 23-33.
- Csillag, S. (2019). Ethical dilemmas and moral muteness in the HRM profession. *Society and Economy. In Central and Eastern Europe / Journal of the Corvinus University of Budapest*, 41(1), 125-144. <https://doi.org/10.1556/204.2019.41.1.8>
- Drumwright, M. E., & Murphy, P. E. (2004). How advertising practitioners view ethics: Moral muteness, moral myopia, and moral imagination. *Journal of Advertising*, 33(2), 7-24.
- Goldman, A. H. (2005). Role and role morality. In P. H. Werhane, & R. E. Freeman (Eds.), *The Blackwell Encyclopedia in Management. Business Ethics* (pp. 469-472). Oxford: Blackwell.
- Goodpaster, K. E. (2007). *Conscience and corporate culture*. USA: Blackwell Publishing.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.
- Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A. M., & Feldt, T. (2013). Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 250-270. <https://doi.org/10.1108/01437731311326684>
- Joyner, B., & Payne, D. (2002). Evolution and implementation. A study of values, business ethics and CSR. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297-311.
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2017). Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104-132. <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>
- Luban, D. (1988). *Lawyers and justice*. Princeton: Princeton University Press.
- Luthans, F., & Avolio, B.003). Authentic leadership: A positive development approach. In J. E. Dutton, K. S. Cameron, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Millar, C. C. J. M., Delves, R., & Harris, P. (2010). Ethical and unethical leadership: Double vision. *Journal of public affairs*, 10(3), 109-120. <https://doi.org/10.1002/pa.363>
- Toffler, B. L. (1986). *Managers talk ethics. Making tough choices in a competitive business world*. New York: John Wiley.

- Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37.
<https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142.
<https://doi.org/10.2307/41166057>
- Trevino, L. K., & Youngblood, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels; A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 378–385.
- Trevino, L. K., & Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in Business Organisations. Social Scientific perspectives*. Stanford: Stanford University Press.
- Waters, J., Bird, F., & Chant, P. (1986). Everyday Moral Issues Experienced by Managers. *Journal of Business Ethics*, 5(5), 373–384.
- Werhane, P. H. (1999). *Moral imagination and management decision making*. Oxford: Oxford University Press.

DEMETER KRISZTINA, LOSONCI DÁVID, NAGY JUDIT

Út a digitális gyártás felé – az abszorpciós kapacitás tükrében

Bevezetés

Az elmúlt években a digitalizáció és az Ipar 4.0 (I4.0) a gyakorló szakemberek és kutatók érdeklődésének is homlokterébe került. A vállalatok rendszerint nagy lehetőségeket, versenyképességük növelésének zálogát látják benne és szórványos sikertörténetek ezeket a várakozásokat tovább fokozzák. Bár egyes konkrét alkalmazásokról található irodalom, valódi digitális transzformációról – különösen longitudinális szemléletben – nemigen lehet olvasni. Tanulmányunk egy ilyen transzformáció történetét írja le, a szervezeti szempontokat középpontba helyezve és az abszorpciós kapacitás elméletén keresztül vizsgálódva.

A tanulmány először a digitális gazdaság fogalmát és az iparban jellemző digitális technológiákat mutatja be. Majd foglalkozik az abszorpciós kapacitás elméletével és a digitalizáció szervezetre gyakorolt hatásával. Ezután ismertetjük és értékeljük a vizsgált szervezetben lezajlott változásokat.

Irodalmi áttekintés

Digitális-fizikai gyár a digitális gazdaságban

A digitalizáció egy teljes gazdaságra kiterjedő jelenség, ami minden iparág megújulását igényli. A digitális gyártás és az Ipar 4.0 (továbbiakban I4.0) koncepció bámulatos terjedése csak egy „ága” ennek az átfogó társadalmi-gazdasági változásnak. Tanulmányunkban a termelésmenedzsment területén viszonylag általánosnak tekinthető módon definiáljuk az I4.0 fogalmát, *egy olyan technológiaalapú jelenségként, ami a technológia adta lehetőségek kiaknázásával erősen testre szabott, digitális tartalommal bíró*

termékeket kínál. E vízió szerint a szervezetek egy új „működési módra” épülnek, melyben a vertikális és a horizontális integrációt biztosító összekapcsoltság átalakítja az értékláncot és az ellátási láncot. Az átalakulás végső állomásaként a termék és szolgáltatás testre szabott keverékének és komplexitásának (pl. kis mennyiség, nagy választék) olyan víziója jelenik meg, amit csak digitális-fizikai rendszerek képesek kezelni (Huber, 2016) (Goerzig & Bauernhansl, 2018).

Az I4.0 koncepció megjelenése arra utal, hogy a digitális és fizikai innovációk terjedése és elfogadása kritikus tömeget ért el a feldolgozóiparban. Az 1. táblázatban az I4.0 technológiák közül nyolcat mutatunk be (Ghobakhloo, 2018) aszerint csoportosítva, hogy az adott technológia elsősorban digitális, vagy fizikai formában jelenik meg. A két forma között a kapcsolatot a „ragasztó” teremti meg, amelyek fizikai eszközökként a digitális világhoz szükséges adatokat gyűjtik és továbbítják. Az I4.0 alkalmazások e konkrét technológiák egyikére (pl. 3D nyomtatás) és/vagy több technológia kombinációjára (pl. digitális minőségmenedzsment, prediktív karbantartás) épülnek (Goran, LaBerge & Srinivasan, 2017).

1. táblázat – Az I4.0 kulcstechnológiái

| Megjelenés | I4.0 technológia | Leírás |
|----------------------|---------------------------------|--|
| Digitálisan dominált | Dolgok internete (IoT) | Fizikai dolgok hálózata, amelyek összekapcsolódnak és adatot cserélnek. |
| | Felhő alapú számítástechnika | A felhasználók bárholnan képesek szoftvereket és alkalmazásokat elérni, amelyeket rendszerint egy külső partner tárol. |
| | Big Data (elemzés) | Nagy mennyiségű, nagy változatosságú, valós idejű adathalmaz, amely felhasználható szimulációkban és automatikus lekérdezésekben. |
| | Szimuláció és modellezés | Egy fizikai modell digitális/elméleti prototípusának létrehozása és elemzése a valós szituáció teljesítményének előrejelzése céljából. |
| | Virtuális és kibővített valóság | A virtuális valóság egy valós élethelyzet digitális változata, a kibővített valóság virtuális elemeket helyez rá a valós világra. |
| “Ragasztó” | Szenzorok | Adatokat gyűjt és továbbít, az intelligensebbek képesek önkalibrációra vagy figyelmeztető jelek küldésére is. |

| Megjelenés | I4.0 technológia | Leírás |
|---------------------|-----------------------------------|--|
| Fizikailag dominált | Additív gyártás (3D nyomtatás) | Az anyagot rétegesen nyomtatva, számítógépes vezérléssel összekötik vagy megszilárdítják, hogy háromdimenziós objektumot hozzanak létre. |
| | Automatizáció és ipari robotok | Gépek, amelyek helyettesítik vagy kiegészítik az embereket. |

Alkalmazkodás az új kontextushoz – az abszorpció kapacitás

Annak érdekében, hogy megértsük a vállalatok alkalmazkodását a változó környezethez, az abszorpció kapacitás (magyarul tudásfelszívó képességnek nevezhetnénk) elméletét használjuk. *Az abszorpció kapacitás „a vállalat azon képessége, hogy felismerje az új, külső információ értékét, beolvassa azt és kereskedelmi célokra alkalmazza”* (Cohen & Levinthal, 1990 p. 128). Turbulens időkben (amilyeneket ma a technológia drámai változása révén élünk) fontos, hogy a szervezetek nyitottak legyenek a környezetben megjelenő új tudás felkutatására, amit a szervezeti forma alakításával és a változó kombinatív képességekkel (ld. következő bekezdés) tudnak támogatni. Mindez növelheti a szervezetben a rendelkezésre álló előzetes tudást. Ezzel az előzetes tudással a vállalatoknak rendelkezniük kell, hogy a környezetben zajló változás (itt digitalizáció) jellegét és mértékét érzékeljék (Van den Bosch, Volberda & de Boer, 1999). Majd szükségük lesz releváns szervezeti képességekre/rutinokra (Lewin, Massini & Peeters, 2011), hogy a változásokhoz alkalmazkodjanak és növeljék a tudásbázist.

A vállalatok legfontosabb tudáselemei a) a termék vagy szolgáltatás (MIT), b) a termelési folyamatok (HOGYAN) és c) a piac (KINEK) ismerete. Ezeket a tudáskomponenseket háromféle kombinációs képességgel lehet átkonfigurálni: rendszerképességekkel (irányítás, irányelvek, eljárások, kézikönyvek), koordinációs képességekkel (a csoport tagjai közötti kapcsolatok, pl. képzés, munkahelyi rotáció, területeket összekötő eszközök) és szocializációs képességekkel (közös ideológia, a valóság kollektív értelmezése) (Van den Bosch et al., 1999). Turbulens tudáskörnyezetben a „cégek valószínűleg növelik abszorpció kapacitásukat olyan szervezeti formák és kombinációs képességek kifejlesztésével, amelyek elősegítik a tudásfelvétel mértékét és rugalmasságát” (Van den Bosch et al., p. 558). Más szavakkal, új tudást kell generálniuk a meglévő tudásbázis újrakonfigurálásával és új külső tudás becsatornázásával.

Szervezet

A szervezet abszorpciók kapacitása tagjai abszorpciók kapacitásától és kapcsolataiktól függ. Minél több előzetes tudása van az egyéneknek, annál több tudást képesek magukba szívni. Ez azonban nem elegendő, mivel meg is kell osztaniuk és kombinálniuk ezt a tudást másokkal, akiknek más tudásbázisuk van. Így világos, hogy *„egy vállalat abszorpciók kapacitása nem pusztán a dolgozók abszorpciók kapacitásainak összege”* (Cohen & Levinthal, 1990, p. 131). Ahhoz, hogy az egyéneket összekapcsoljuk és a kombinatív képességeket támogassuk, koordinációs feladatokat kell megoldani.

Van den Bosch és munkatársai (1999) szerint a tudásfelszívó képességnek három fontos dimenziója van: a tudásfelszívás hatékonysága, kiterjedtsége és rugalmassága. A szervezeti struktúra hatással van ezekre a dimenziókra. Mivel a tudás alkotórészei rendszerint funkcionális területekre szakosodottak (termék, termelési folyamat, piac/vevő), a funkcionális szervezeti forma jó kontextussal szolgál a tudás hatékony felszívására ezekről a funkcionális területekről, különösen stabil környezetben. Ez a szervezeti forma azonban kevésbé hatékony összetett, változó és nagy mennyiségű információ (kiterjedtség) és gyors döntések (rugalmasság) kezelésére. Fókuszának megfelelően (pl. termék/piac) a divizionális forma rugalmasabban képes az új tudást felszívni, de kevésbé jó a hatékonyságban és a kiterjedtségben. A mátrix forma egyaránt jó a tudásfelszívás kiterjedtségében és rugalmasságában, de kevésbé hatékony. Mindezek alapján turbulens környezetben, amikor a kiterjedtség és a rugalmasság fontosabb, mint a hatékonyság, a mátrix forma a legjobb (Van den Bosch et al., 1999).

A kutatás célja és módszertana

Amint az irodalmi áttekintésben leírtuk, az I4.0 átalakulás középpontjában a technológia áll. A technológiai változások viszont törvényszerűen a szervezet változását is kiváltják. A jelen tanulmány ezeket a szervezeti változásokat követi végig egy longitudinális esettanulmányon keresztül. Az információk több különböző forrásból származnak: interjúkból, egyetemi előadásokból, szakdolgozatokból, vállalatlátogatásokból, publikus és belső dokumentumokból. A vállalat folyamatfejlesztési vezetőjével 2015–2019 között négyszer készítettünk interjút. Rajta kívül a leányvállalat ellátásilánc vezetőjével, egy üzleti elemzővel és a folyamatfejlesztési osztály további három tagjával beszélünk. Bár a gyárban a teljes multinacionális céggel kapcsolatban is kaptunk információkat, a leányvállalat szemszögéből tudjuk csak a változásokat elemezni.

A multinacionális vállalat és a vizsgált gyáregység

A magyarországi leányvállalat egy amerikai gyökerű, svájci központtal működő globális vállalat, a TE (Tyco Electronics) része. A cég közel 100 millió precíziós terméket gyárt mintegy 100 gyárban, 80 000 alkalmazottal világszerte (www.te.com).

A leányvállalat – ami az autóiipari részleghez és az EMEA (Europe, Middle East and Asia) régióhoz tartozik – mintegy 1500 alkalmazottal dolgozik. Gyártanak és összeszerelnek. A termékválaszték nagy. A gyár elsődlegesen TE-címkével ellátott kábeleket és csatlakozókat szállít a nagy autógyáraknak beszállító ügyfelek (pl. Bosch) számára. Az elmúlt években a gyárban a termelési volumen növekedésével párhuzamosan szélesedett a választék, csökkentek a sorozatnagyságok és egyre jobban ingadozik a kereslet.

A globális vállalat integrált gyártási hálózatban dolgozik, ahol az ellátási lánc számos országban és több gyár között eloszlik, azzal a céllal, hogy optimalizálja a globális hozzáadott értéket. Így a gyártóegységek számára a gyártási folyamatok és azok fejlesztése a legfontosabb (valójában csak ebben van döntési jogkörük), ezek a prioritások kerülnek előtérbe az erőforrások fejlesztésével kapcsolatos döntésekben is.

A vállalat többüzemes fejlesztési programot (multiplant improvement program, MPIP) alkalmaz, melyet TEOA-nak (TE Operational Excellence) nevez. Ez koordinációs eszközként szolgál a belső hálózat folyamatfejlesztési erőfeszítéseinek megkönnyítésére. A belső TEOA értékelő jelentés szerint az esetgyár az EMEA régió legérettebb gyárai közé tartozik.

Út az I4.0 felé

A gyár által megtett úton négy fejlődési fázist azonosítottunk. Elsőként leírjuk ezeket a fázisokat részletesen, majd összefoglaljuk a transzformáció fő jellemzőit.

1. fázis: Az első lépések (2012–2013)

A digitális megoldásokkal kapcsolatos első kísérletek a gyárban 2012-ben kezdődtek. A lean fejlesztésekért felelős részleg kisebb helyi projekteket kezdeményezett azzal a céllal, hogy digitalizálással növelje a folyamat hatékonyságát és versenyképességét. A kezdeményezések belső folyamatokra, különösen a gyártásra irányultak. A gyár külső partnereket is

bevont a digitális andon¹ (problémajelző) rendszer fejlesztésébe és az összehangolt termelési sorrend-vizualizációba. Önerőből kidolgozták az első dashboardot (irányítópultot) is, amely adatokkal szolgált az üzemben elhelyezett intelligens képernyőkön. Mindezt a gépek egyre jobb összekapcsolása és a cég privát hálója tette lehetővé. Ebben az időszakban kezdődött a Corvinnal való együttműködés is.

2. fázis: Kísérletező gyárak (2014–2017)

E szakasz első eseménye egy egyhetes workshop volt Németországban 2014-ben az EMEA régió autóiipari divíziójának képviselői számára. A rendezvényt a hálózat különböző gyáraiból származó lelkes digitális rajongók, elsősorban lean szakértők szervezték meg. A résztvevők feltérképezték a folyamatokat a digitális átalakulás fókuszterületeinek azonosítására. A potenciális területek és üzleti folyamatok olyan listáját dolgozták ki, ahol a digitalizálás költségcsökkentéshez vezethet, és ahol a lehető leghamarabb meg kell kezdeni a fejlesztéseket. A lista 160 elemet tartalmazott, amelyek az alábbi csoportokba sorolhatók:

- Valós idejű KPI (key performance indicator) megjelenítés
- Folyamatparaméterek megjelenítése
- Digitális minőségellenőrzés
- Szerszámok teljes digitális nyomon követése
- Termelési figyelmeztetés, jelek (Andon)
- Teljes termelékenység
- Big Data
- Agilis ellátásilánc-tervezés
- Digitális oktatás

A workshop résztvevői a német és a magyar leányvállalatot jelölték ki kísérleti gyáraknak. Ez a két gyár tesztelhetette először az I4.0 eszközöket és technológiákat, és pozitív eredmények esetén nekik kellett koordinálni az új alkalmazásokat más gyárakban. A kísérletek 70% -a a magyar gyárhoz lett rendelve. A német gyár elsősorban a szerszámokhoz kapcsolódó digitális megoldásokkal foglalkozik. A divízió központjában döntés született arról is, hogy 3 éven belül minden 600 főt foglalkoztató leányvállalat adatbányászt alkalmaz.

¹ Az andon a lean eszköztárába tartozik. A dolgozónak van lehetősége jelezni vele, hogy várhatóan nem fogja tudni a feladatát időben elvégezni. A jelzés lehetőséget ad időben beavatkozni.

2014-től a magyar leányvállalat a központ pénzügyi támogatásával több ezer adatgyűjtőt, például szenzorokat, kamerákat telepített a gépekre. Ebben a szakaszban a folyamatfejlesztő csapat vezetője hivatalosan is felelős lett a gyár digitális erőfeszítése miatt. Képzést szerveztek Big Data elemzésre és az R programozási nyelv elsajátítására. A csapat elkezdte fejleszteni az OLMS (operators' learning management system) digitális tanulási platformot, fejlesztette a digitális dashboardot, kísérleteket indított a 3D nyomtatásra és a prediktív karbantartásra. A vállalat külső partnerekkel dolgozott együtt a kísérletekben, például kisebb magyar technológiai szolgáltatókkal, és további kapcsolatokat alakított ki egyetemekkel. A globális vállalat digitális eszközöket (szenzorokat) gyártó kisvállalatokat vásárolt fel.

3. fázis: A digitális átmenet útitervének és irányításának fejlesztése (2017–2018)

Ez a szakasz a BCG által rendezett 6 hetes találkozóra kezdődött. A találkozót a világméretű autóiipari divízió globális operációs igazgatója kezdeményezte, látva, hogy a gyártóegységek nagyon különbözően közelítettek a digitalizációhoz, ami párhuzamos erőfeszítésekhez, erőforráspazarláshoz és a különböző technológiák nagyon eltérő érettségi szintjéhez vezetett. Bár a vállalat az előző fázisban a „kísérleti gyár” koncepció mellett döntött az erőforrások fókuszálása érdekében, a valóság másként működött. A gyárak saját projekteket indítottak, a kijelöltön túli digitális területekre is elkalandoztak, főként a terepen kialakult érdeklődés miatt. Ebben a zavaros helyzetben az alulról felfelé irányuló fejlesztések összehangolása kulcsfontosságúvá vált.

E fázis fő célja egy digitális transzformációs stratégia kidolgozása volt a fókuszterületek meghatározásával és egy útitervvel (roadmap); továbbá egy digitális irányítási (governance) modell létrehozása a szervezeti struktúra adaptálásával és a vezetők szerepének meghatározásával. Létrehoztak egy digitális transzformációs egységet a változások irányítására, és ezt az egységet a legmagasabb szintű menedzsmenthez, valamint más szervezeti egységekhez kötötték.

A vállalat kifinomult, 13 pontos rendszerrel rendelkezett a lean érettség mérésére, 1–5 csillaggal értékelve a leányvállalatokat. A digitalizálási szintet (pl. gépek összekapcsoltsága) ehhez a mérőrendszerhez külön, 14. tételként adták hozzá.

A divízió úgynevezett akceleratoralapú szervezeti modellt épített. Ebben a modellben minden egyes régióban van egy regionális digitális bajnok. A bajnokokat regionális akceleratorok támogatják, olyan szakértők, akik egy-egy I4.0-ás technológiát behatóan ismernek. Helyileg, gyári szinten is vannak hasonló feladatokkal rendelkező bajnokok és akceleratorok. Digitális

projekt indításakor a csapat felépítése a következő: a) a projektet a digitális bajnok vezeti, aki pénzügyi (ROI – return on investment) szempontból is felelős; b) a tárgyi szakértő (subject matter expert), aki ismeri a megfelelő gyártási technológiát (pl. öntés), c) egy helyi akcelerátor, aki ismeri a digitális megoldást (pl. Big Data); és d) a projektet koordináló lean/digitális részlegből származó személy.

A leányvállalat eddig több mint 10 különböző digitális projektet vitt, különböző érettségi szinteken. A gyárban a dashboard a szervezési területen valós idejű adatokkal szolgál; a digitális tanulási platform és az e-QCPC (elektronikus minőségellenőrzési folyamatdiagram, a problémajelentés elektronikus változata) mindennapi használatban van. Előrehaladtak a helyi informatikai infrastruktúra, a digitális minőség és a gépek összekapcsolásának kiépítésében, és folyamatosan kísérleteznek Big Data elemzésekkel.

4. fázis: Értékteremtés és kiterjesztés (2018–)

Ez a szakasz a magyar gyár első értékteremtő workshopjával kezdődött. A workshop célja az volt, hogy kitalálják, hogyan lehet a digitális eszközöket valós értékteremtéshez használni. Ez az elvárás az előző szakaszok tapasztalataiból származik: a vállalat számos erőfeszítést tett a digitális működés irányába, de gyakorlatilag nem tudták, és nem is próbálták kideríteni, hogy az erőfeszítések valóban kifizetődnek-e. További probléma volt, hogy túl sok folyamatban lévő projekttel dolgoztak, így az egyes projektekre irányuló figyelem nem volt eléggé összpontosított. E problémák kezelése érdekében elkezdtek a kísérleti projektek alapján üzleti eseteket (business case), arany példákat kialakítani. Az üzleti eset videókat, projektterveket, részletes dokumentációt tartalmaz a szükséges erőforrásokról (munkaórák, képességek, eszközök), költségekről, valamint pénzügyi és nem pénzügyi előnyökről stb. Az üzleti esetek elősegítik más leányvállalatoknál hasonló projektek tervezését és az üzleti stratégiához is inputtal szolgálnak. Az akcelerátor modell igényeinek megfelelően a lean/digitális részlegben dolgozó emberek SCRUM tréningeket kapnak. A digitális irányítási modell alapján a célokat regionális szinten határozzák meg és regionális bajnokok támogatják.

Az ebben a szakaszban tett erőfeszítések már meghaladják a gyártás szintjét, belenyúlva az ellátási láncba, beleértve az értékesítés- és működéstervezés (S & OP) digitális platformját, valamint az SAP IPP modul megvalósítását (adatmegjelenítés).

A digitális fejlődés fő jellemzői

Technológia. A vállalatnak és magának az esetgyárnak van tapasztalata az I4.0 alaptechnológiák többségével, mégha az egyes technológiák ismeretének mélysége el is tér. Rengeteg adatot gyűjtenek, érett MES (Manufacturing Execution Systems)-rendszerrel és magas szintű adatmegjelenítéssel (a belső felhőre építve) rendelkeznek. Ami a dominánsan fizikai technológiák jelenlétét illeti, már régóta hagyományos ipari robotokkal dolgoznak (ez a szegmenseikben elkerülhetetlen!), és a 3D nyomtatást is elkezdték használni. A digitalizáció viszonylag előrehaladott volta jó alapul szolgál témánkhoz.

Szervezet. Az organikusan kialakult alulról építkező koordinációt lassan felváltotta/kiegészítette a fentről lefelé történő vezérlés. A történet röviden így szól: a folyamatfejlesztő csapat vezetője mindig nyitott volt új dolgokra. Az ipari tendenciákat konferenciákon és üzleti könyvek segítségével követte. Ezért képes volt felismerni a külső környezetben bekövetkező változásokat (Lewin, Massini & Peeters, 2011), és képes volt ebbe az irányba terelni a helyi szervezetet. Az erőfeszítések folytatódtak hálózati szinten, de még mindig alulról felfelé mutató irányban. Ezt a stádiumot a rutinszerű tudásmegosztási tevékenységek, koordinációs mechanizmusok és társadalmi kapcsolatok támogatták, amelyeket a vállalat korábban épített ki a lean fejlesztések érdekében (Demeter & Losonci, 2019; Lewin, Massini & Peeters, 2011; Van den Bosch, Volberda & de Boer, 1999). Mivel a különálló erőfeszítések száma megszorodott, a párhuzamos erőfeszítések és a hatékonyságvesztés elkerülése érdekében a folyamat felülről lefelé történő irányítása elkerülhetlenné vált. Ennek ellenére még mindig van helye a helyi kezdeményezéseknek, tehát a letről-felfelé és a fentről-lefelé irányok egyaránt működnek. Mindez világos stratégiát és egyben rugalmasságot biztosít a szervezetnek. Az utolsó két fázis azt mutatja, hogy mégha a szervezet célja a tudásfelszívás terjedelmének és rugalmasságának fenntartása vagy akár növelése is, bizonyos mértékig megpróbálják kezelni a hatékonyságot is.

A tudás újrakonfigurálásához szükséges domináns képességek tekintetében különbségeket látunk a fázisok között: az első években a lean csapat összehangolt erőfeszítései a szocializációs képességekre épülnek, míg a későbbi fentről-lefelé irányítás a rendszerképességeken nyugszik. A létrehozott transzformációs stratégia egyfajta kiigazítás, amikor a jelenség a formális tervezés részévé vált. A jövőben a felhalmozott tudásbázist alapként használva a koordinációs képességeket kell fejleszteni. A változások központi szereplői a kiválósági központok és a helyi szakértők lesznek. A kifejlesztett rendszerben megkezdődik az ismeretek megosztása, és ezt leginkább a koordináció támogatja. A változások azt mutatják, hogy az irányítás megtartása kihívást fog jelenteni még fentről-lefelé történő irányítás mellett is, a technológiai lehetőségek folyamatos változása miatt.

Ezért bölcs dolog a letről-felfelé irányuló kísérletek egészséges szintjét fenntartani a központi koordináció mellett.

A változások iránya az új technológiák és alkalmazások menedzsmentjének a formális szervezeti struktúrába illesztése: egy-egy projektben részt vesz egy menedzser, egy akcelerátor, egy technológia szakértő és egy koordinátor. Ez a komplex szervezeti felépítés mutatja a feladat összetettségét és az ebből adódó nehézségeket, különösen a lean fejlesztésekkel összehasonlítva. A tapasztalt lean szakértő könnyen becsüli meg a lean fejlesztések várható eredményét és bevett rutinok segítségével vezetheti a változást. A digitális technológiával kapcsolatos folyamatfejlesztés esetén nemcsak a gyártási technológiát (pl. öntőgép) és a működési folyamatokat kell megérteni, hanem a digitális kérdéseket is, és a digitális innovációk eredményeinek becslésére szolgáló ismeretek még hiányosak. Egy kis eltérés az algoritmusokban drámai különbségeket okozhat az eredményekben.

2. táblázat – A transzformáció fő jellemzői

| Elemzési szempont | 2012-13 | 2014-17 | 2017-18 | 2018- |
|--------------------------|--|--|--|---|
| <i>Kulcsesemény</i> | I4.0, digitális gyár megjelenése | 1 hetes workshop az I4.0 „rajongóknak” az EMEA lean osztályairól | 6 hetes stratégiai találkozó a BCG-vel, központ szervezte | Első értékteremtő workshop a magyarországi gyárban |
| <i>Fázis tartalma</i> | tudatosság növelése a digitális eszközök folyamatfejlesztésre való felhasználása során | összehangolt erőfeszítések létrehozása az érdekelt gyárak között, és a kísérleti gyárak fókuszterületeinek meghatározása | az üzletág irányának meghatározása megfelelő stratégiával és szervezeti struktúrával | a digitális erőfeszítések pénzügyi szempontból életképes projektekre való összpontosítása |
| <i>Technológia</i> | kisebb kísérletek megoldások: dashboard; összehangolt termelésütemezés | kísérletek (3D nyomtatás, prediktív karbantartás) Új megoldások: | kísérletek (prediktív karbantartás, digitális minőség, big data elemzések) | leírt üzleti esetek megoldások az ellátási láncban |

| Elemzési szempont | | 2012-13 | 2014-17 | 2017-18 | 2018- |
|------------------------------------|---------------|---|--|--|---|
| | | vizualizáció; digitális andon | Egy központi adatbázis; digitális tanulási platform | és fejlett gép összekötöttség) Új megoldás: e-QCPC | S&OP 2.0 digitális platformon; SAP IPP (bevezetés alatt) |
| <i>Változásvezetés jellege</i> | | helyi kezdeményezések, alulról felfelé, informális | EMEA divízió szinten összehangolt, alulról felfelé, informális | globális divízió szinten, fentről-lefelé domináns, főként formális | digitális kormányzás, célok regionális szinten, fentről-lefelé domináns, formális |
| <i>Helyi és globális szervezet</i> | | nincs dedikált csapat – lean csapaton belül | nincs dedikált csapat – lean csapaton belül | digitális transzformációs egység | digitális kormányzás, kiválósági központok |
| <i>Tudás felszívása</i> | <i>Belső*</i> | | adatbányász felvételi politika; operátorok digitálisalapú tanulása; big data, R képzés fejlesztőknek | projektszerepek (bajnok, tárgyi szakértő, akcelerátor, koordinátor) | adatelemzők 3 szintje: alap / haladó elemző, adattudós; SCRUM képzés |
| | <i>Külső</i> | helyi partner az andon rendszerre, együttműködés kezdeményezése az egyetemekkel | szenzorgyártó kis cég felvásárlása; együttműködés helyi kisebb technológia szállítókkal (pl. Cavity Eye) | együttműködés a BCG-vel (stratégia), Fraunhofer Institute és IBM (sajtólatási adatok elemzése) | együttműködés a Siemens-szel (digitális minőség) |

| Elemzési szempont | 2012-13 | 2014-17 | 2017-18 | 2018- |
|---------------------|-------------------------|---------|---|-------|
| Domináns kombináció | szocializációs képesség | | rendszerképességek és a koordinációs képesség felé mozgás | |

Megjegyzés: *az új periódusok építenek az előzőkre

A belső és külső tudás felszívása. A transzformációs folyamatot áthatja a kihívás, hogy miként fejlesszék a meglévő tudásbázist. A globális vállalat és maga a gyár belső és külső forrásokra egyaránt támaszkodik. Az I4.0-n alapuló folyamatfejlesztés mélyebb technológiai ismereteket igényel, mint egy lean-projekt, hogy a különféle projektek folyamatát és várható eredményeit megtervezzék. A vállalat megpróbálja kezelni a technológiai ismeretek szűk keresztmetszetét és a szakemberek (pl. mérnökök, adattudósok) hiányát azáltal, hogy folyamatos képzést nyújt alkalmazottainak. A munkavállalók változásokkal szembeni ellenállása szintén kihívásokhoz vezet. Az elfogadást elősegíti, hogy az új alkalmazásokat kísérleti szakaszban viszik a gyárba, ahol az operátorok javaslatokat tehetnek, és így maguk is fejlesztőkké válhatnak.

A lean csapat abszorpciós képességének fejlesztése a beszállítókkal együttműködve történt. Technológiai oldalról nézve fokozatosan a nagyobb szállítók felé haladtak, amint az erőfeszítések is egyre inkább globálissá váltak, felváltva, vagy kiegészítve a helyi kezdeményezéseket. Stratégiai és szervezeti kérdésekben is vontak be külső tudást, főként a BCG egyengette ezt a folyamatot. A cél az volt, hogy a kompetenciát beépítsék a szervezetbe, elsősorban az egyéni készségek fejlesztésével (pl. egy korábbi raktári dolgozó szoftverfejlesztővé vált az e-QCPC fejlesztése során).

Következtetések

Longitudinális esettanulmányunk – tudomásunk szerint – az első részletes leírása annak, hogyan alakult ki az I4.0 felé mutató szervezet egy gyárban. Tanulmányunk legfontosabb hozzájárulása, hogy a gyárban bekövetkező változásokat írja le a technológiát és a szervezetet helyezve a középpontba. Másodszor, a folyamatos tudásfelszívás révén új és új szervezeti megoldások jelentek meg a vállalatban. A lentől-felfelé irányuló kezdeményezést fentről-lefelé irányuló váltotta fel. A fentről-lefelé mutató szakasz köthető az útfüggőséghez azáltal, hogy a digitalizációt a folyamatfejlesztéshez (lean) kapcsolja. Ez a változási folyamat előtérbe helyezi az abszorpciós kapacitás elméletét. Úgy ítéljük meg, hogy azok a vállalatok, amelyekben nincsen meg az abszorpciós „gócpont” (mint esetgyárunkban a lean transzformációt menedzselő csapat), kevésbé lesznek képesek reagálni a változásokra. És mivel előzetes ismereteik alacsonyabbak, lassabban ismerik fel a

változásokat, ha egyáltalán megteszik. Ez a tény növeli a szakadékot a vállalatok között.

Harmadszor, az esetgyár egy mátrix struktúrában működő cég része, mely struktúra turbulens környezetben a legjobb az ismeretek felszívása és rugalmassága szempontjából (Van den Bosch et al., 1999). Mivel a kisebb vállalatok általában funkcionális felépítésűek, kezdeti hátrányuk van a nagy multinacionális vállalatokkal összehasonlítva.

Köszönetnyilvánítás

A kutatást az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 azonosító számú, Az intelligens, fenntartható és inkluzív társadalom fejlesztésének aspektusai: társadalmi, technológiai, innovációs hálózatok a foglalkoztatásban és a digitális gazdaságban című projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap és Magyarország költségvetése társfinanszírozásában valósult meg.

Hivatkozások

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Demeter, K., & Losonci, D. (2019). Transferring lean knowledge within multinational networks. *Production Planning & Control*, 30(1-2), 211-224. <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1534272>
- Goran, J., LaBerge, L., & Srinivasan, R. (2017). Culture for a digital age. *McKinsey Quarterly* (10), 1-10.
- Ghobakhloo, M. (2018). The future of manufacturing industry: a strategic roadmap toward Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(6), 910-936. <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2018-0057>
- Goerzig, D., & Bauernhansl, T. (2018). Enterprise architectures for the digital transformation in small and medium-sized enterprises. *Procedia CIRP*, 67, 540-545. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.12.257>
- Huber, W. (2016). *Indsutrie 4.0 in der Automobilproduktion. Ein Praxisbuch*. Wiesbaden, Németország: Springer Vieweg.
- Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2011). Microfoundations of Internal and External Absorptive Capacity Routines. *Organization Science*, 22(1), 81-98. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0525>
- Van den Bosch, F. A., Volberda, H. W., & de Boer, M. (1999). Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.551>

FERTŐ IMRE¹

Fontos-e a vezetők humán tőkéje a családi gazdaságok növekedésében?

Az elmúlt fél évszázadban a farmok száma jelentősen csökkent a fejlett országok mezőgazdaságában. Hasonló tendenciát figyelhetünk meg Magyarországon is. Az átmenet első évtizedének sokkja után továbbra is folyamatosan csökken a mezőgazdasági üzemek száma. Míg az egyéni gazdaságok száma 959 ezer volt 2000-ben, addig ez a szám 2016-ra 416 ezerre csökkent. A gazdasági szervezetek száma ezzel szemben inkább növekvő tendenciát mutat, 2000-ben 8382, míg 2016-ban 9388 volt. Az átlagos mezőgazdasági terület az egyes gazdaság kategóriákban ellentétes irányú volt. Az egyéni gazdaságok átlagos mezőgazdasági terület 4,6 hektárról 7,6 hektárra emelkedett, addig a társas gazdaságok átlagos területe 326 hektárról 248 hektárra csökkent 2000 és 2016 között. A kormány fontos agrárpolitikai célja a családi gazdaságok szerepének növelése a hazai mezőgazdaságban. Korábbi időszakra (2001–2007) vonatkozó vizsgálataink azt mutatták, hogy a kisebb méretű gazdaságok gyorsabban növekednek, mint a nagyobbak, továbbá a támogatások és a gazdaság vezetőjének kora szignifikánsan befolyásolja a farmok növekedési pályáját (Bakucs & Fertő, 2009; Fertő & Bakucs 2009; Bakucs, Bojnec, Latruffe & Fertő, 2013). A mezőgazdasági üzemek növekedésének a kutatása az agrárpolitikai döntéshozók számára is fontos lehet, hiszen a szektor csökkenő részesedése a GDP-ben, az EU-n belüli verseny, a fokozódó koncentrációs nyomás, valamint a bevétel növelése arra kényszeríti a kisebb egyéni gazdálkodókat, hogy növeljék az üzemméretet, vagy a mezőgazdasági szektoron kívülről egészítsék ki jövedelmüket, szélsőséges esetben pedig, hogy beszüntessék tevékenységüket. A cikk fő újdonsága, hogy megvizsgálja a humán tőke jelentőségét a családi gazdaságok növekedésében a 2007-

¹ Gyula nevelőtanárom volt a Rajk László Szakkollégiumban. Vezetéselmélet kurzusra is jártam hozzá, de végül érdeklődésem más irányba vitt, ezért már nem vettem részt a kurzusban készült TDK dolgozatban. Több mint 30 év után ezzel a rövid cikkel igyekszem bepótolni a mulasztásom.

2015 közötti időszakban. A következőkben bemutatjuk az alkalmazott módszertant. Ezt követi az empirikus elemzés eredményeinek ismertetése, és összegzését követően megfogalmazunk néhány következtetést.

A farmok növekedését meghatározó tényezők

A farmok növekedése egy több dimenziós jelenség, amelyet számos elméleti nézőpontból lehet vizsgálni. A vállalatok növekedését vizsgáló empirikus tanulmányok elméleti alapját általában a Gibrat-törvény jelenti. A Gibrat-törvény szerint a vállalatok növekedése sztochasztikus folyamat, amely számos nem megfigyelhető véletlen változó eredménye, ezért a vállalatok növekedési rátája független azok kezdeti nagyságától egy adott periódus elején (Gibrat, 1931). A vállalatok növekedésével foglalkozó sztochasztikus modellek általában kétféle módon közelítették a kérdést. Egyrészt abból a szempontból, hogy a vállalatok tényleges méreteloszlása követi-e lognormális formát.

A másik módszer, amikor a vállalatok növekedése, illetve azok nagysága közötti kapcsolatot ökonometriai módszerekkel vizsgálják. A második típusú vizsgálathoz kapcsolódóan az empirikus irodalom egy része – különböző elméleti megfontolásokat alkalmazva – explicit módon is megpróbálja modellezni a vállalatok növekedésére ható tényezőket. Például néhány szerző abból indul ki, hogy a vállalatvezetők humán tőkéje heterogén (Penrose, 1959; Lucas, 1978; Jovanovic, 1982), vagy a kapacitás és technológia változásával elsüllyedt költségek keletkezhetnek (Cabral, 1995). Mások az evolúciós közgazdaságtan eredményeit használják fel (Nelson & Winter, 1982), az útfüggőség fontosságát (Balmann, Odening, Weikard & Brandes, 1996), vagy a vállalaton belüli tranzakciós költségek jelentőségét (Pollack, 1985) hangsúlyozzák.

Ebben a tanulmányban a családi gazdaságok növekedésének belső tényezőire koncentrálnunk. A farmok növekedésében kitüntetett szerepe van az emberi tényezőnek. A jó vezetői készségek és a humán tőke növeli a mezőgazdasági termelő képességét, hogy alkalmazkodni tudjon a folyamatosan változó gazdasági környezethez. Ugyanakkor a mezőgazdaságon kívüli jó lehetőségek is összefügghetnek gazdálkodó humán tőkéjével. Következésképpen a humán tőke nettó hatása a gazdaságok növekedésére nem egyértelmű. A farmerek emberi tőkéjét általában a gazdálkodók korával és végzettségével szokták mérni. Rodgers (1994) azt javasolja, hogy meg kell különböztetni a specifikus és az általános emberi tőkét a mezőgazdasági struktúrák magyarázatában. Weiss (1999) megállapítja, hogy míg az általános és a mezőgazdasági képzés pozitívan korrelál a gazdaság méretének növekedésével, a mezőgazdasági képzés kisebb hatással van a gazdaság méretére, mint az általános oktatás szintje. Úgy tűnik, hogy a gazdálkodók életkora pozitív összefüggésben áll a

mezőgazdasági üzemek méretének növekedésével amíg fiatalok, de negatívan korrelálnak, ha a gazdák már öregek (Weiss, 1999; Fall, Piet & Roger, 2010). Összegezve, az eddigi empirikus kutatások arra utalnak, az emberi tőke és a farmok méretének növekedése közötti kapcsolat továbbra is kétértelmű.

Más tényezők is szignifikánsan korrelálhatnak a farmok növekedésével. Ilyenek lehetnek a farmok jogi státusa, a családtagoknak mezőgazdaságon kívüli munkalehetőségei. Az általános gazdasági helyzet (demográfia, foglalkoztatás, kamatláb) szintén befolyásolhatja a mezőgazdasági üzemek növekedési stratégiáit. A farmok növekedését befolyásoló tényezőket három nagy csoportba oszthatjuk. Egyrészt a piaci tényezők, amelyek befolyásolják az input és output árakat. Másrészt, a technológiai tényezők, amelyek a mérethozadékra, vagy a választékgazdaságosságra hatnak. Harmadszor az intézményi tényezők, mint a törvények, agrárpolitika, a más szektorokhoz való vertikális kapcsolatok. Akimowicz, Magrini, Ridier, Bergez és Requier-Desjardins (2013) felhívják a figyelmet arra, hogy a területi tényezők is befolyásolhatják a farmok növekedését. Eredményeik szerint a városi területek közelsége szignifikánsan befolyásolja a farmok növekedését Franciaországban.

Módszertan és adatok

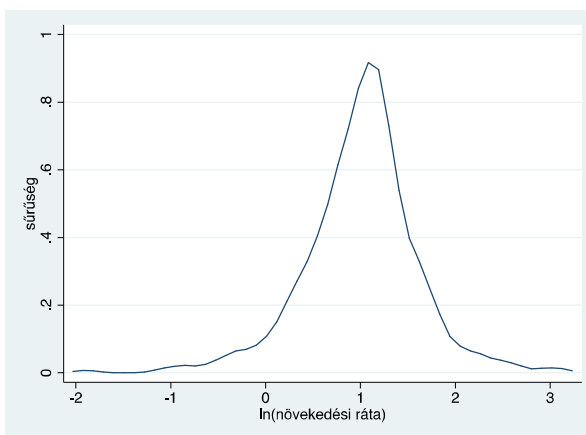
A családi gazdaságok növekedését meghatározó tényezőit ökonometriai modell segítségével becsüljük meg. Követve az újabb tanulmányokat kvantilis regressziót alkalmazunk, hogy a különböző méret csoportok között különbséget tehesünk. Az empirikus elemzés egy további fontos problémája a mintaválasztás. Mivel a növekedési rátát értelemszerűen csak a túlélő farmoknál (vagyis amelyek t időpontban még működnek) tudjuk vizsgálni, illetve mivel a legnagyobb valószínűséggel eltűnő farmok a lassan növekedők közül kerülnek ki, könnyű belátni, hogy a kisméretű, gyorsan növekedő farmok a mintában felülreprezentáltak lehetnek, ezért torzíthatják az eredményeket. Ez a kérdés kifejezetten fontos a jelen kutatásban, mivel a kisebb farmok aránya az átmeneti gazdaságokban, így Magyarországon is, sokkal magasabb, mint a fejlett gazdaságokban. Wald-tesztekkel ellenőrizzük, hogy a változók együtthatói különböznek-e az egyes kvantilisek között.

Elemzésünk a magyar teszüzemi adatbázison alapul. A gazdaságok kiválasztása a KSH által elvégzett mezőgazdasági szerkezeti összeírásain alapszik. Az országos lefedettség elérésétől számítva, évente mintegy 2000 mezőgazdasági vállalkozás adatait gyűjtik. A számviteli és pénzügyi adatokon kívül az adatgyűjtés köre kiterjed a földhasználatra, a munkaerő-állományra, a termelési adatokra, valamint ágazati szintű adatgyűjtésre. Az adatbázis 2015-ben 1585 egyéni gazdaságot és 377 társas vállalkozást

tartalmazott, amelyből csak 1245 mezőgazdasági üzem volt azonos a 2007. évi mintával. A vizsgálat során a családi gazdaságokat az egyéni gazdaságokkal definiáljuk. A családi gazdaságok nagyságát az Európai méretegységgel (Eume) mérjük. A függő változó a növekedés intenzitásának logaritmus 2007 és 2015 között, növekedés akkor történt, amikor: $\ln Eume_{2015-2007}$. A logaritmus használata javítja a változók eloszlásának normalitását, ezért jobban megfelel modell feltevéseknek. Az 1. ábra mutatja a növekedési ráta kernel sűrűségfüggvényét. A Shapiro-Wilk teszt azonban elutasítja a változó normalitását egy százalékos szignifikancia szinten. Ez megerősíti a kvantilis regressziók használatának fontosságát.

Magyarázó változóinak a következők. A családi gazdasági méretének logaritmus 2007-ben európai méretegységben kifejezve. A gazdaságok humán tőkéjét két dummy változóval mérjük. Az agrárvégzettség változó értéke egy, ha a gazdának van felsőfokú agrárvégzettsége egyébként nulla. Hasonlóan az általános végzettség változó értéke egy, ha a gazdának van nem agráros felsőfokú végzettsége, egyébként nulla. A nem változó értéke egy, ha gazdálkodó nő és nulla, ha férfi. Mivel a támogatások eloszlása egyenlőtlen a gazdaságok között, általában a gazdaságok 20 százaléka kapja a támogatások nyolcvan százalékát, ezért megvizsgáljuk a támogatások lehetséges hatását a családi gazdaságok növekedésére. A modellben az összes támogatás logaritmusát használjuk kontroll változóként. Mivel az egyes mezőgazdasági ágazatoknak eltérő a technológiája ezért dummy változókkal kontrolláljuk őket a baromfi szektort tekintve összehasonlítási alapnak. Végezetül a figyelembe vesszük a farmok térbeli elhelyezkedését. Az Eurostat három kategóriába sorolja a régiókat: urbánus, közbenső és vidékies. A modellben dummy változókkal kontrolláljuk a területi elhelyezkedést hatását az urbánus régiókat tekintve összehasonlítási alapnak.

1. ábra: A növekedési ráta kernel sűrűségfüggvénye



Megjegyzés: Saját számítások a magyar teszüzemi adatbázis alapján

Empirikus eredmények

Az 1. táblázat mutatja kvantilis regressziók eredményeit öt különböző kvantilisonál. A családi gazdaságok mérete pozitíven befolyásolja azok növekedését mindegyik kvantilisben, noha az együtthatók értéke csökken a magasabb kvantilesek felé haladva. A farmerek kora negatíven hat a gazdaságok növekedésére a medián kvantilistól felfelé. Ez megerősíti a korábbi időszakokra vonatkozó eredményeinket (Bakucs & Fertő, 2009), ugyanakkor ellentétben van Jovanovic (1982) elméletével, aki szerint a tanulás és a tapasztalat pozitíven korrelál a vállalatok növekedésével. Esetükben érvelhetünk úgy, hogy a gazdatársadalom előregedett (az átlag életkor 54 év), tehát a mediántól öregebb korosztályoktól már nem várható, hogy növeljék gazdaságaik méretét. Meglepő módon az általános végzettség nem befolyásolja szignifikánsan a családi gazdaságok növekedését, és az agrárvégzettségnek is csak az 50. és a 75. kvantilisben van negatív és szignifikáns hatása. Ez utóbbi eredmény szintén összhangban korábbi vizsgálatainkkal (Bakucs & Fertő, 2009). Megnéztük, hogy vajon az általános és a specifikus humántőke csökken-e az életciklussal, ezért bevezettük két humántőke változó és a kor interakcióját a modellbe. Mivel becsléseink szerint az interakciós változók nem voltak szignifikánsak egyik kvantilisben sem, ezért ezeket az eredményeket nem ismertetjük.

1. táblázat: A kvantilis regressziós modellek eredményei

| Változók | (1) Q10 | (2) Q25 | (3) Q50 | (4) Q75 | (5) Q90 |
|----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| lnESU | 0.468*** (0.102) | 0.390*** (0.0539) | 0.357*** (0.0526) | 0.333*** (0.0535) | 0.233*** (0.0843) |
| Kor | -0.00398 (0.00400) | -6.12e-05 (0.00154) | - 0.00276** (0.00125) | -0.00470*** (0.00156) | -0.00771*** (0.00285) |
| Agrárvégzettség | -0.0855 (0.0999) | -0.00848 (0.0494) | -0.0699** (0.0352) | -0.0788** (0.0341) | -0.0358 (0.0602) |
| Általános végzettség | -0.187 (0.186) | -0.0339 (0.103) | 0.0476 (0.0900) | 0.00815 (0.0595) | -0.135 (0.126) |
| Nem | -0.190 (0.147) | -0.118* (0.0699) | -0.151** (0.0724) | -0.0804 (0.0542) | -0.00816 (0.0974) |
| lnTámogatás | -0.156* (0.0915) | -0.147*** (0.0496) | -0.169*** (0.0491) | -0.161*** (0.0491) | -0.0884 (0.0826) |
| Gyümölcs | -0.445 | -0.619*** | -0.823*** | -0.894*** | -1.180*** |

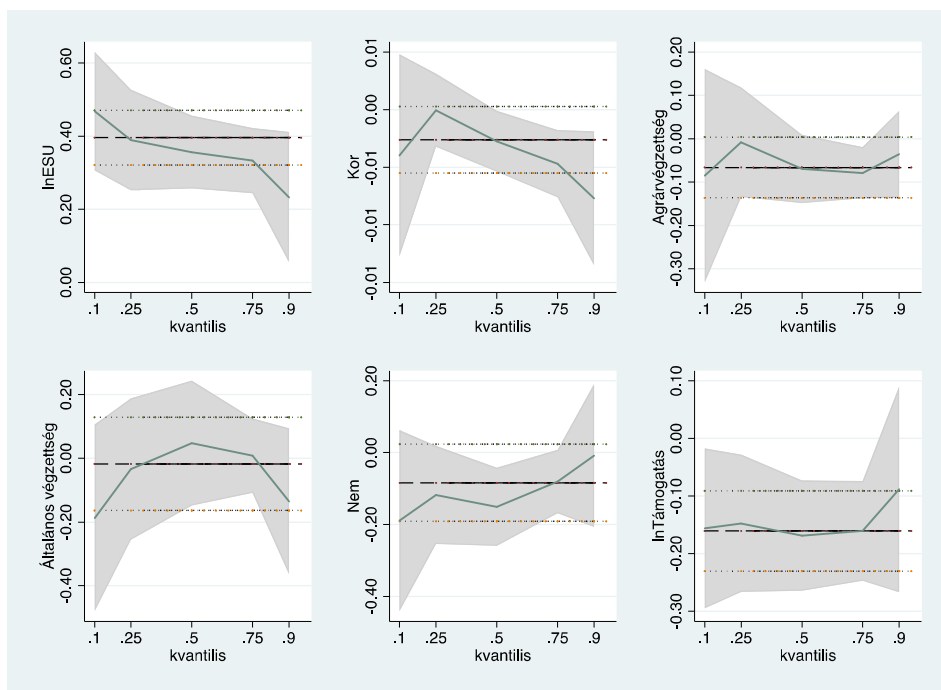
| Változók | (1) Q10 | (2) Q25 | (3) Q50 | (4) Q75 | (5) Q90 |
|-----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | (0.314) | (0.125) | (0.133) | (0.138) | (0.281) |
| Legelő | -0.132 | -0.275 | -0.304* | -0.376** | -0.785** |
| | (0.361) | (0.170) | (0.169) | (0.179) | (0.334) |
| Növénytermelés | -0.330 | -0.479*** | -0.484*** | -0.561*** | -0.874*** |
| | (0.310) | (0.130) | (0.137) | (0.145) | (0.281) |
| Sertés | -0.549 | -0.0936 | -0.241 | -0.319** | -0.514* |
| | (0.438) | (0.296) | (0.158) | (0.145) | (0.266) |
| Szőlő | -0.446 | -0.738*** | -0.993*** | -1.153*** | -1.292*** |
| | (0.324) | (0.139) | (0.142) | (0.188) | (0.289) |
| Tej | -0.0107 | -0.294** | -0.394*** | -0.553*** | -0.892*** |
| | (0.334) | (0.137) | (0.137) | (0.149) | (0.288) |
| Vegyes | -0.327 | -0.354** | -0.511*** | -0.575*** | -0.772** |
| | (0.360) | (0.146) | (0.136) | (0.144) | (0.314) |
| Zöldség | -1.238** | -0.996** | -0.855*** | -1.088*** | -0.728* |
| | (0.574) | (0.453) | (0.292) | (0.260) | (0.416) |
| Zöldségszántóföldi | -0.721** | -0.648*** | -0.500*** | -0.537*** | -0.562* |
| | (0.351) | (0.200) | (0.184) | (0.160) | (0.288) |
| Közbenső régió | 0.0421 | 0.0155 | -0.0730 | -0.0788* | -0.0291 |
| | (0.128) | (0.0787) | (0.0524) | (0.0468) | (0.0841) |
| Vidéki régió | -0.0491 | 0.0154 | 0.0575 | 0.00964 | 0.0644 |
| | (0.169) | (0.109) | (0.0712) | (0.0621) | (0.103) |
| konstans | 0.653 | 1.095*** | 2.006*** | 2.441*** | 2.788*** |
| | (0.610) | (0.286) | (0.260) | (0.251) | (0.538) |
| Pseudo R ² | 0.1748 | 0.1926 | 0.1997 | 0.2216 | 0.2465 |
| N | 962 | 962 | 962 | 962 | 962 |

Megjegyzés: Saját számítások a magyar tesztüzemi adatbázis alapján

A nők által vezetett gazdaságok kevésbé növekednek, mint a férfiak vezette farmok a 25. és az 50. kvantilisben. A támogatások csökkentik a családi gazdaságok növekedését. Ennek a meglepő eredménynek az lehet az oka, hogy a nagyobb méretű farmok kapják a támogatások túlnyomó részét, ugyanakkor az növekedési potenciáljuk alacsonyabb, mint a kisebb méretű gazdaságoké. Korábbi tanulmányaink is megerősítik azt, hogy a kisebb farmok gyorsabban növekednek, mint a nagyobbak (Bakucs & Fertő, 2009;

Bakucs et al., 2013; Fertő & Bakucs, 2009). Az ágazati dummyk együttműködésének többsége szignifikáns és negatív az eloszlás különböző pontjain. Ez arra utal, hogy a baromfi ágazathoz képest a többiek lassabban növekednek. A farmok regionális elhelyezkedésének nincs szignifikáns befolyása a családi gazdaságok növekedésére, ami ellentétben van Akimowicz és szerzőtársai (2013) eredményeivel. Ennek oka a magyar és francia mezőgazdaság szerkezeti különbségeivel magyarázható. Magyarországon a vizsgált időszakban kevésbé volt hatása a városi régiók föld iránti keresletének.

2. ábra: A kvantilis és az OLS regressziók együttműködési és konfidenciaintervallumai



Megjegyzés: Saját számítások a magyar tesztüzemi adatbázis alapján

A 2. ábra a kvantilis és az OLS regressziók eredményeit mutatja 95 százalékos konfidenciaintervallummal a modell kulcsváltozóira. Láthatjuk, hogy a változók többségében a kvantilis regressziók együttműködési belül vannak az OLS regressziók konfidenciaintervallumában kivéve az ln ESU és a kor változók együttműködési a magas kvantiliseknél. Ez arra utal, hogy eredményeink stabilak az eloszlás különböző pontjai, amelyet a Wald-tesztek is megerősítenek.

Következtetések

A cikk arra a kérdésre kereste a választ, hogy mennyiben befolyásolják családi gazdaságok növekedését a vezetői képességek a magyar mezőgazdaságban 2007 és 2015 között a tesztüzemi rendszer adatait felhasználva. A korábbi időszakra vonatkozó eredményeink (Bakucs & Fertő 2009) hasonlóan számításaink azt mutatták, hogy a farmok nagysága pozitívan, míg a támogatások negatívan befolyásolják a családi gazdaságok növekedését. Meglepő módon a farmerek vezetői készségei kevésbé fontosak a családi gazdasági növekedési stratégiájában. A farmerek agrárspecifikus humán tőkéje inkább negatíve hatott a családi gazdaságok növekedésére. Ennek oka lehet, hogy az előregedett gazdatársadalom specifikus humán tőkéje már elavult, ezért már akadály a családi gazdaságok növekedésének. Ez felhívja a figyelmet arra, hogy a fiatalabb gazdanemzedék humántőkéjére és annak fejlesztésére nagyobb figyelmet kell fordítani különösen az utódlás során. Ez előfeltétele a családi gazdaságok fennmaradásának és növekedési potenciáljának megerősítésének.

Köszönetnyilvánítás

A tanulmány alapjául szolgáló kutatást az NKFIH SNN 128855 azonosító számú programja támogatta: Az agrárpolitika hatása a mezőgazdaság regionális alkalmazkodására. Egy magyar-szlovén összehasonlítás.

Hivatkozások

- Akimowicz, M., Magrini, M. B., Ridier, A., Bergez, J. E., & Requier-Desjardins, D. (2013). What influences farm size growth? An illustration in Southwestern France. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 35(2), 242-269.
- Bakucs, L. Z., & Fertő, I. (2009). The growth of family farms in Hungary. *Agricultural Economics*, 40, 789-795.
- Bakucs, Z., Bojnec, S., Latruffe, L., & Fertő, I. (2013). Farm size and growth in field crop and dairy farms in France, Hungary and Slovenia. *Spanish Journal of Agricultural Research*, 11(4), 869-881.
- Balmann, A., Odening, M., Weikard, H. P., & Brandes, W. (1996). Path-dependence without increasing returns to scale and network externalities. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 29(1), 159-172.
- Cabral, L. (1995). Sunk Costs, Firm Size and Firm Growth. *The Journal of Industrial Economics*, 43, 161-172.
- Dolev, Y., & Kimhi, A. (2010). Do family farms really converge to a uniform size? The role of unobserved farm efficiency. *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 54(1), 119-136.

- Fall, M., Piet L., & Roger, M. (2010). Trends in the French Commercial Farm Population. *Review of Agricultural and Environmental Studies*, 91(5), 279–295.
- Fertő, I., & Bakucs, L. Z. (2009). Gibrat's law revisited in a transition economy: The Hungarian case. *Empirical Economics Letters*, 8(3), 13-18.
- Gibrat, R. (1931). *Les Inegalites Economiques*. Paris: Librairie du Recueil Sirey.
- Jovanovic, B. (1982). Selection and Evolution of Industry. *Econometrica*, 50, 649–670.
- Lucas, R. E. (1978). On the Size Distribution of Business Firms. *Bell Journal of Economics*, 9, 508–523.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press.
- Pollak, R. (1985). A Transaction Cost Approach to Families and Households. *Journal of Economic Literature*, 23(2), 581-608.
- Rodgers, J. L. (1994). Differential Human Capital and Structural Evolution in Agriculture. *Agricultural Economics*, 11(1), 1–17.
- Weiss, C. R. (1999). Farm Growth and Survival: Econometric Evidence from for Individual Farms in Upper Austria. *American Journal of Agricultural Economics*, 81(1), 103–116.

GELEI ANDRÁS

Közösségi tanulás és tudás a „gyakorlat-közösségekben”

Bevezetés

Mi mással is köszönhetném Gyulát e jeles alkalmon, mint a szervezeti tanulásról szóló írással. De most a szervezeti tanulás megkérdőjelezhetetlenül kollektív megközelítését fejtem ki – és ezzel elkanyarodom mind a témáról szóló közös fejezetünk szellemiségétől (Bakacsi, Bokor, Császár, Gelei, Kovács & Takács, 1999), mind korábbi, a tanulás természetét és lényegét firtató szakmai polémiáinktól (pl. a tanulás kognitív vagy magatartási természetű-e).

A „situated learning” vagy „practice-based knowing” felfogás szociológiai és kultúrantropológiai háttérű, és konstruktivista-interpretatív szervezetelméleti alapokon áll. Nem véletlen, hogy anno épp a mindkettőnk által mesterünknek tartott Kovács Sándor Tanár Úr hívta fel rá a figyelmem.

Ezzel a fejezettel egyben szeretném folytatni a szervezeti tanulás interpretatív-konstruktivista megközelítéseit bemutató írásaim sorozatát (Gelei, 2005; Gelei, 2011).

‘Practice-based’ közelítés: kiindulópontok

A most bemutatásra kerülő irányzat angol nyelvű megnevezéseinek mindegyike komplex jelentéstartalmat hordoz, amit magyarul nehéz tömören visszaadni. Az angol megnevezések között találjuk a „practice-based learning”, „situated knowing”, „social perspective on knowing and learning”, és „interpretive-cultural approach to organizational learning” kifejezéseket (Contu & Wilmott, 2000; Gherardi, 2006; Gherardi & Nicolini, 2000; Nicolini, Gherardi & Yanow, 2015). A tanulást és a tudást minősítő jelzők értelmezése valójában csak az irányzat lényegének kifejtésével lehetséges. Az eltérő megnevezések léte is mutatja, hogy egymástól többé-

kevésbé eltérő megközelítésekről van szó, de a fő kiindulópontok és a megállapítások hasonlósága miatt mégis egységes irányzatról beszélhetünk. Az azért sokatmondó, hogy az „Organization” című folyóirat tematikus számának szerkesztője, Silvia Gherardi „csendes forradalomként” jellemezte azt a változást, amelyet a szervezeti tanulás és tudás értelmezésében e felfogás hozott (Gherardi, 2000).

A szervezeti tanulás kritikai megközelítése (Fox & Grey, 2000) mellett ez az irányzat helyezkedik a legélesebben szembe a hagyományos, pszichológiai alapú kognitivisták közelítéseikkel. Ez nem véletlen, hiszen alapvetően szociológiai-antropológiai közelítésről van szó, legfőbb gyökereit a tudásszociológia, az etnometodológia, a lingvisztika, a kulturális antropológia és a politológia jelentik (Gherardi & Nicolini, 2000). Ebből következik, hogy itt a szervezeti tanulás és tudás társas, azaz közösségi, társadalmi, kulturális, és mindenképpen kollektív magyarázatával találkozunk, s ez tekinthető az irányzat egyik legfőbb céljának is. További cél, hogy a szervezeti tudás és tanulás fogalmát összekösse a gyakorlati munkavégzéssel (Brown & Duguid, 1991), hogy kulturális alapokra helyezze a szervezetek tanulásának értelmezését (Yanow, 2000), illetve, hogy a tanulás és a tudás jelenségeinek vizsgálatába bekapcsolja a szervezeti hatalom elemzését is (Brown & Duguid, 1991; Nicolini & Mezner, 1995; Contu & Wilmott, 2000; Gherardi & Nicolini, 2000).

Bár a szervezeti tanulás ilyen radikálisan újfajta megközelítése elsőként Lave és Wenger (1991), Brown és Duguid (1991), valamint Cook és Yanow (1993) műveiben került kifejtésre, a bemutatáskor elsősorban Gherardi (2015), Gherardi és Nicolini (2000), valamint Yanow (2000) munkáira támaszkodom. A következőkben egymás mellett kerül bemutatásra az, amit a főáramot jelentő tradícióból ez az irányzat elutasít, illetve, amit alternatívaként ajánl. Ennek során ismertetetem a legfontosabb fogalmakat és megállapításokat. Bár az irányzathoz tartozó ún. „activity theory”, „actor-network theory (ANT)”, „situated learning theory” és a „cultural perspective on organizational learning (COL)” részletes tárgyalása nem célom, egyes esetekben utalok a háttérrel jelentő közelítések különbözőségeire is.

Főbb fogalmak, lényeges megállapítások

A szervezeti tanulást tudás-beágyazódásként és „közösségiesülés”-ként felfogó irányzat elveti az individuál-pszichológiai alapokon álló szervezeti tanulás megközelítést, amely az egyéni tanulási folyamatokat vetíti ki a szervezetre. Egyben elutasítja a kognitív közelítést is.

A kognitív felfogásban a tudás annyit jelent, hogy képesek vagyunk általános és absztrakt fogalmainkat különféle, egymástól eltérő helyzetekre alkalmazni, és e helyzeteket (a más kontextusokból általánosított fogalmaink alapján) kategorizálni, értelmezni, azaz jelentést adni. Ez a jelentésadás

egyben „rendteremtést” is jelent, amennyiben a saját fogalmi konstrukcióink alapján rendezzük a valóság „rendetlenségét” (Weick & Westley, 1996), hogy ez alapján képessé váljunk a cselekvésre. A kognitív közelítést ezen általános és a valóság értelmezését lehetővé tevő fogalmak elrendeződése és mintázata érdekli, azaz az „értelmezési séma” és a „kognitív térkép”. Ebből fakad, hogy a kognitív közelítés szervezeti tanulás alatt az egyének fejében lévő értelmezési sémák és kognitív térképek közössé válását vagy közös megváltozását érti.

A kognitív közelítés elutasítása értelemszerűen a szervezeti tanulás egyik főáramát jelentő információfeldolgozási iskola (Huber, 1991), valamint az erre alapuló tudásmenedzsment közelítés (Nonaka, 1994) elvetését is jelenti. Az elutasítás egyik fő okát az információfeldolgozási és tudásmenedzsment közelítés realista / racionalista / funkcionalista orientációja jelenti (Gherardi, 2000). Hiszen a most bemutatásra kerülő irányzat teoretikusai szerint csak ilyen alapokon állva lehet a tudást „külsődlegesnek”, a létrehozás körülményeitől függetlenül, „objektíve létező”-nek tekinteni, amelyet – mint egy árut – lehet „tárolni”, „szállítani”, „elterjeszteni”, „átadni” (Easterby-Smith, Snell & Gherardi, 1998; Gherardi, 2000; Gherardi & Nicolini, 2000).

A szervezeti tudást közösségi beágyazódásként felfogó irányzat szerint a tudás nem választható el attól a materiális és társas kontextustól, amelyben a tudás létrejött, vagy amelyre aktuálisan vonatkozik. Az új felfogás az egyén mentális folyamatai helyett a csoport gyakorlati tevékenységét helyezi elemzésének fókuszába (Weick & Westley, 1996), azaz:

1. a tudást nem a fejekben létező absztrakt tudásként, hanem az adott feladat elvégzéséhez szükséges, gyakorlati tudásként fogja fel; s
2. ezt a tudást az adott csoport (közösség, szervezet) múltbeli és jelenbeni gyakorlata során közösségileg létrehozott, és a közös munkavégzéshez kapcsolódó tárgyakba, szimbólumokba, valamint a munkavégzéssel kapcsolatos magatartásmintákba és interakciókba „beágyazódott”, tehát kulturális és közösségi tudásként fogja fel.

A gyakorlat elsődlegessége

A lényeges tudás gyakorlati tudás

Brown és Duguid (1991) egy nagyvállalat műszaki szerelői csapatának gyakorlatát vizsgálva meggyőzően illusztrálja a gyakorlati tudás jelentőségét. A szerelők egy meghibásodott gép sikeres javítása során nem a formális szabályok és útmutatók alapján jártak el, hanem múltbeli tapasztalataik s a jelen problémáinak folyamatos ütköztetésével, a

hibaelhárítás „folyamatában”, lépéséről lépésre hozták létre azt a gyakorlati tudást, ami végül a probléma megoldásához vezetett.

A formális képzési programok, a szervezeti szabályzatok és folyamatleírások a „hivatalos”-nak nevezhető tudást képviselik, amelyek a szervezetben kívánatosnak tekintett („kanonizált”) gyakorlatot közvetítik a munkavállalók felé (canonical practice). A tanulás ebben az esetben az elvárt magatartásminták gyakorlati alkalmazását (megtanulását, követését) jelenti. Ezek a munkavégzés mikéntjét meghatározni kívánó általánosított ismeretek és előírások helyi szinten azonban csak a legritkább esetben adnak konkrét segítséget a napi feladatok elvégzéséhez, a napi problémák megoldásához. Érthető, hogy a szervezeti tanulás újabb megközelítéseiben előtérbe került a *tényleges gyakorlat* (non-canonical practice) során felhasznált tudás kialakulásának, formálódásának és elsajátítási folyamatainak tanulmányozása, hiszen ez – a kompetenciaként felfogható tudás – jelenti a szervezeti gyakorlatban keletkező és ott valóban felhasznált tudást (practical knowledge/knowing).

A szervezeti tudás beágyazódik a szervezeti gyakorlatba

A gyakorlati tudás nem választható el ezektől a konkrét feladatoktól és problémáktól, és a helyi gyakorlattól. S nem választható el attól a társas viszonyrendszertől, tárgyi, technológiai és kulturális környezettől sem, amely a feladatvégzés kontextusát képezi. Ez a következőket jelenti (Gherardi, 2000; Gherardi, 2006; Yanow, 2000):

1. Egyrészt, a gyakorlati tudás alakulását és tartalmát erőteljesen befolyásolja a gyakorlati tevékenységben résztvevő szereplők viszonya, interakciója, munkamegosztása stb. De a gyakorlati tudás konstruálásában fontos szerep jut a tárgyi, technikai és egyéb kultúra-termékeknek is, például a felhasznált technológiának, a fizikai környezetnek, illetve a munkavégzéshez használt nyelvnek, történeteknek is.
2. Másrészt, a gyakorlati tudás maga is beépül a konkrét feladatvégrehajtásban, problémamegoldásban részt vevő szereplők viszonyrendszerébe, interakciójába és cselekedeteibe, és a kultúra tárgyi és szimbolikus elemeibe is. A társas viszonyrendszerek, a kultúra szimbolikus és tárgyi elemei rengeteg hordozzák a gyakorlati tudást. Ez azt is jelenti, hogy a gyakorlati tudás „szétszórt” és állandóan „formálódó” tudás (Blackler, Crump & McDonald, 2000).

A gyakorlati tudás tehát elválaszthatatlan a munkavégzés helyi, társas és materiális kontextusától, mind kialakulása, mind „tetten érhetősége” szempontjából. A múltban felhalmozódott, vagy a más körülmények között (más kontextusokban) létrejött tapasztalatok tudássá csak akkor válhatnak,

ha – valódi kompetenciaként – a helyi kontextusban is lehetővé teszik a feladatok megfelelő elvégzését és a problémák sikeres megoldását (de a „megfelelőséget” és a „sikerességet” is csak az aktuális kontextus definiálhatja).

A gyakorlati tudás jellemzően nem formalizált és kodifikált tudás. Így általában nem szükséges megfogalmazni sem azt, hogy mi a „megfelelőség” a feladat-végrehajtásban és a „sikeresség” a problémamegoldásban, sem azt, hogy kinek, mit és hogyan kell ehhez tennie. Erre gyakran erre nem is lenne mód, hiszen a gyakorlati tudásnak csak egy része tudatosított tudás, nagyjából implicit és rejtett, a mentális jelenségeken kívülálló, hallgatólagos („tacit”) tudásról van szó. Tudatosításra és explicitté tételre csak akkor kerül sor, ha a megszokott munkavégzés vagy interakció elakad (Nicolini, Gherardi & Yanow, 2015). A tacit gyakorlati tudás jelentőségét hangsúlyozva Gherardi és Nicolini (2000, p. 330) Gergent (1991) idézi: „a tudás nem valami, amit az emberek a fejükben hordoznának, hanem sokkal inkább az, amit együtt tesznek”. Ez viszont már a gyakorlati tudás kollektív dimenziójára mutat rá.

A tanulás közösségi tanulás; a tudás társas tudás

Az „egyéni tanulás versus szervezeti tanulás” alapvető dilemmájában jelent előrelépést, hogy az egyénekről a fókusz átkerül a kollektív, a közösségi szintre. Ezzel párhuzamosan pedig a tudás és a tanulás közösségi magyarázatát kapjuk, amit éppen az teszi lehetővé, hogy a szervezeti tudás és tanulás (megértésének, feltárásának, magyarázatának) kiindulópontját a mindennapi gyakorlat, a konkrét munka-tevékenység jelenti. E „gyakorlat” – egy-egy feladat végrehajtása vagy probléma megoldása – ugyanis egyszerre többeket érint, és azok megvalósításában a különféle szereplők együtt, összehangolt módon, egy közösség tagjaiként vesznek részt.

A munkavégzés és a tanulás közösségekben zajlik

A gyakorlati munkavégzés során felmerülő problémáknál közös mind a problémák észlelése, mind a helyzet értelmezése és a problémák definiálása, mind a megoldási kísérletek tapasztalatainak értékelése. Brown és Duguid (1991) például szemléletesen illusztrálja, ahogy a hibaelhárítás során a szerelők – „történeteket mesélve”, azaz megosztva egymással korábbi helyzetekből származó egyéni tapasztalataikat, majd a felmerült megoldási ötleteket közösen előállítva és kipróbálva – lépésről lépésre jutottak közelebb az adott probléma közös megértéséhez, a lehetséges megoldási alternatívák előállításához, végül a probléma végleges megoldásához. Ennek során a szerelők csapata közösen tanult, de nem csak: a közös gyakorlat során folyamatosan előállította a sikeres megoldás közösségi definícióját és

lehetséges módjait, és a problémamegoldással párhuzamosan közösségileg definiálta a szerelői csapat (mint közösség) identitását is.

Bár az idézett példában a „történetmesélés” révén itt a tudás egy része ugyan explicitté vált, a közös problémamegoldás során számottevő olyan tudás keletkezhet, amely nem kerül megfogalmazásra, és sok esetben tudatosításra sem.

A normál munkafolyamatokra még jellemzőbb a tacit szinten zajló, a kognitív/nyelvi tudatosság szintjeit tehát nem érintő tudás és tanulás, mint a problémamegoldó helyzetekre. Yanow (2000) például egy furulyakészítő üzem tevékenységét vizsgálva azt tapasztalta, hogy a kiváló minőségű hangszerek közös előállítására szinte mindenféle konkrét, a munkavégzés módjára irányuló kommunikáció nélkül zajlott. A munkavégzés konkrétumairól még akkor sem esett szó, amikor új és más előképzettségű tagok csatlakoztak a csoporthoz.

Gyakorlat-közösségek

A szervezetekben a gyakorlati tevékenység, és ezáltal a kollektív (és az egyéni) tanulás ún. gyakorlat-közösségekben zajlik. A gyakorlat-közösségek (communities of practice) fogalma a Lave és Wenger (1991) szerzőpárostól származik, és meghatározó a kollektív munkavégzéshez kapcsolódó kollektív tudás és tanulás szempontjából.

A gyakorlat-közösségek olyan közösségek, amelyek tagjai együtt végeznek valamely lényeges szervezeti feladatot vagy tevékenységet, és/vagy együtt oldják meg a munkavégzés során felmerülő problémákat. Brown és Duguid (1991) szerint a munkavégzés szempontjából ezek a formális vagy informális módon szerveződött csoportok jelentik a szervezet alapegységét, és nem pedig a formális munkacsoportok. Ebből következően a gyakorlati tudás és tanulás legfontosabb színterei is a gyakorlat-közösségek lesznek: „[a] társas tanulási rendszerek alapegységei a gyakorlat-közösségek” (Wenger, 2000, p. 229).

A gyakorlat-közösség kifejezés előtagja a közös tevékenységre, a közös munkavégzésre, a közös „tevés-vevésre” utal, az utótag pedig azt mutatja, hogy az ilyen egységek organikus módon szerveződnek a közös feladatok/problémák köré, és a formális munkacsoportokkal vagy teamekkel szemben sokszor informális csoportokként léteznek (Brown & Duguid, 1991). Nem nevezhetők projektnek, hiszen a gyakorlat-közösségek esetében szerves és tartós összetartozásról van szó.

A gyakorlat-közösségek határai sem húzhatók meg olyan egyértelműen, mint egy munkacsoport vagy team esetében, és e határok sokkal lazábbak, átjárhatóbbak is. Itt a csoportos munkavégzés dinamikus felfogásáról van szó, a gyakorlat-közösségek állandóan alakuló, formálódó, változó egységek (Brown & Duguid, 1991). Ezekben definiálódik, hogy mi számít egyáltalán

kompetenciának és tudásnak egy adott helyi kontextus feladatrendszerében, és mi az, amit a tanulás során az új belépőknek el kell sajátítaniuk. Emellett a tudás nem rendelhető hozzá a közösség egyik tagjához vagy csoportjához sem, hiszen az a közösen megélt gyakorlati tapasztalatokból származik, és a gyakorlat-közösségekben halmozódik fel.

A szervezet a gyakorlat-közösségek közössége

Fontos észrevennünk, hogy a gyakorlati tudás szempontjából a gyakorlat-közösségek, s nem pedig a teljes szervezet jelenti a szervezeti tanulás legfőbb elemzési szintjét! A szervezetben számos gyakorlat-közösséggel találkozhatunk, és ezek az egymástól eltérő kontextusok egymástól eltérő közösségi tudást és kollektív tanulást jelentenek. A szervezet egészét viszont felfoghatjuk e gyakorlat-közösségek hálózatának, azaz a „községek közösségének” (communities of communities) (Brown & Duguid, 1991; Wenger, 2000).

Identitás és határok

A személyiség fenomenológiai irányzatának képviselőihez hasonlóan Wenger (2000) is azt állítja, hogy mindannyian saját identitásunkon keresztül veszünk részt a társas interakciókban. A gyakorlat-közösségekben való aktív részvétel során ugyanakkor folyamatosan alakul *az egyének önmagukról alkotott képe (identitása)* és vele párhuzamosan, közösségileg alakul és formálódik *a közösség identitása* is. Brown és Duguid szerelőinek például azáltal formálódhatott egyéni „szerelői identitásuk”, hogy részt vettek a közösség munkavégzésében, de a közös feladat-végrehajtás konstruálta a „szerelői közösség”-et mint kollektív identitást is. A közös identitás kialakulása azért fontos, mert az egyrészt magával hozza a valóságról alkotott közös kép és jelentésvilág társas konstrukcióját (a dolgok közös értelmezése, a szavak közös jelentése, a helyes gyakorlat közös definíciója); másrészt viszont – határokat húzva a közösség köré – az adott közösséget elválasztja más közösségek valóságától és jelentésvilágától (Wenger, 2000).

A szervezeti tudás kollektív természetű – a kultúra tárgyiasult elemei közvetítik

Ebben a közelítésben minden tudás kollektív tudás. Mint arról volt már szó, a gyakorlati tudás a konkrét feladatvégzéshez kötődik, és beágyazódik a kollektív viszonyrendszerekbe, valamint a kultúra tárgyi és szimbolikus elemeibe. Ha egy közösségben egy adott munkavállaló egyéni munkavégzése során a feladatok kompetens elvégzésére törekszik, ahhoz fel kell használnia ezeket a közösség által létrehozott tárgyi és szimbolikus „eszközöket” (pl. a munkaeszközöket, technológiát és az adott közösség nyelvét, illetve a

„kompetens munkavégzés” helyi definícióját). Mivel pedig ezek az eszközök megtestesítik és visszatükrözik az adott közösség korábbi tapasztalatait, történelmét és viszonyrendszerait – azaz hordozzák a kollektív tudást –, az egyén az adott közösség tagjaként egyénileg is mindig valamilyen társas viszonyrendszerben áll a közösség jelenbeli és múltbeli társas viszonyaival és kultúrájával. Azaz használja, és a használat közben alakítja, formálja is a közösség tudását (Gherardi, 2006).

A szervezeti tudás folyamatos konstrukciója: dinamikus és átmenti jelenség

A közösségi-szervezeti gyakorlatban megjelenő tudás nem stabil vagy statikus entitás, ezért nem lerögzíthető és kodifikálható, és nem is birtokolható egyének vagy csoportok által. A szervezeti tudás ehelyett egy állandóan formálódó és alakuló, folyamat-jellegű tudás: az angol nyelvben nem véletlen a „knowing” ige használata a „knowledge” főnév helyett.

A kollektív tudást létrehozó tevékenység felfogható különféle emberek, csoportok, technológiák és kulturális-szimbolikus elemek társas viszonyrendszereként, és ennek megfelelően a tudás beágyazódhat és tárolódhat is e komplex viszonyrendszer bármelyik elemében (s nemcsak az egyének vagy a csoportok tudatában). Azaz, a tudást az embereken kívül például a tárgyasult jellemzők (pl. a technológia, fizikai környezet), s egyéb kulturális-szimbolikus elemek hordozhatják (például szimbólumok, történetek, ceremóniák), amelyek közül kiemelten fontos a nyelv, mind írott formájában (pl. szabályzatok, előírások,), mind szóbeli kommunikációként.

E tárgyasult és szimbolikus eszközök segítségével a tudás az eredeti kontextusától térben és időben eltérő kontextusokban is megjelenhet, és ott újra beágyazódhat. Fontos azonban, hogy ebben a folyamatban nincs szó a tudás változás nélküli elterjedéséről, tudatos elterjesztéséről (átadásáról vagy átvételéről), csak egy olyan *transzformációs folyamat* lehetséges, amelynek során biztosan megváltozik mind a tudás, mind a tudást „fogadó” helyi kontextus. Így a tudás elterjesztése helyett a tudástranszformációról mint folyamatról (vagy áramlásáról) beszélünk.

A gyakorlati tudás hordozói

Egy adott gyakorlat-közösség kontextusában létrejött gyakorlati tudás a következő emberi, tárgyi és szimbolikus hordozók révén kerülhet át más kontextusokba (Gherardi & Nicolini, 2000):

- emberek és csoportok (akik saját képességeik, tudásuk és cselekedeteik révén hordozzák a tudást),
- tárgyi alkotások (pl. eszközök, technológia, produktumok),

- nyelv, szövegek, feljegyzések, és a kommunikáció csatornái,
- pénz (különbéle megjelenési formáiban).

Weick és Westley (1996) illetve Yanow (2000) viszont a következőket emelik ki:

- a nyelv, mint a társas valóság konstruálásának kiemelkedően fontos eleme,
- egyéb tárgyiasult jellemzők – ide tartoznak a megfogható szimbolikus alkotások (pl. logo, szabályzatok, előírások), a technológia és a munkaeszközök, valamint a munkavégzés során létrehozott termékek is,
- emberi cselekedetek, magatartásformák és interakciók.

A tárgyiasult és szimbolikus jellemzők tudást hordozó és konstruáló szerepüket tekintve két szempontból is fontosak (Yanow, 2000): egyrészt különféle szemléleteket, kulturális üzeneteket, a helyes gyakorlatra vonatkozó tapasztalatokat, értékeket, tudati és érzelmi állapotokat *testesítenek meg*, amelyek a tudás beágyazódása során *beléjük épülnek* (konstruktív elem, beágyazódott jelentések); másrészt viszont közvetlen, de még inkább közvetett módon értékeket, üzeneteket, jelentéstartalmakat, elvárásokat, helyes magatartásformákat *közvetítnek* azok számára, akik kapcsolatba kerülnek velük (szimbolikus elem, szimbolikus jelentések).

E két jelentéstartalom nem esik szükségszerűen egybe. Míg az első esetben azt vizsgáljuk, hogy a tárgyi vagy szimbolikus alkotás létrehozójának milyen tudása épült be a tudás-hordozóba, a második esetben az az érdekes, hogy a hordozó mit jelent, mit közvetít a fogadó (közösség) számára. Az első szempont a tárgyiasult jellemzők hermeneutikai értelmezésére utal, a második azok szimbolikus jellegét hangsúlyozza.

A gyakorlat-közösségek határainak átlépése

Ahogy már írtuk, a gyakorlat-közösségek közötti határok a közösségek kontextus-specifikus tudásának és ehhez kapcsolódó kollektív identitásainak kialakulásával jönnek létre. A gyakorlat-közösségek *közötti* tanulásra Wenger (2000) szerint mégis szükség van, mert éppen ez jelentheti a helyi és a szervezeti innováció egyik alapját. A gyakorlat-közösségek közötti tanulásnak akkor van a legnagyobb esélye, ha az eltérő kontextusok tapasztalatai és kompetenciái különböznek ugyan, de nem túlzott mértékben. Emellett fontos, hogy legyen közös érdek és közös platform, létezzenek csatornák és módszerek a tudás áramoltatására, és legyen esély a más kontextusban létrejött tudás helyi lefordítására (adaptálására).

A kontextus-közi tudásáramlás szempontjából szükséges, hogy a gyakorlat-közösségek határait átlépő folyamatok: tegyék lehetővé a koordinációt, azaz az eltérő közösségek közös tevékenységét és közös tapasztalatszerzését; legyenek transzparenssek, azaz tegyék megismerhetővé és átláthatóvá ne csak a konkrét tevékenységeket, hanem az adott gyakorlat-közösségben ahhoz a tevékenységhez kapcsolódó jelentéstartalmakat, értelmezéseket, tudást is; legyenek megvitathatóak, azaz ahelyett, hogy kész értelmezéseket és kizárólagos gyakorlati megoldásokat közvetítenének, tegyék lehetővé azok helyi értelmezését (és átértelmezését) is.

A gyakorlat-közösségek közötti „hidat” Wenger szerint a következő folyamatok, eszközök és emberek teremthetik meg:

- *Közvetítő személyek (brókerek):* olyan személyek, akiket a gyakorlat-közösségekben elfogadnak (legitimitás), de akik pszichológiailag valamennyire távol vannak az egyes gyakorlat-közösségektől (periferialitás).
- *A kultúra tárgyiasult elemei, tárgyi alkotások:* olyan tárgyi és szimbolikus elemek, amelyek képesek kapcsolatot teremteni az eltérő gyakorlatok között:
 - tárgyi alkotások (pl. eszközök, dokumentumok);
 - nyelv, diskurzus (közös szavak és jelentéstartalmak);
 - folyamatok, struktúrák (közös rutinok, eljárásmodok, üzleti folyamatok, munkamegosztási és koordinációs megoldások);
- *Interakciók:* a más gyakorlat-közösségekkel való találkozás lehetőségei:
 - találkozások (pl. belső látogatások, a gyakorlatról szóló közös vitafórumok, benchmarking);
 - közös tevékenységet jelentő feladatok (pl. kapcsolattartó teamek);
 - perifériák (pl. web-lapok, nyílt napok);
- *Közös projektek:* olyan (meghatározott ideig) együttműködő teamek, amelyekben különböző gyakorlat-közösségek képviselői közösen vesznek részt valamely feladat elvégzésében.

A tudástranzformáció folyamata

Egy gyakorlat-közösség helyi tudásának más kontextusba történő tranzformációjában sok szereplő vesz részt, a tudás sok közvetítő segítségével „áramlik” a kontextusok között. E folyamat során a tudás nem maradhat változatlan, hiszen a közvetítők alakítják és formálják azt. Mivel az

adott szereplők cselekedeteit tudatos és nem tudatosult szándékaik, céljaik és érdekeik vezérlik, a közvetítés során ők átalakíthatják, kiegészíthetik, alapvetően módosíthatják, vagy akár figyelmen kívül is hagyhatják a hordozókba beágyazódott tudást, így járulva hozzá a tudás konstruálódásához.

A tudás a fogadó kontextus értelemadási folyamatainak eredményeként is változik. Márpedig a fogadó kontextus ún. „interpretatív flexibilitással” rendelkezik, azaz a hordozókba beágyazódott tudást a helyi gyakorlati alkalmazás során saját maga is változtathatja, akár radikálisan át is értelmezheti (Gherardi & Nicolini, 2000, Gherardi, 2006). Természetesen a teljes újraértelmezést a hordozó jellegétől függően keményebb vagy puhább korlátok gátolhatják, de még a fizikai tárgyak esetében is számos lehetőség van a tudatosan beléjük ágyazott tudás módosítására, például az előírásostól eltérő felhasználás révén. Gherardi és Nicolini (2000) szemléletesen illusztrálja, hogy az általuk vizsgált építőipari munkások a biztonságos használatra tervezett munkaeszközök alkalmazásakor egészen eltértek a szabályszerű használatától, pedig ennek módját nemcsak útmutatásokban, hanem hatósági szabályzatokban is előírták nekik. A munkások a hivatalos logika által „biztonságos”-nak tartott és akként definiált gyakorlat helyett a helyi tudást és logikát követték, ami a hivatalos definíció szerint azonban balesetveszélyes gyakorlatnak minősült.

A tudás kontextusok közötti áramlásának, gyakorlat-közösségeken keresztüli transzformációjának folyamatáról tehát megállapíthatjuk, hogy:

1. a tudás hordozóin keresztül az eredeti kontextus befolyást gyakorol a fogadó kontextus valóságára, hiszen időben és/vagy térben távolról orientálja és korlátozza a fogadó kontextus létrejövő gyakorlatát és formálódó gyakorlati tudását;
2. az eredeti kontextus – tárgyiasult vagy szimbolikus jellemzőkbe beágyazódott – tudása a transzformáció folyamatában állandóan formálódik és változik, ennek során a követendő gyakorlatra vonatkozó újabb és újabb logikák, javaslatok és elvárások (diskurzusok) kapcsolódhatnak és ágyazódhatnak be;
3. a tárgyiasult jellemzőkbe beágyazódott gyakorlati tudás a fogadó kontextusban az alkalmazásba vétel során értelmeződik és konkretizálódik, de különböző, kívülről érkező szereplők (diskurzusok) a kialakuló jelentéstartalmakat ebben a fázisban is befolyásolhatják;
4. viszont a fogadó kontextus interpretatív flexibilitása révén bizonyos mértékig így is képes függetleníteni magát a különféle (közvetett) befolyásolási törekvésektől.

Mindez pedig nemcsak a munkavégzés eszközeinek szabályszerű használatára vonatkozik, hanem igaz minden olyan szervezeti változtatásra

vagy innovációra, amikor egy gyakorlat-közösség (a felső vezetés) más, távoli gyakorlat-közösségek gyakorlatát, szemléletét, jelentés-világát kívánja befolyásolni, azaz „ideológiai kontroll”-t kíván gyakorolni (Czarniawska & Joerges, 1996). A befolyásolás sikeressége egyrészt attól függ, hogy a tudáshordozók milyen mértékben képesek bekorlátozni a fogadó kontextusban egyáltalán felmerülő értelmezési lehetőségeket. Egy szemléletmód internalizálása vagy egy kívánatos gyakorlat elsajátítása azonban a befolyásolás jellegétől is függ: az önálló felfedezésre és a saját tapasztalatokra épülő tanulás esetén sokkal nagyobb esély van a tudás valódi elsajátítására és cselekvésekbe történő lefordítására, mint felülről jövő egyoldalú befolyásolás és „készre gyártott” koncepciók átadása (didaktikus tanítás) esetén (Czarniawska & Joerges, 1996).

A tudás-transzformáció folyamatát a fogadó oldaláról vizsgálva Blackler, Crump és McDonald (2000) szerint egy adott gyakorlat-közösség gyakorlati tudásának és közösségi értelmezéseinek formálódásában a következő tényezők játszanak szerepet:

1. *perspektíva-létrehozás* (perspective making), ami a gyakorlat-közösség tudásának létrehozásában az adott közösség saját szerepére, például jellemző interakcióira, probléma-megoldási módjaira vagy a múltban kialakult kollektív identitására utal;
2. *perspektíva-formálás* (perspective shaping), ami a kollektív tudás formálódása szempontjából a gyakorlat-közösség saját, helyi kontextusának befolyásolására utal, ide értve például a tagok személyes tapasztalatainak, tudásának, gyakorlatának és egyéni szempontjainak közös tudást befolyásoló erejét éppúgy, mint a közösség elképzelését saját fontosságáról, a szervezetben betöltött szerepéről, elvégzendő feladatáról;
3. *perspektíva-átvétel* (perspective-taking), ami a gyakorlat-közösségnek a tágabb szervezeti (és környezeti) kontextussal való viszonyára, az onnan származó befolyásolásra utal, például a többi, azonos vagy eltérő hierarchiaszinten lévő gyakorlat-közösségnek a helyi gyakorlati tudást formáló szándékára és erejére.

Hivatkozások

- Bakacsi, Gy., Bokor, A., Császár, Cs., Gelei, A., Kováts, K., & Takács, S. (1999). Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Blackler, F., Crump, N., & McDonald, S. (2000). Organizing processes in complex activity networks. *Organization*, 7(2), 277-300.
<https://doi.org/10.1177/135050840072005>.

- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40>
- Contu, A., & Willmott, H. (2000). Knowing in practice: a delicate flower in the organisational learning field. *Organization*, 7(2), 260-276. <https://doi.org/10.1177/135050840072004>.
- Cook, S. D., & Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of management inquiry*, 2(4), 373-390. <https://doi.org/10.1177/105649269324010>.
- Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). Travels of ideas. In B. Czarniawska, & G. Sevón (Eds.). *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Easterby-Smith, M., Snell, R., & Gherardi, S. (1998). Organizational learning: diverging communities of practice?. *Management learning*, 29(3), 259-272. <https://doi.org/10.1177/1350507698293001>.
- Engeström, Y. (2000). Activity theory and the social construction of knowledge: A story of four umpires. *Organization*, 7(2), 301-310. <https://doi.org/10.1177/135050840072006>
- Fox, S., & Grey, C. (2000): Introduction: Connecting learning and critique. *Management Learning*, 31(1), 7-10. <https://doi.org/10.1177/1350507600311002>.
- Gelei, A. (2005). A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: A reflektív akciótanulás irányzata. In Gy. Bakacsi, K. Balaton, & M. Dobák (Eds.), *Változás és vezetés* (pp. 109-135). Budapest: Aula.
- Gelei, A. (2011). A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése II: a domináns szervezeti logika és az innovációs logika dialógikus kölcsönhatása In M. Dobák, Gy. Bakacsi, & Cs. Kiss (Eds.), *Stratégia és menedzsment - Tanulmányok Balaton Károly tiszteletére* (pp. 139-154). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet.
- Gherardi, S. (2000). Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. *Organization*, 7(2), 211-223. <https://doi.org/10.1177/135050840072001>
- Gherardi, S. (2006). *Organizational Knowledge: the Texture of Workplace Learning*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2000). To transfer is to transform: the circulation of safety knowledge. *Organization*, 7(2), 329-348. <https://doi.org/10.1177/135050840072008>
- Gherardi, S. (2011): Organizational Learning: The Sociology of Practice. In M. Easterby-Smith, & M. A. Lyles (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Chichester, UK: Wiley.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>

- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Law, J. (2000). Comment on Suchman, and Gherardi and Nicolini: Knowing as displacing. *Organization*, 7(2), 349-354. <https://doi.org/10.1177/135050840072009>
- Nicolini, D., & Meznar, M. B. (1995). The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. *Human Relations*, 48(7), 727-746. <https://doi.org/10.1177/001872679504800701>.
- Nicolini, D., Gherardi, S., & Yanow, D. (Eds.). (2015). *Knowing in organizations: a practice-based approach*. New York: Routledge.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Weick, K. E., & Westley, F. (1996). Organizational learning: Affirming an oxymoron. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *The Handbook of Organization Studies* (2nd ed., pp. 440-458). Newbury Park, CA: Sage.
- Wenger, E. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7(2), 225-245. <https://doi.org/10.1177/135050840072002>
- Yanow, D. (2000). Seeing organizational learning: A “Cultural” view. *Organization*, 7(2), 247-258. <https://doi.org/10.1177/135050840072003>

HEIDRICH BALÁZS

The boys are back in town - kísérlet a karizmatikus és a paternalista vezetés újraértelmezésére

Bevezetés

A vezetés, illetve hatékonynak és erkölcsileg elfogadhatónak vélt megjelenési formái meglehetősen sokat változtak az évtizedek alatt, mióta azt tudományos igényességgel rendszerezni próbálják. A változásokat egyfelől generálják a szervezetek működésében bekövetkező technológiai, akár rendszerszintű változások, másfelől a társadalmilag elfogadhatónak ítélt személyes kapcsolatok, vezető-beosztott viszonyok.

Jelen írás egyik kiváltója, Bakacsi Gyula a Farkas Ferenc professzor emlékére 2018-ban Pécsen rendezett konferencián tartott előadása, majd a Vezetéstudományban megjelent tanulmánya, amely a karizmatikus vezetés fogalmának fejlődésével foglalkozik (Bakacsi, 2018; Bakacsi, 2019).

A másik tanulmány, amely inspirálólag hatott, egy korábbi együttműködés lenyomata, mely a GLOBE adatbázison alapulva próbálta meg azonosítani a gazdasági válság hatására bekövetkezett változásokat a kívánatosnak elfogadott magyar vezetői stílusban (Bakacsi & Heidrich, 2011).

Mindkét tanulmány, együtt természetesen több nemzetközi publikációval, egyszer már elavultnak ítélt vezetési formák reneszánszát vetette fel. Az természetes, hogy akár a karizmatikus, akár a paternalista vezetés újbóli megjelenése, nem a hagyományos, eredetileg ismert formájában történik.

Ebben az írásban a karizmatikus és a paternalista vezetés átalakulásáról szeretnék képet adni, és fogalmilag nem összekeverve, de rokon értelmzésként bemutatni, hogy hasonló eredményre jutunk, mint a neo-karizmatikus leadership fejlődésének elemzésekor. Fontos megjegyezni, hogy nagyban segíti a megértést, Bakacsi Gyula a Vezetéstudomány 2019/3

számban megjelent cikkének ismerete. Jelen tanulmány jelentősen támaszkodik az ott leírtakra, mint érvrendszerre.

A vezetés karizmatikus alapú megközelítése

A vezetés szokásos definíciós problémáinak vázolása helyett, a jelen tanulmány céljai mentén fogadjuk el Bryman meghatározását, mely szerint abban azért egységesség mutatkozik, hogy egyfajta közösségi (társas) hatásként/hatásgyakorlásként a vezető egy cél felé tereli a csoport tagjait (Bryman, 1986). Fontos leszögezni, hogy ez a meghatározás, mind a neo-karizmatikus, mind a kiterjesztett értelmezésű paternalista vezetésnél jó kiindulópontul szolgál, mert ez a fajta hatás és befolyásolás jó esetben egy szimbiotikus és kölcsönös függőséget jelent, amelyben közösen vesznek részt a vezető és a tagok (Boulding, 1989).

Így viszonylag gyorsan el lehet jutni burnsi értelemben is a vezetés tranzakció- avagy erkölcsi alapú működési különbségéig (Burns, 1978). Az utóbbit gyakorló átalakító vezető motivációs eszköztárában a közös inspiráció és érdek is megjelenik.

Ez a kölcsönösség azonban már jóval korábban feltűnt a karizmatikus vezetés tárgyalásakor. Weber (1947) eredeti fogalmát elemezve, ahol még maga a karizma valamiféle spirituális adottságként jelent meg, követői szerint az (ti. a karizma) inkább a szimbiotikus kapcsolat gyújtópontja, amittől neki mernek vágni a fennálló társadalmi vagy szervezeti rend megváltoztatásának. Így belátható, hogy a személyes adottságokon kívül, legalább annyira kapcsolatalapú a karizmatikus vezetés (Roberts, 1985; Gardner, 1989). Fontos megjegyezni, hogy mind Weber, mind követői a karizmatikus vezető megjelenését társadalmi vagy gazdasági válság helyzethez kötik, így kölcsönözve messianisztikus jelleget annak (Tucker, 1968).

Trice és Beyer (1986) a következő öt tényező együttes jelenlétében foglalta össze a karizmatikus vezetés jellemzőit: kiemelkedő képességekkel bíró személy; válság helyzet; a válságra adott radikális válasz; a kivételes személyt követők, akik hisznek a kapcsolatuk természetest meghaladó erejében; és a személy kivételes képességeinek siker általi folyamatos igazolása.

A karizmatikus vezetés hatékonnyá válásához, kulturális elemként való megjelenéséhez, szükséges annak intézményesítése. A szervezeti beágyazás módszereit Trice és Beyer (1986) pedig a következőkben foglalta össze: vezetői csapat kialakítása, mely a vezetői missziót gyakorlattá formálja; a karizma átadása a szervezet tagjai felé rituálék és ceremóniáik által; a karizmatikus üzenet szóbeli és írásbeli megformálása és átadása; az utód kiválasztása, aki követi a karizmatikus vezető küldetését; valamint

folyamatos azonosulás és elkötelezettség a karizmatikus vezető eredeti küldetésével.

A jelen fogalom használatához érdemes még tisztázni a karizmatikus és az inspiráló vezető közötti különbséget, mint szinonimaként is megjelenő típusokat. A vezető inspirálónak tekinthető, ha a céljaival szívesen azonosulnak a követők, de a személyéhez nem feltétlenül kötődnek. Empirikusan nehéz a különbségtétel, mert így aztán a karizmatikus vezetők nagyon gyakran inspirálóak is, míg az inspirálók nem feltétlenül karizmatikusak (Bass, 1990).

A vezetés kulturális intézményesítése

Mind a karizmatikus, mind a paternalista vezetés hatása, az adott időbeli vagy utólagos erkölcsi megítéléstől függetlenül, igazoltan nagy a szervezeti kultúrára a szervezet alapításánál és a később jelentős változások során is (Calás, 1993). Ennek a hatásnak a milyenségét és kölcsönös függőségét Schein munkái elemzik részletesen (Schein, 1981; Schein, 1992).

Az alapító által lefektetett kulturális alapok gyakorta túlélnek a személyt. Ehhez azonban jellemzően karizmatikus vezető szükségeltetik, és az, hogy a kultúra érvényességét siker történetek támasszák alá. Ezek épülnek be az egész szervezet értékrendjébe, hogy aztán legyen mire támaszkodni problémás helyzetekben és válság idején. Ahogy Pfeffer (1981) kifejtette, anélkül, hogy a kulturális vezető kifejezést használta volna: a szervezet legtöbb tevékenységét nem az ésszerűség, hanem a szentimentalizmus irányítja. Szerinte a racionalitás is retrospektív, így csak olyan dolgoknak tudunk értelmet adni, melyek már megtörténtek. Így aztán a vezetés feladata, hogy a munkát értelmes és élvezetes tevékenységgé tegye, és ezáltal egyfajta érzelmi kötődést és hozzáállást váltson ki az alkalmazottakból.

Az ilyen, ún. erős kultúra természetesen nagyban meghatározza, milyenek lehetnek az elkövetkező vezetők. Az ennyire mély és beágyazott kultúra kivetheti magából az oda nem illeszkedő vezetőket és alkalmazottakat. Ha azonban a szervezet és a kultúra is önmozgásánál fogva válságba kerülne, szükség van egy olyan kulturális vezetőre, aki alapjaiban képes a kulturális jellemzőket és az értékrendi elemeket megváltoztatni.

A Trice és Beyer (1993) által megkülönböztetett négyféle kulturális vezető típusa a következő: a kultúrát teremtő, a változtató, a megerősítő és az integráló vezető. Az első kettő - a teremtő és a változtató - kulturális innovációt igényel, míg a másik kettő - a megerősítő és az integráló - kultúra fenntartást (Heidrich, 1998).

Jelen tanulmány, a karizmatikus, és főleg a paternalista megközelítés okán inkább a kultúra teremtés kezdeti állapotával és körülményeivel foglalkozik, nem célja a változást beemelő dinamikus szempontok tárgyalása.

Kultúrateremtés mint a karizma bölcsője

Szervezeti kultúrát instrumentálisan akkor teremtenek a vezetők, amikor új folyamatokat, rendszereket vezetnek be a kívánt célok elérése érdekében. Azonban a vezető személyisége is jelentősen rányomja a bélyegét a bevezetett folyamatokra, és az emberek egymás közti viszonyainak meghatározására. Az alapító befolyását a kultúra alakulására nehéz elvitatni és hatása nem tűnik el teljesen. Az alapítás nehézségeiből merített erő, mely sikerre vitte a vállalatot nagyon fontos, így azok, akik ott voltak "azokban a szép időkben", ezt kiváltságuknak tekintik. A szervezet létrejöttékor, vagy legalábbis korai szakaszában nagyon nagy az esélye a paternalista vezetés kialakulásának, a helyzet bizonytalansága és az ebből következő vezetési magatartás okán. Gyakori, hogy ezek a külső és belső szervezeti körülmények együttes hatására fejlődik ki a karizmatikus jellemzőkkel bíró paternalista vezető.

Az atyai ill. anyai típusú vezetői jellemzők mind a szervezettel, mind az ott dolgozókkal kapcsolatban könnyebben tetten érhetőek. Ez különösen igaz az alapítóra, aki a legbüszkébb a világra jött teremtményre. Az alapítói szakaszban a kultúrára gyakorolt hatást Schein (1992) tárgyalja még részletesebben kulturális életpálya elméletében.

A kultúra teremtésénél a vezető egyénisége, amint azt már a karizmatikus vezetőnél is láttuk, különböző módokon épül be, hogy aztán a fejlődő kultúra részévé váljon. Rengeteg vezetői rituálét és ceremóniát igényel csakúgy mint a vezetői vízió megismertetését. Sok vezetői egyéniség és potenciális kultúra hal el anélkül, hogy valaha megtapadt volna a szervezeti tudatban. Az alapítóknak adatik a legjobb lehetőség a kultúra kialakítására, sokan azonban nem tudnak élni azzal. Számos informatikai cégnél fordult elő, hogy az alapító és az alkalmazottak kultúrája különbözött. Az idő múlásával a vezető kultúrája elhalványult, míg az alkalmazottaké vagy a következő vezetőé megerősödött (Martin, Sitkin & Boehm, 1985).

Schein (1992) két kritériuma, mely azt méri, hogy valóban jelentős hatással volt-e az alapító a kultúrára a következő: (1) személyes elképzeléseit az általa alapított szervezet minden tagja egyértelműen osztotta és (2) a hatásuk azután is megmaradt, hogy a szervezeti méret megnőtt, a termékek/szolgáltatások jellege és a vezetők is változtak.

A paternalista vezetés reneszánsza

A paternalista vezetéssel és annak érvényességével már a vezetéstudomány legkorábbi szakaszaiban foglalkoztak. A nagyon korai behaviourista vonal elvárásaként fogalmazta meg az ezen vezetői típusra vonatkozó gondoskodást és atyáskodást a munkacsoport hatékonysága érdekében (Munsterberg, 1913; Follett, 1933). Ezzel szemben Weber (1947) az általa ideálisnak

elképzelt bürokratikus szervezetek fejlődési gátjaként jelenítette meg a paternalista módszereket és vezetőket. Amint a későbbiekből is kiderül, a paternalizmusról, mint elfogadható vezetési módszertanról és személyiségről a szakmai vita azóta is zajlik, bár más szempontok és érvek mentén.

Farh és Cheng (2000, p. 85) definíciója szerint a paternalista vezetés “egy olyan stílus, amely az erős fegyelmet és hatalmat vegyíti az atyai jóindulattal”. Bing (2004) az erős fegyelmet és autoritást hangsúlyozza, ami mentén el is jut az eredeti tekintély elvű személy lenyomatához: a szülőhöz. Így nem meglepetés, hogy az ilyen vezetők, a beosztottaik nemcsak szakmai de személyes életét is befolyásolni kívánják (Gelfand, Erez & Aycan, 2007). A definíció “jószándékú” nézőpontja, a beosztottak egyéni jól-létével törődő vezető képét rajzolja meg (Pellegrini & Scandura, 2008). Ez a második (ti. jószándékú) megközelítés mentén tér el jelentősen egymástól nemzetközileg a paternalista vezetés elfogadhatósága.

A szakirodalmi összegzésből úgy tűnik, hogy a vezetői típus erkölcsi megítélése függ a nemzeti kultúrától. Leegyszerűsítve, a nyugati szakirodalom elítéli és elfogadhatatlan vezetői típusnak, jószándékú diktátornak bélyegezi azt (Northouse, 1997). Ugyanezt erősíti Collela, Garcia, Reidel, és Triana (2005), amikor a rejtett és belső diszkrimináció formájaként bélyegzik a stílust. Ezt megerősítette egy, a magyar-román szervezeti kultúrát összehasonlító empirikus kutatás is, ahol ún. “bizalmi köröket” találtunk a szervezetekben a paternalista vezetés körül (Heidrich & Alt, 2010). Azok számára, akik a “körön kívül” kerültek, a vezető nagyon is autokratikus, feladatorientáltként jelent meg, a kapcsolati szint nélkül.

A kritikus kutatók a jószándékúságot kérdőjelezik meg a paternalizmus kapcsolatrendszerében (Padavic & Earnest, 1994). Uhl-Bien & Maslyn (2005) ezt azzal indokolják, hogy mindezt a jószándékot valamiért cserébe gyakorolja a paternalista vezető, így létrehozva egy adósság érzetet, azaz elnyomás jön létre. Mindezek fényében a paternalista vezető tisztán X típusúnak értelmezhető a klasszikus tengelyen. Az autokratikus jelleget megerősítve, más, szintén nyugati kutatók egész egyszerűen egy fejlődési szakaszként egyszerűsítik a konzultatív-participatív modellek felé történő haladásban (Schein, 1981).

A paternalizmus újratöltve

Ebből a látszólagos “csapdahelyzetből”, mely a paternalista vezetést mint egyértelműen elnyomó, fejlődést nem segítőként értelmezi, a neokarizmatikus vezetés újragondolásában is megjelent új dimenzió mozdítja el és teszi napjainkra is elfogadhatóvá.

Ahogy azt Bakacsi Gyula (2018) nagyon jól összefoglalta, a neokarizmatikus vezetést, akárcsak bizonyos esetekben a paternalistáét is, a környezet, leginkább a követők hozzák létre, az ő igényeik mentén alakul ki, a megfelelő személy esetén. Ezt a 2011-es, magyar GLOBE felmérésen alapuló tanulmányunk jól igazolta.

Bakacsi és Heidrich (2011, 10. old.) szerint "kulturális örökségünknek köszönhetően, a társadalmi és szervezeti bizonytalanság váratlanul magas színje esetén, a beosztottak még mindig (vagy megint) rászorulnak a gondoskodásra, azaz a vezetés kevésbé demokratikus módjára" ami egyenes út a paternalizmus jószándékú típusának megjelenéséhez. A tanulmány a gazdasági válság utáni, 2010-es magyar mintán alapult.

A másik említett jellemző Bakacsi (2018, 2019) neokarizmatikus újraértelmezésében – és itt is tetten érhető a hasonlóság – ti. a hatalom nem a közvetlen kontrollra összpontosul, ami gyakori veszély a hagyományos paternalista vezetésnél, hanem egy magasabb rendű cél, és a követők (társak) fejlődési igényei mentén kerül használatra.

Mindezeket a hagyományos és újszerű jellemzőket a paternalista vezetéssel foglalkozó török, kínai és amerikai kutatók úgy foglalták össze, hogy az alábbi három típusba sorolták az eddigi homogénnek tekintett stílust: az autokratikus, a jószándékú és az erkölcsi alapú (Rivers, 2015). Az autokratikus erősen ellenőriz és engedelmességet vár el, ami megfelel az itt is bemutatott kezdeti definíciónak a fegyelemről és hatalomról. Ezzel szemben a jószándékú vezetés tiszteli a kollégáit és gondoskodik róluk, támogatja őket. A paternalizmus ezen fajtája jó példája az atyai jóindulatnak. Utóbbi autokratikus jellege megmarad az apa szerep gyakorlása okán, de más kapcsolati és erkölcsi szinten.

Az erkölcsi alapú, kivonul a napi szintű kontroll gyakorlásából, az apa szerepből, és kiemelkedve, személyes értékei és cselekedetei, példája mentén vezet. Utóbbi típus természetesen nem igazolja a fent bemutatott paternalista vezetés definíciót. A személyesen vallott értékek elsőbrendűsége megfelel ugyan az autoriter jellegnek, a példamutatás azonban már nem illeszkedik Farh and Cheng (2000) fogalmkörébe. Mindezt Ayman (2006) ezt autentikus vezetésnek hívja. Ugyanezen jellemzők mentén a szakirodalomban a felvilágosult paternalizmus kifejezés is elterjedni látszik, ezért ezeket az erkölcsi alapú gyűjtőfogalmával együtt használom.

1. táblázat: A paternalista vezetés típusainak jellemzői

| Paternalista vezetés | | | |
|-----------------------------|--|--|--|
| | <i>Jószándékú paternalista vezetés</i> | <i>Autokratikus paternalista vezetés</i> | <i>Erkölcsei alapú, felvilágosult paternalista vezetés</i> |
| Jellemzők | A vezető egyénre szabott, de teljes életre kiterjedő figyelmet tanúsít a családtagok és beosztottak jól-léte iránt | A vezető korlátlan kontrollt és hatalmat gyakorol, és elvárja a beosztottak kiemelkedő teljesítményét. | A vezető viselkedése nem sérti az egyén jogait és nem hátráltatja a szervezet fejlődését. A vezető viselkedési mintaként erkölcsi értékek, kiemelkedő személyes képességek és önfegyelem mentén vezet. |

Megjegyzés: Heidrich, Németh & Chandler, 2016 p. 72; Aycan, 2006 alapján

Összegzés

A tanulmányban a karizmatikus és a paternalista vezetés megváltozott megítélését és újszerű megjelenéseit kíséreltem meg röviden összefoglalni, inkább a kérdésfelvetés szándékával. Mind a két vezetési megközelítés megváltozásával kapcsolatban léteznek empirikus felmérések, de nem olyan mennyiségben, hogy végleges megállapításokat tegyünk.

Önmagában a jelenséget gondolom érdekesnek, amelyben az elmozdulások iránya hasonlóan látszik, noha az eredeti fogalom rendszerük nem állt ennyire közel egymáshoz. A karizmatikus vezetés újraértelmezését és a neo-karizmatikus vezetés összefoglalását Bakacsi Gyula (2019) cikke adta meg részletesen. Ennek a mostani gondolatkísérletnek is az volt az egyik kiváltó-ösztönzője.

A paternalista vezetés és annak kelet-európai sajátosságaival foglalkozó kutatóként (Heidrich, Németh & Chandler, 2016) izgalmas volt körbejárni, milyen dinamika hajtja ugyanazon elmozdulás irányába az eredetileg csak távoli rokonságban lévő vezetői típusokat.

Az mind a neo-karizmatikus, mind az erkölcsi alapú paternalista esetén megállapítható, hogy a külső társadalmi és belső szervezeti igények

megváltozása együttesen okozták az elmozdulást. Egyfelől megjelent a külső környezet állandó bizonytalansága kapcsán egy erősebb igény a világosan megfogalmazott célok mellett a komoly erkölcsi alapokra, melyek gyakorta túlmutatnak a gazdaságossági kérdéseken. Ráadásul mindezt úgy kell képviselnie a vezetőnek, hogy ezen értékrendszer személyében és cselekedeteiben is megjelenik. Jelen esetben a vezetői példa válik erkölcsi és szakmai kapaszkodóvá bizonytalan helyzetekben. A paternalista vezetés újraértelmezése mentén itt használ a karizmatikus vezetés misszió alapú megközelítéséből, ami új elem.

Mindkét típusnál újdonság, hogy megváltoztak a vezetetti igények az önálló munkavégzésre vonatkozóan. Ennek technológiai és társadalmi elemzése nem ezen tanulmány feladata, de az látszik, hogy mindkét esetben érvényes a sokkal lazább ellenőrzés, valamint a vezetettek szellemi mozgásterének növelése, mint a hagyományos értelmezésben. Mindezen változások ellenére mind a paternalista, mind a karizmatikus vezetés számos eredeti jellemzője megmarad. Ezen változásokról jelen tanulmány a paternalista vezető erkölcsi alapú felvilágosult típusa kapcsán számol be, míg a neo-karizmatikus kapcsán Bakacsi Gyula (2019) cikke szolgálhat alapul.

A téma kapcsán több további kutatási lehetőség is megfogalmazódik. Elméleti szinten fontos lenne egy retrospektív összehasonlító elemzés, mely a mai, megváltozott igényeknek megfelelő szempontokat használja. Szintén nyitott kérdés, hogy mindezek a megváltozott vezetetti igények hogyan hatnak a vezető-vezetetti függőség irányára és kölcsönösségének esetleges változására?

Ahogy említettem, nem sok empirikus tapasztalat áll rendelkezésre ezen változások kapcsán, azonban hiszem, hogy a következő évek kutatási témájaként és alkalmazott vezetési módszereiben is izgalmas területekként szolgálhatnak ezek a megújult fogalmak.

Hivatkozások

- Aycan, Z. (2006). Human resource management in Turkey. In P. Budhwar, & K. Mellahi (Eds.), *Managing Human Resources in the Middle East* (pp. 160-180). Routledge.
- Bakacsi, Gy., & Heidrich, B. (2011). *Still the Home of Barons or Yet the Land of Participation? An attempt to typify the Change of Hungarian Leadership Style in the Transition Period*. 2011 Chemnitz East Forum Conference Paper. Chemnitz.
- Bakacsi, Gy. (2018). A karizmatikus és a neo-karizmatikus leadership. In K. Dobrai, Gy. László, & N. Sipos (Eds.) *Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia 2018* (pp. 17-35). Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet.

- Bakacsi, Gy. (2019). A karizmatikus és a neokarizmatikus leadership összehasonlítása. *Vezetéstudomány*, 50(3), 50-61. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.05>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bing, S. (2004). *Sun Tzu was a Sissy: Conquer your enemies, promote your friends, and wage the real art of war*. New York: Harper Collins.
- Boulding, K. E. (1989). *The Three Face Soft Power*. Newbury Park, California: Sage Publications
- Bryman, A. (1986). Leadership and corporate culture. *Management Decision*, 24(6), 50-53. <https://doi.org/10.1108/eb001426>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Calas, M. B. (1993). Deconstructing charismatic leadership: Re-reading Weber from the darker side. *The Leadership Quarterly*, 4(3-4), 305-328. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90037-T](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90037-T)
- Colella, A., Garcia, F., Reidel, L., & Triana, M. (2005). *Paternalism: "Hidden" discrimination*. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Honolulu, Hawaii.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li., A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). London: Macmillan
- Follett, M. P. (1933). *Essentials of leadership. Proceedings of the Rowntree lecture conferences*. London: University of London Press.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behaviour. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Heidrich, B. (1998). A szervezeti kultúra változtatásáról és vezetési kérdéseiről. *Vezetéstudomány*, 29(1), 1-9.
- 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), 309-327.
- Heidrich, B., Németh, K., & Chandler, N. (2016). Running in the Family – Paternalism and Familiness in the Development of Family Businesses. *Vezetéstudomány*, 47(11), 70-82. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.11.08>
- Martin, J., Sitkin, S. B., & Boehm, M. (1985). Founders and the Elusiveness of a Cultural Legacy. In P. J. Frost, et al. (Eds.), *Organizational Culture* (pp. 99-124). Beverly Hills: SAGE.
- Munsterberg, H. (1913). *Psychology and industrial efficiency*. Boston: Houghton Mifflin
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*, Thousand Oaks, CA: Sage,

- Padavic, I., & Earnest, W. R. (1994). Paternalism as a component of managerial strategy. *The Social Science Journal*, 31(4), 389-405.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigm. *Research in Organizational Behavior*, 3, 1-52.
- Rivers, W. (2015). *Family Business Leadership Styles*. The Family Business Institute, Inc. Letöltés helye:
<http://www.familybusinessunited.com/family-business/management/family-business-leadership-styles>
- Roberts, N. C. (1985). Transforming leadership: A process of collective action. *Human Relations*, 38(11), 1023-1046.
- Schein, E. H. (1981). Does Japanese management style have a message for American managers?. *Societal Culture and Management*, 23(1), 55-67.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1986). Charisma and its routinization in two social movement organizations. *Research in Organizational Behavior*, 8, 113-164.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Tucker, R. C. (1968). The theory of charismatic leadership. *Daedalus*, 731-756.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, M. (2005). *Paternalism as a form of leadership: Differentiating paternalism from leader member exchange*. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Honolulu, Hawaii.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.

HIDEGH ANNA LAURA

Karácsony és szervezetek¹

A karácsony ünneplése az év természetes, magától értetődő eseménye a nyugati, keresztény kultúrkörhöz kötődő ember számára. A karácsonyra általában úgy gondolunk, mint egy ártatlan családi és vallási ünnepre, ami a privát szférához kapcsolódik, ezért nem igazán releváns a szervezetkutatók számára. Ugyanakkor a karácsony jelentése folyamatosan változik, alakul, és a karácsony történetét vizsgálva jól látszik a mindenkori hatalmi-politikai erők törekvése arra, hogy az ünnepet saját ellenőrzésük alá vonják, és a hagyományokat az adott kort uraló érték- és érdekrendszerek mentén formálják. A 19. század óta a vállalatok jelentős szerepet töltenek be a karácsonyi hagyományok formálásában, a szervezetekben intézményesülő hatalom ma is erősen hat az ünnepre.

Mindezek ellenére a karácsony kutatása nem kimondottan népszerű téma a szervezettudományok terén, noha gazdasági jelentősége (pl. megnövekedett fogyasztás és lakossági kiadások, jelentős szezonális foglalkoztatás) kétségbevonhatatlan, állapítja meg Hancock és Rehn (2011) az *Organization c.* folyóirat karácsonnyal foglalkozó különszámának bevezető tanulmányában. Ennek tudományos indokát a szerzők nehezen találják, hiszen a karácsony olyan kutatási terület, amelyen keresztül betekintést nyerhetünk abba a folyamatba, ahogyan a kereskedelem, a vállalat és a hétköznapi élet területei összefonódnak, megteremtik és újratermelik egymást (Hancock & Rehn, 2011). Az alábbiakban először egy rövid történeti áttekintést adok a karácsony, mint társadalmi ünnep jelentésváltozásairól, majd bemutatom azokat a szervezetkutatásokat, amelyek a karácsonyi hagyományok szervezeti relevanciájával foglalkoznak, azaz karácsonyt mint vállalati ünnepet tárgyalom.

¹ A tanulmány a 2015-ben készített „Kritikai Emberi Erőforrás Menedzsment. A szervezeti életvilág szimbolikus szerkezeiteinek újratermelése a vállalati karácsony kolonizációjának esetén keresztül.” c. disszertációm egy alfejezetének továbbfejlesztett változata.

A karácsony története és társadalmi vonatkozásai

November végén, december elején, mikor a plázákban felcsendülnek a karácsonyi dalok, és a gyerekek elkezdik megírni leveleiket a Jézuskának, a karácsony jelentésváltozásaihoz kapcsolódó kritikák is újra meg újra megfogalmazódnak: a karácsony szekularizálódik, a fogyasztás ünnepévé válik, s eredeti jelentése kiüresedik. De vajon mi a karácsony eredeti, igazi jelentése? Hogyan alakult a karácsonyi ünnepkör története, és hogyan változott a jelentése az idők során?

A nyugati, keresztény kultúrkörben a karácsonyra eredendően Jézus születésének ünnepeként tekintünk, vita legfeljebb a tekintetben alakul ki, hogy az ünnep szekularizálódása és fogyasztói társadalomban betöltött szerepe milyen viszonyban van eredeti vallási tartalmával. A karácsony történetével foglalkozó tanulmányok azonban rámutatnak, hogy a gyökerek a Bibliánál és Jézus születésénél jóval messzebbre nyúlnak – legalább addig, ameddig a történetírás visszalát. Bruce David Forbes (2007) karácsony történetével foglalkozó könyvét például azzal kezdi, hogy „kezdetben vala a tél”, utalva arra, hogy a sötétség uralta téli időszak nehézségeit részben a különböző ünnepek, multságok segítettek átvészelni az északi féltekén élő népek számára. A keresztény egyház ugyanis csak a 4. században illesztette a téli napfordulóhoz Jézus születésének ünnepét, így szentesítve a pogány hagyományokat (Bálint, 1973). A korai keresztények nem is ünnepelték Jézus születését, sőt, inkább a szentek halálának dátumát tartották számon, és nem születési idejüket (Forbes, 2007). Erre „az archaikus-mágikus alaprétgre rakódott rá a kereszténység misztikus-liturgikus világa” (Bálint, 1973, p. 11). A karácsonyi ünnepkörhöz sok olyan hagyomány kötődik, amely egyébként például a római szaturnália és a skandináv jul ünnepi szokásai között gyökerezik (Forbes, 2007), s amelyek a szekularizáció utáni, mai „karácsony iparágának” (Hancock & Rehn, 2011, p. 741) is fontos elemét jelentik. Bálint (1973) az új vegetáció születésének ünneplését emeli ki az örökzöldek használatával, valamint a megtisztulást – takarítás, rendrakás, az egészség védelme –, illetve a betegség és a halál legyőzését hangsúlyozza. Míg Forbes (2007) szerint a (túlzásba vitt) evés-ivás, társas együttlét, az ajándékozás, a fények vagy a tűz rituális használata is jellemzői voltak ezeknek az ünnepeknek. Ezekhez a rétegekhez kapcsolódott hozzá a keresztény közösség öröme a Megváltó születése felett és az egymás iránti szeretet fontossága (Bálint, 1973).

A karácsony globális hódító útjának kezdete a XIX. századra tehető, ekkor fedezte fel Anglia és vele együtt Észak-Amerika a karácsonyt. A XVI. században Angliában és gyarmatain a puritán befolyás miatt a karácsonyt szinte egyáltalán nem ünnepelték, míg a kontinentális Európában továbbra is megtartották az ünnepet. A karácsony mai, családközpontú arcának formálásban Viktória királynőnek kitüntetett szerep jutott: a királyi család által kialakított szokások révén vált népszerűvé a feldíszített karácsonyfa

körül összegyűlő „boldog család” képe (Forbes, 2007), megjelentek a speciálisan karácsonyi időszakot jellemző áruk, tárgyak, a karácsonyi képeslapok, amelyek megszentelt jelképeivé váltak a szeretetnek és tisztetnek (Marling 2000, idézi: Hancock & Rehn, 2011). A karácsonyi szezon a késő XIX. században vált a fogyasztói társadalmat esszenciájában megtestesítő időszakká, amelyet az örült vásárlási láz jellemez. Ekkortájt kezdtek el a vállalatok is karácsonyi bónuszt osztogatni – „megszentelt pénzt”, ahogy Hancock és Rehn (2011) nevezi. A karácsony gazdasági jelentőségét jól illusztrálja, hogy 1939-ben Roosevelt elnök a karácsonyi vásár időszakának meghosszabbítása érdekében az amerikai hálaadás napját áttette november utolsó csütörtökére (Hancock & Rehn, 2011). A karácsony elsősorban a nyugati társadalmakban hivatalosan elismert ünnep, hatásai azonban globálisak. A karácsonyi termékek jelentős része például Kínából érkezik a nyugati világba (Hancock, 2013), amelyeket egy kínai városban, olcsó munkaerővel, szegényes munkakörülmények között gyártanak².

A magyar emberek számára a karácsony jelentésrétegeinek formálásában fontos intermezzo a szocializmus időszaka, amikor a hivatalos politikai diszkurzus az ateizmust támogatta, és a karácsony vallási vonatkozásait igyekezett háttérbe szorítani. Az 50-es években karácsony másnapja például már munkanap volt. Az ünnepet megszüntetni nem lehetett, de a szekuláris, kommunista ideológiával összeegyeztethető vonatkozások kaptak hangsúlyt: fenyőünnepként, a szeretet ünnepeként hívták. A karácsony vallásos ünneplése a csendes politikai ellenállás eszköze is volt egyben, és a rendszerváltást követően a nyílt vallásosság felerősödésével együtt a karácsony vallásos tartalma is erősödött a hivatalos kommunikációban (Hidegh & Primecz, 2020). Erre a történelmi előzményre rakódott rá a rendszerváltás követően ránk zúduló fogyasztói kultúrából fakadó kommercializáció.

A karácsony tehát nem csupán a misztikus-liturgikus hagyományvilágról, a szeretet ünnepről és az ajándékozásról szól, hanem hasznokról és költségekről, fogyasztásról, magas környezetterhelésről, túlórákról, felpörgetett ütemű termelésről, nyomasztó év végi hajráról, embertelen munkakörülményekről és teljesítménykényszerről is. A „tökéletes” karácsony megteremtése racionális tervezési és szervezési munkát igényel, mind a magánemberek, mind a gazdasági szereplők részéről. Bár látszólag a karácsony alternatív valóságot jelent az instrumentalizált, eszközelvű gondolkodás által dominált hétköznapokhoz képest, valójában az instrumentalizálás nagyon is szerves folytatása (Hancock & Rehn, 2011). A

² <http://www.origo.hu/karacsony/mashol/20141220-a-karacsonyt-egy-kinai-varosban-gyartjak.html>. Letöltés dátuma: 2015.01.15.

karácsony valóban kiemelt időszaka az évnek mind termelési, mind kereskedelmi, mind munkaszervezési szempontból (Hancock & Rehn, 2011).

A karácsony szervezeti vonatkozásai

A következőkben azt nézzük meg, hogy a jelenlegi kutatási eredmények alapján milyen új jelentésrétegek adódnak hozzá a karácsonyhoz a vállalati szférában. A karácsony szervezeti vonatkozásai, illetve menedzserializálódása több szempontból is vizsgálható, jelen tanulmány a következő témákat érinti: a vállalati karácsonyi partik szerepe a kulturális kontroll erősítésében, a karácsony szervezésével kapcsolatos munkamegosztás hatása a férfi-női szerepekre, az üzletfelek közötti ajándékozás, és a karácsonyi parti karneváli jellegének normaszegő, de végső soron norma-megerősítő szerepe. Az alábbiakban ezeket a témákat tekintjük át.

A karácsony vállalati ünneplésével kapcsolatban a legjelentősebb még mindig Rosen (1988) 30 évvel ezelőtti tanulmánya. Rosen (1988) úgy tekintett a vállalati karácsonyra, mint társas drámára vagy rituáléra. Elemzése háttéréül a társas konstrukcionizmust használta, amely a társas interakciókra koncentrál. Rosen résztvevő megfigyelést végzett egy amerikai reklámcégnél közel egy éven keresztül, s ebben az időszakban gyűjtött adatokat a karácsonyi partiról is. Az adatelemzéshez etnográfiai módszereket használt. Tanulmányában hosszan elemezte azt, hogy a vállalati karácsonyi a maga látszólagos informális jellegével, családi hangulatával hogyan járul hozzá a fennálló hatalmi viszonyok és bürokratikus rend megerősítéséhez és tárgyiasításához.

A karácsonyi parti explicit célja, hogy a munkatársak közösen ünnepeljenek, de a felszín alatt láthatóvá teszi a vállalati ideológiát: a cég egy morális, gondoskodó kapcsolati hálót nyújt a munkavállalók számára (Rosen, 1988). Ez nem csak egy munkahely, hanem olyan közösség is, ahol szeretik az embert, ahol az emberek jól érzik magukat, és ahol a rideg racionalitáson túl az emberi dimenzióknak is van helye. Rosen azt a következtetést vonja le, hogy a karácsonyi partin az instrumentális és morális kapcsolatok kombinációjával a kontroll új formája jön létre, amely különbözik az eddig megszokott személytelen kontroll mechanizmusoktól. A morális közösség szisztematikus ápolása és erősítése elfedi a mögötte meghúzódo instrumentális viszonyokat (Rosen, 1988).

A karácsonyt általában családi körben szoktuk ünnepelni, és ennek a közös ünneplésnek a beemelése a szervezeti közegbe egyértelműen elmosza a munka és magánélet közötti határvonalakat. Ezen határok szimbolikus elhomályosítását írja le Fleming (2005) az ún. szórakozás-kultúra (fun culture) kritikáján keresztül. A szórakozás-kultúra (fun culture) olyan vállalati körülmények kialakítását célozza, amelyben az informális ruházat, az irodai partik, tréning-táborok, humor és viccelődések közvetítésével a

munkavállaló több örömet, élvezetet, játékosságot élhet meg a munkavégzés során (Greenwich, 2001; Reeves, 2001, idézi: Fleming, 2005). Az irányzat a munkához és a nem-munkához kapcsolódó élmények, tapasztalatok közötti tradicionálisan meglévő határvonal szimbolikus elmozdítását célozza, mutat rá Fleming (2005). Természetesen ez a határvonal sosem volt áthatolhatatlan, ugyanakkor a szórakozás-kultúra sokkal erősebb egzisztenciális önmegjelenítést követel meg az egyéntől, amelyre a szakirodalom pozitív várakozásai ellenére a munkavállalók egy része cinizmussal reagál (Fleming, 2005).

Ortlieb és Sieben (2017) a vállalati társas eseményeket és köztük a vállalati karácsonyt a férfi-női szerepekre gyakorolt hatása alapján vizsgálja. Míg számos korábbi tanulmány a nők társas eseményekről való kizárásával foglalkozott, ők azt vizsgálják, hogy a nők részvétele, bevonása hogyan hat a nemek közötti egyenlőtlenségekre. Eredményeik arra mutatnak rá, hogy a nemek közötti státuszkülönbségeket kérdőjelezi meg leggyakrabban a résztvevők szimbolikus jelenetekben, humoros szerepjátékon keresztül, de a hagyományos női illetve férfi szerepekre, értékekre vonatkozó sztereotípiák többnyire érintetlenek maradnak (Ortlieb & Sieben, 2017).

A karácsonyhoz kötődő hagyományok egyébként is előtérbe helyezik a hagyományos női szerepeket, hiszen az otthon felkészítése az ünnepre, az ünnepi étel elkészítése és az ajándékok beszerzése általában női feladatként jelenik meg. Ebben az értelemben a karácsony a nők háttérszerepét erősítheti a társadalomban. Posztfeminista nézőpontból Vacchani és Pullen (2011) szerint azonban a karácsonyi időszakban az otthon és a nők által végzett háztartási munka felértékelődése, reflektorfénybe kerülése inkább a nők termelékenységének felfedezésére ad lehetőséget. A háztartási munka szerintük produktív menedéket, visszavonulási lehetőséget kínál a XXI. századi nők számára a bér munkából (Vacchani & Pullen, 2011). Érdemes lenne ugyanakkor ezt a lehetőséget a férfiak esetében is számításba venni, hiszen a karácsonyi készülődés és háztartási munka számukra is kínálhatja a lelassulás és kontemplatív létmód állapotát.

Más szerzők ugyanakkor a karácsonyi készülődéssel kapcsolatos feladatok felerősített kettős terhét emelik ki: ez az az időszak, amikor számos munkahelyen is nagy a munkahelyi pörgés, és otthon is teljesíteni kell. Brewis és Warren (2011) a női magazinok cikkeit elemezve arra jutottak, hogy amíg a 30-as évekbeli nők számára a karácsonyi készülődés egy kézben tartható, megvalósítható feladat volt, addig a XXI. századi magazinok azt sugallják, hogy a dolgozó nő számára a karácsony egy olyan projekt, amelynek csak gondos stratégiai tervezéssel lehet nekifutni, és érdemes előre beletörődni abba, hogy bizonyos területeken kudarcot vallunk. Talán nem véletlen, hogy van, aki kiszervezi egy erre specializálódott szolgáltató cégnek az otthona feldíszítését (Hancock & Rehn, 2011), vagy inkább egy szállodában tölti az ünnepeket családjával.

A karácsonyi készülődés kettőségét erősíti az ajándékozás szokása is, amely szokás kialakulása szintén a XIX. század fogyasztói társadalmával fejlődött ki. Korábban is része volt az ünnepi hagyományoknak, de inkább jelképes és kézzel készített ajándékokat adtak az emberek egymásnak (Forbes, 2007). A karácsonyi ajándékozás, illetve üdvözlőlap/üdvözlő email az üzleti szférában is fontos szerephez jut. Az ajándékozás társas köteleket hoz létre az ajándékozó és az elfogadó között azáltal, hogy az adott tárgy szimbolikus jelentőséggel bír, írja le híres tanulmányában Mauss (1954). Az ajándék megjeleníti az adó társadalmi státuszát, a kapcsolat fontosságát, továbbá reciprocitási kötelezettséget teremt. Az üzleti világban az ajándékozásnak hasznosság értéke is van, de társadalmi és kulturális jelentőséggel is bír (Lemmergaard & Muhr, 2011). Az ajándékon keresztül azt is meghatározzuk, hogy kik vagyunk mi, és a kapcsolataink mit jelentenek a számunkra (Lemmergaard & Muhr, 2011). A vállalati karácsonyi parti mint ajándék történelmi előzménye az, hogy a római korban az urak karácsonykor vendégül látták a szolgálkat, vagy, hogy a feudalizmusban a parasztok terményt ajándékoztak a földesúrnak, aki cserébe ünnepséget szervezett nekik (Forbes, 2007).

Vajon miért olyan fontosak a karácsony és a hozzá kapcsolódó rituálék a vállalat hatalmának megtartásában? – tehetjük fel a kérdést Rippin (2011) együtt. Rippin a vállalati karácsony történelmi gyökereinek feltárásával kezdi a kérdés megválaszolását. (1) A középkorban szokás volt a céh védőszentjének napján a céhtagokkal való közös ünneplés. A vállalati karácsony Rippin szerint ehhez nagyon hasonlóan az egység és a csoportidentitás megerősítését szolgálja. (2) A vállalati karácsony modernkori ünnepe erőteljesen magán hordozza a karneválok és a bűnbocsánati búcsú jegyeit: zűrzavar és eltúlzott engedékenységgel jellemzi. A vállalati karácsony a szezonálisan engedélyezett illetlen viselkedés megtestesülése, ezen az estén egy kifordított világ lép érvénybe (Rippin, 2011). A karácsonyi parti karneváli jellege Rosen (1988) beszámolójában is feltűnik: a vállalat hétköznapi működését tréfás jelenetekben figurázzák ki, és a vállalati hierarchia is a feje tetejére áll. (Pl. a vezetők rovására bármilyen tréfa megengedett.) (3) Végül a karneválok, búcsúkon viselt maszk szimbolikája az angolszász országokban népszerű karácsonyi fejdíszekben él tovább. Rippin elemzésének középpontjában négy ilyen fejdísz: a rénszarvasagancs, a Mikulás sapka, a fliterres glória és papírkorona áll. Magyarországon ezeknek a fejdíszeknek a viselése nem terjedt el széles körben. A karácsonyi parti megtartása és annak karneváli elemekkel való megtöltése viszont igen, ezért a továbbiakban Rippin erre vonatkozó megállapításait összegzem.

A karácsonyi partit Rippin (2011) a szentesített nevetlenség időszakának nevezi: a vállalat azért finanszírozza, hogy a munkavállalók ilyenkor kontrollált körülmények között engedhessék ki a gőzt. A karácsonyi partin a szabálytalan, mértéktelen természetes test is újra létjogosultságot nyer,

állítja Rippin, egy alapvetően karneváli hangulatú vállalati karácsonyt feltételezve. Az ideális szervezeti test a hétköznapi munkahelyen fegyelmezett, kontrollált, eltűnik a munkahelyi ruházat alatt. Jól ápolt, orvosi ellenőrzéseken esik át, megfelelően táplált, szükség esetén diétázik azért, hogy képes legyen megfelelő teljesítményt nyújtani. Ezzel szemben a természetes test szabálytalan, néha beteges, fáradt, ápolatlan, hajlamos a mértéktelen evésre és ivásra. A karácsonyi vacsora, az alkoholfogyasztás, a tánc engedi a munkavállalói testet hétköznapi aszketikus börtönéből kitörni. A rövid, szabályoktól mentes időszak után a rend hamar helyreáll a bűnbocsánat szimbolikus cselekedetein keresztül: takarítás, a bulin történetek és a másnaposság kibeszélése (Rippin, 2011).

Záró gondolatok

A karácsony újra felfedezett rituáléi azt a célt szolgálják, hogy az elidegenedett munkahelyen valamiféle értelmet hozzanak létre, ezért fontosak a jelenlegi intézmények legitimációja szempontjából (Rippin, 2011). A vállalati karácsony mindezek alapján olyan kitalált hagyományként (Hobsbawm & Ranger, 1983) értékelhető, amely válasz a modern vállalatban végzett munka értelmének kimerülésére. „A kitalált hagyomány a gyakorlatok egy olyan készlete, amelyet általában nyíltan vagy rejtett módon elfogadott szabályok irányítanak, szimbolikus vagy rituális természetűek, és amelyek bizonyos értékek és normák ismétlődő viselkedés általi bevéését célozzák, amely automatikusan fenntartja a kontinuitást a (történelmi) múlttal. Gyakorlatilag megkísérelik a megfelelően illeszkedő történelmi múlttal való folytonosság megteremtését.” (Hobsbawm & Ranger, 1983, p. 1). A kitalált hagyományok jelenségét tipikusan a nemzetállamok korához kötődően vizsgálták, ahol a népi szimbólumkészlet bevetésének egyértelmű politikai hatalmi tartalma volt. A vállalat esetében a cél csak kis mértékben módosult: nem a nemzetközösség és a nemzeti identitás építését szolgálja, hanem a munkahelyi közösség és identitás értelemmel való feltöltését, s mindezen keresztül a gazdasági rendszer legitimációjának megteremtését. Azaz a vállalati karácsony ünneplésének célja a jelenlegi vállalati létezés értelemmel való feltöltése a múltbéli hagyományok szimbólumkészletének és jelentésvilágának kölcsönvételével.

A kitalált hagyományok a modern világ állandó változásával és megújulásával szemben állva megpróbálják a társadalmi élet legalább egy kis szeletét állandóként és változatlanulként feltüntetni (Hobsbawm & Ranger, 1983). A modern fogyasztói társadalom kialakulásával a karácsonyhoz kapcsolódó társadalmi minták meggyengültek, ezért új hagyományok, szokások jelennek meg, amelyek ugyanakkor kihasználják a régmúlta való utalás lehetőségét. A piaci viszonyokhoz való rugalmas alkalmazkodás jegyében a vállalatokban állandósulnak az átszervezések, a strukturális környezet folytonos változásban van, miközben a munkatársak is rendre

cserélődnek. A vállalati karácsony (és más rituálék) ebben a bizonytalan helyzetben nyújtanak kapaszkodót a munkavállalók számára. A múltra való utalás, az ismétlődő elemek mind-mind a hiányzó állandóság érzetét keltik (feledtetve, hogy adott esetben az együtt ünneplő közösség összetétele évről évre változhat).

Bár a karácsonyi rituálék a pre-modern rituálékat élesztik újjá, a vállalati közegben ezek kiüresített, kommodifikált érzelmi tapasztalatokká válnak, mondja Rippin (2011). A vállalati karácsony középpontjában a fogyasztás áll, és nem a spirituális figyelemre, reflexióra való felkészülés – amelyet például a karnevál készített elő a böjt előtt. Rippin (2011) értékelése szerint tehát a karácsonyi rituálék a vállalati világ varázssal való megtöltésének szekularizált kísérletei. A vállalati karácsony ebben az értelemben tehát olyan kitalált hagyomány, mely a bürokratikus kontroll varázstalanító hatását (Willmott, 1993) hivatott ellenpontosítani. Hancock (1997) ugyanakkor rámutat: bár az irracionális varázs a megváltás egy formáját nyújtja a túlzott racionalizáció okozta értelmi kiüresedéssel szemben, egyúttal újabb, tudatalattit megcélzó függőségbe taszíthatja a munkavállalót.

Hivatkozások

- Bálint, S. (1973). *Karácsony, Húsvét, Pünkösd [Christmas, Eastern, Pentecost]*. Budapest: Neumann.
- Brewis, J., & Warren, S. (2011). Have yourself a merry little Christmas? Organizing Christmas in women's magazines past and present. *Organization, 18*(6), 747–762.
- Fleming, P. (2005). Workers' Playtime?: Boundaries and Cynicism in a „Culture of Fun” Program. *The Journal of Applied Behavioral Science, 41*(3), 285–303.
- Forbes, B. D. (2007). *Christmas: A candid history*. Berkeley: University of California Press.
- Hancock, P. (1997). Citizenship or Vassalage? Organizational Membership in the Age of Unreason. *Organization, 4*(1), 93–111.
- Hancock, P. (2013). „Being Santa Claus”: The pursuit of recognition in interactive service work. *Work, Employment and Society, 27*(6), 1004–1020.
- Hancock, P., & Rehn, A. (2011). Organizing Christmas. *Organization, 18*(6), 737–745.
- Hidegh, A., & Primecz, H. (2020). Corporate Christmas: Sankt or Profane? The case of a Hungarian subsidiary of a Western MNC. In J. Mahadevan, H. Primecz, & L. Romani (Eds.), *Critical Cross-Cultural Management – an Intersectional Approach to Culture*. London: Routledge.
- Hobsbawm, E., & Ranger, T. (1983). *The Invention of Tradition*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Lemmergaard, J., & Muhr, S. L. (2011). Regarding gifts—on Christmas gift exchange and asymmetrical business relations. *Organization*, 18(6), 763-777.
- Mauss, M. (1954). *The Gift*. Routledge.
- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2019). Balls, Barbecues and Boxing: Contesting gender regimes at organizational social events. *Organization Studies*, 40(1), 115-134. <https://doi.org/10.1177/0170840617736941>
- Rippin, A. (2011). Ritualized Christmas headgear or „Pass me the tinsel, mother: It’s the office party tonight”. *Organization*, 18(6), 823–832.
- Rosen, M. (1988). You Asked for It: Christmas at the Bosses’ Expense. *Journal of Management Studies*, 25(5), 463–480.
- Vachhani, S. J., & Pullen, A. (2011). Home is where the heart is? Organizing women’s work and domesticity at Christmas. *Organization*, 18(6), 807–821.
- Willmott, H. (1993). Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations. *Journal of Management Studies*, 30(4), 515–552.

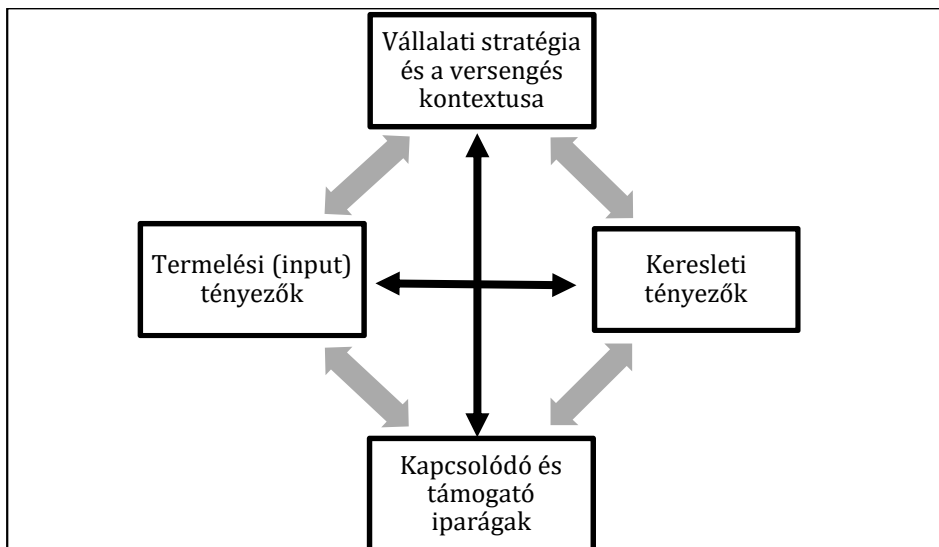
JARJABKA ÁKOS

A klaszterek ökoszisztémája

Bevezetés

A világgazdaságban észlelhető globalizáció új kihívást jelentett a növekedni vágyó, vagy éppen a fennmaradásukért küzdő szervezetek számára (Porter, 1985). A szervezetek általános üzleti környezetét, más szóval ökoszisztémáját elemezve Porter egy adott ország (régió) versenyképességét a híres gyémánt modelljében – amit hazánkban rombusz modellként is ismernek (Lengyel, 2000) – négy, egymással szorosan összefüggő faktor által határozza meg. Véleménye szerint az országok leginkább azon iparágakban sikeresek, ahol a nemzeti gyémánt a legkedvezőbb adottságokat biztosítja.

1. ábra: A gyémánt-modell



Megjegyzés: Porter, M.E. (1990) alapján

A gyémántot alkotó 4 elem közül a

- (1) tényezőellátottság arra hívja fel a figyelmet, hogy az ország rendelkezik-e a megfelelő termelési tényezőkkal, mint pl. a képzett munkaerő, alapanyag, infrastruktúra, információ stb. ahhoz, hogy megfelelő iparágakban versenyezhesen, míg a
- (2) keresleti viszonyok jellemzik a hazai kereslet hatását az adott iparág termékeire és szolgáltatásaira.
- (3) A kapcsolódó, beszállító, háttérszolgáltató iparágak megléte, vagy hiánya segítheti, vagy azok hiánya akár gátolhatja a nemzetközi szintű aktivitásokat, végül a
- (4) vállalati stratégia, struktúra és verseny kontextusa a vállalat alapítás, -irányítás nemzeti közegét és annak feltételeit jellemzi, kiemelt területként a hazai verseny természetét (Porter, 1990).

A klaszter

Porter (1990) empirikus kutatásai során rávilágított az ún. globális-lokális paradoxonra, miszerint a globálisan tartós versenyelőnyök forrásai földrajzilag lokálisan koncentrálódnak. Jó példa erre az egyesült államokbeli Szilícium-völgy, ahol egy adott iparág vezető cégei lényegében csupán néhány központi területre tömörülnek, oda, ahol a helyi környezet a legkedvezőbb feltételeket kínálja. A földrajzilag koncentrált, aktív kulturális, gazdasági, kommunális és szolgáltatási kapcsolatokkal rendelkező térségeket agglomerációknak nevezzük. Attól függően, hogy az ott zajló értékteremtő folyamatok egymással összefüggők-e, vagy sem, illetve, hogy a méretgazdaságossági előnyök a hatékonysági, vagy innovációs törekvésekből származnak-e. Az így képzett 2*2-es mátrixban a technológiához kötődő innovációkon alapuló síknegyedben találhatjuk a klasztert (Malmberg, Sölvell & Zander, 1996).

1. táblázat: Az agglomerizáció formái

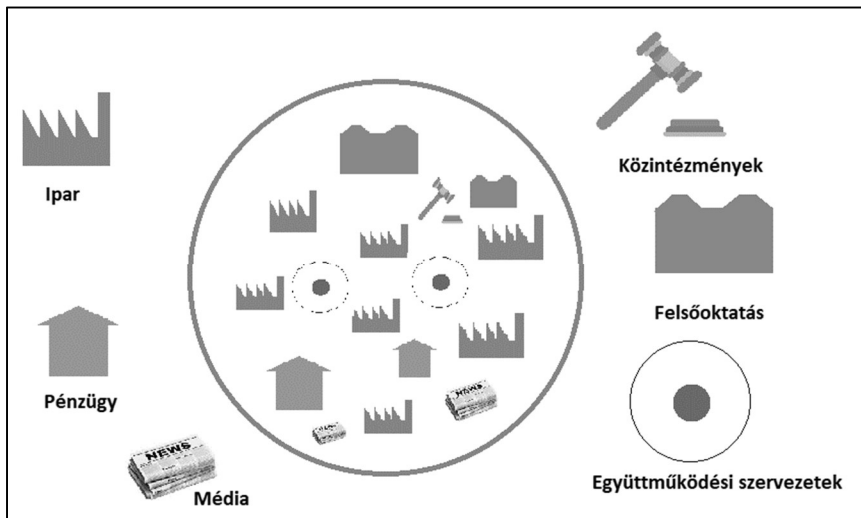
| | Különböző tevékenységek | Technológiailag összekapcsolódó tevékenységek |
|-----------------------------------|--------------------------------|--|
| Hatékonyság és rugalmasság | Városok | Ipari negyedek |
| Innováció | Kreatív régiók | Klaszterek |

Megjegyzés: Malmberg, Sölvell & Zander (1996) alapján

A modernkori klaszterek leginkább elfogadott meghatározása azonban mégis inkább Porter (1990) nevéhez fűződik, aki szerint a klaszterek földrajzilag koncentráltan elhelyezkedő, speciális tématerületen együttműködő cégek, és intézmények csoportja. A klaszterszervezetek alkotótényezőinek, ökoszisztémájának a továbbiakban a következőket tekintjük:

- (1) földrajzi elhelyezkedés és infrastrukturális háttér,
- (2) iparági résztvevők,
- (3) beszállítók,
- (4) technológiai, pénzügyi és információs háttérszolgáltatók,
- (5) értékesítési csatornák, kereskedelmi szövetségek,
- (6) ügynökségek, fogyasztói képviseletek,
- (7) állami és regionális intézmények, kamarák,
- (8) pályázati koordinációs szervezetek,
- (9) oktató- és kutatóhelyek,
- (10) egyetemek, szakmai gyakorlóhelyek,
- (11) bankok, pénzügyi szolgáltatók,
- (12) kockázati tőke befektetők, üzleti angyalok és a
- (13) média (Sölvell, 2008).

2. ábra: A klaszterszervezetek alkotótényezői



Megjegyzés: Sölvell (2008) alapján

A klaszterek, önszerveződési jellegüknél fogva több alaptípusba sorolhatók, melyek közt megkülönböztethetünk regionális klasztereket, melyek egy térség adott gazdasági területre szakosodott szervezeteit fogják össze, az iparági versenyhelyezeten felülemelkedve, s felismerve a kooperációban rejlő szinergikus lehetőségeket, együttműködnek, közös beruházásokat visznek végbe és közös szolgáltatásokat alakítanak ki. Emellett, az üzleti (business) klasztercsoport tagjai egymás szomszédságában, egymástól eltérő, de összefüggésbe hozható aktivitással rendelkeznek, melyeket összekapcsolnak, s közös erővel hoznak létre projekteket (Legendijk, 1999).

Más megközelítésből, a klaszterek aktivitási szintje alapján beszélhetünk dinamikus klaszterekről, melyekre jellemző az intenzív helyi rivalizálás, ami serkenti a folyamatos fejlesztést, a beszállítói hálózatosodást, a kapcsolódó iparágakkal való kooperációt, a helyi intézményekkel való együttműködést, és egyben ki is alakítja a klaszterek architektúráját. Más klaszterek inkább statikusan viselkednek - úgymond előállítva a „világ Trabantjait” -, melynek háttérében a makro- és mikrogazdasági környezet dinamizmusának alacsony szintje (lásd tervgazdaság) és a verseny hiánya (lásd monopol helyzetek) húzódnak meg. Ezek a klaszterek, bár helyileg igen sikeresek lehetnek, nemzetközi versenyképességük korlátozott (Sölvell, Lindquist & Ketels, 2003).

Klaszterszervezet

A klaszterszervezetek belső felépítése a szervezetek közt természetszerűleg kialakuló konstruktív interakción és kollaboráción alapul (Keresneyei, 2015). Ezt az elfogadó ökoszisztémát – Adam Smith „láthatatlan kéz” teóriáján alapulva a „látható kéz” (visible hand) elvének nevezik – tudatos orientációs tevékenységgel, networkinggel kell támogatni ahhoz, hogy fenntartható gazdasági növekedés generálódjék (Chandler, 1977). Ezek a tudatosan építkező klaszterfejlesztési politikák 4 nagyobb csoportra oszthatók:

- (1) Iparági és/vagy regionális klaszter fejlesztés elsősorban az iparágak közötti szinergiák elérésére, a közös innovációkra és az értéklánc elemek rendszerre szervezésére összpontosít.
- (2) Az intézményfejlesztés esetében a klasztert aktivizáló, a tagság által fenntartott, speciális szolgáltatásokat nyújtó szervezet kialakításáról, fejlesztéséről van szó.
- (3) A hálózatfejlesztés célja a már huzamosabb ideje létező és működő szervezeti csoportok megnyitása a kapcsolati tőke növelése érdekében a KKV szektor, a háttériparágak képviselői, vagy az export-import partnerek felé.
- (4) A tudásorientált klaszterfejlesztés a hálózati elvek zártságán túllépő nyitottabb kezdeményezés, mely különösen az információáramlásra,

a folyamatos tudás és tapasztalatcserének az elősegítésére, a spontán szerveződésekre helyezi a hangsúlyt (Lengyel-Deák 2002).

A klaszterszervezeti formák vizsgálata során gyakran tapasztalható, hogy a klaszter és a hálózat fogalmát szinonimaként használják, annak ellenére, hogy egyértelmű különbségeket lehet tenni e két szervezeti forma közt azok fontosabb sajátosságai alapján (Lengyel 2002):

2. táblázat: A hálózatok és a klaszterszervezetek eltérései

| Ismérvek | Hálózatok | Klaszterek |
|-----------------------------|--|---|
| Versenyelőny | Lehetőség olcsóbb speciális inputok és szolgáltatások beszerzésére | Igényelt speciális inputok és szolgáltatások előállítóinak odavonzása |
| Tagság | Meghatározott kör | Nyitott szerveződés |
| Együttműködés alapja | Szerződéses kapcsolatok | Társadalmi értékek, kölcsönösség, bizalom |
| Pozíció | Viszonylag stabil | Rugalmasan változik |
| Kapcsolat jellege | Együttműködésen alapul | Együttműködésen és rivalizáláson alapul |
| Kohézió | Közös üzleti célok | Kollektív vízió |
| Résztevők | Vállalatok | Vállalatok, intézmények, szakmai szervezetek |

Megjegyzés: Lengyel (2002) alapján

A klaszterek hatékony szerkezetének metaforájaként mégis a „szőlőfürt” megközelítés terjedt el, melyben a szőlőszemek jelentik a résztvevő vállalkozásokat, szervezeteket, a kocsány pedig a közös érdek és kölcsönös

bizalom mentén végzett tevékenységet. Amennyiben a szár vastag és tápanyagban gazdag, a szemek is gyarapodnak, s a szőlőfürt is egészséges.

A külső környezeti, infrastrukturális és intézményi kereteken felül, a kifejlett klaszterszervezet belső felépítése a következő elemekből tevődik össze:

- (1) Klasztertanács (Cluster council), melynek célja a klaszter missziójának a definiálása, a klaszteresedés elősegítése.
- (2) Klaszterelnökség (Cluster board), melynek feladata a klaszter stratégia megalkotása és a központi klaszterszervezet vezetése.
- (3) Klasztermenedzsment (Cluster management), a klaszterszervezet működtetése, operatív koordinációs feladatok, pl. közös PR és megjelenés, konzorciális pályázati részvétel, együttes beruházások és belső munkamegosztás szervezése stb.
- (4) Klasztertagok (Cluster membership), az elkülönült jogi személyiséggel rendelkező, a klaszter munkájában eltérő aktivitásban résztvevő szervezetek, intézmények és személyek. (Jarjabka & Weiner, 2012)

Klaszteresedés (clustering) és klaszteresítés (clusterisation)

Mégis, miért jönnek létre klaszterek? A klaszter lehetőséget nyújt minden egyes tag számára, hogy nagyobb hasznot realizáljon, ha csatlakozik másokhoz anélkül, hogy feladná saját rugalmasságát (Porter, 1998). A fenti állítás mellett a klaszteresedésben való részvételnek számos előnye lehet a vállalatok / kis- és középvállalkozások (SMEs) számára. Stratégiai megközelítésben a klaszteresedés:

- (1) támogatja a jobb interakciót a cégek közt és úraformálja a regionális gazdasági struktúrát,
- (2) célt és módszertant ad az adott iparágon belül a vállalatközi tudástranszferrel, továbbá
- (3) hozzájárul a klasztertagok kiválasztódásához (self- selection) és az kiválasztásához (pre- selection) és az
- (4) önfenntartásra törekvéshez, mivel a klasztertagok tartózkodnak a függelmi viszonytól és attól, hogy állandó támogatásra szoruljanak. A klaszteresedés pártolja a
- (5) kollaboratív szervezeti attitűdöt,
- (6) fejleszti az érdeklődést a régió és az üzleti területek iránt, hogy létrejöhessen a klaszter, mint a „kiválóak klubja (Club Goods)”, végül

(7) hozzájárul régió versenyképességéhez a klaszterizáció üzletfejlesztési tevékenységével, miközben a klasztertagok kínosan ügyelnek a versenyhelyzetük megőrzésére.

A klaszterizáció tehát jóval inkább modernizációs jelenségnek (upgrading) mintsem innovációs tevékenységnek (amikor valami egyedi technológiai versenyelőny keletkezik) tekinthető. A fentiek alapján a klaszterizáció jó és rossz gyakorlatai az alábbiakban foglalhatók össze:

3. táblázat: A klaszterizáció jó és rossz gyakorlatai

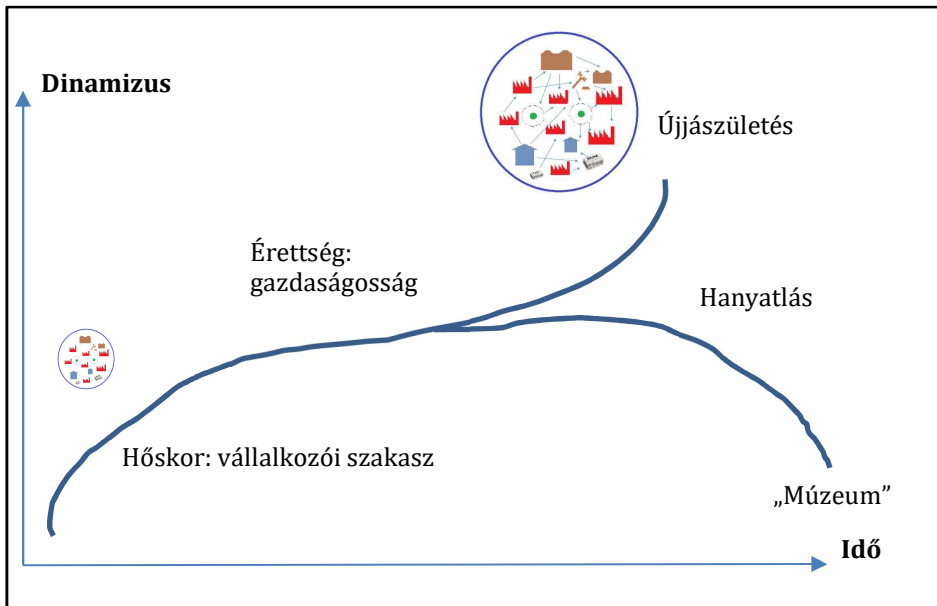
| Tedd! | Ne tedd! |
|---|---|
| Támogasd a klasztert! | Ne építs mesterségesen klasztert! |
| Használd a klasztert demonstrációs modellként! | Ne tekints a klaszterre statikusan és végcélként! |
| Buzdítsd a cégeket új együttműködések kialakítására! | Ne köteleződj el egyes klaszterek, vagy cégek túlélése mellett! |
| Igyekezz bővíteni a klasztert kapcsolat építéssel! | Ne hozz létre egyetlen klasztert hosszú távra! |
| Alapozd meg elővigyázatosan a potenciális regionális üzleti területet a globális piacon! | Ne nyújts támogatást és tudást fókusz nélkül! |
| Teremts kapcsolatot a nagyvállalatokkal, háttértámogatókkal, intézményekkel a régió belül és kívül! | Ne összpontosíts az innovációra, amikor a fő kérdés a modernizáció! |
| | Ne versenyezz más üzleti háttértámogatókkal! |

Megjegyzés: Lagendijk (1999) alapján

Klaszterélekciklus

A klaszterek megszületése, növekedése és fenntartható fejlődése egy viszonylag hosszú ideg tartó tanulási folyamat, melynek lépcsőfokaira alkalmazhatók az élelciklus modell egyes fázisai. Az ún. „Cluster Initiative Redbook” (Sölvell, 2008) 4+1 életpálya szakaszt azonosított:

3. ábra: A klaszterek életciklusa



Megjegyzés: Sölvell (2008) alapján

A kezdeti időszakot, melyet Sölvell „Hős” fázisnak titulál, polarizált KKV-k megjelenése jellemzi, melyek létrejötte valamilyen természetből fakadó versenyelőnyből (lásd a gyémánt modellt), mint a klíma, vagy bizonyos erőforrások elérhetőségéből származtatható, illetve speciális képességen, tudáson alapul. Ezt az időszakot start up és spin off vállalkozások megjelenése jellemzi a legjobban, melyek valamilyen lokális lehetőségre jönnek létre.

Az érettség (maturity) fázisában Sölvell szerint a klaszter eléri a gyémánt modell szerinti méretgazdaságossági határait (full diamond). Egyszerre jellemző tehát a versengő stratégiák jelenléte a klaszterben, a szofisztikált fogyasztói igények, a feltörekvő kapcsolódó iparágak, a specializált tevékenységek, a magasan fejlett infrastruktúra, kutatás és fejlesztés. Ekkor a klaszterek kezdeti fejlődési lelassulhat, s akár stagnálhat is, beköszönthet tehát egy statikus klaszter időszak.

Az érettség fázisából kétfelé vezethet a klaszterek életútja: egyrészt, a dinamikus klaszterek átléphetik régiójuk kereteit és inputjaik korlátait, kapcsolatokat építhetnek ki nemzetközi piaci aktorokkal, s megfigyelhetővé válik az információk és a tudás cirkulációja. Ezt a dinamikussá tételt segítheti a nemzeti/regionális gazdaságpolitika, a tudományos és innovációs fejlesztési programok, a vállalati/vállalkozásokat segítő támogatási rendszer, valamint a klaszterpályázati rendszer, pl. az akkreditált klaszterszint elérése érdekében.

Ekkor köszönhető be a klaszterek reneszánszának ideje, vagyis a klaszter növekedése egy magasabb fenntarthatósági szinten. Ezzel ellentétesen, ha a klaszter nem képes megújulni, akkor bekövetkezhet a hanyatlás kora, melyet Sölvell „Múzeum” állapotnak nevez. Ilyen helyzet adódhat a klaszter túlzott specializációjából, a kemény gazdaságpolitikai irányváltásból és állami beavatkozásból, más, extrém feltétel bekövetkeztéből (természeti katasztrófa, háború stb.), vagy az ún. szakadékok (gap-ek) kialakulásából. Az innováció kapcsán például 7 problématerületet azonosítanak, melyek akadályozhatják a klaszter prosperitását, úgymint, innovációs szakadék a klaszter és a

- (1) globális piac, a
- (2) más klaszterek, a
- (3) kormányzati szervek, a
- (4) kutatási és az
- (5) oktatási intézmények, a
- (6) pénzügyi szolgáltatók és a
- (7) klaszterben lévő vállalatok között.

A kilábalás alapját az jelentheti, ha ezen szakadékok között megteremtődik az átjárhatóság és hidak képződnek (Sölvell, Lindquist & Ketels, 2013).

Konklúzió

A klaszterek gazdasági fontossága vitathatatlan. A nemzetközi globalizációs elvárásoknak való megfelelő szervezeti válasz lehet a klaszter, mely ugyan regionális és szektorális alapokon nyugszik, de virtuális csápjai számos intézményi formát és aktort vonzhatnak egy táborba. Mint minden koherens működő szervezetben, így a klaszterekben is a tagok közt kialakuló üzleti bizalom teremtheti meg a feltételeket a fejlődésre és a közös akciókra. Az államnak óriási felelőssége abban áll, hogy megfelelő inkubációs feltételeket teremtsen a klaszterek létrejöttéhez, továbbá felismerje és támogassa azokat, melyek hozzájárulnak a közösség (nemzet, régió, iparág) versenyképességének fenntartásához. Ehhez folyamatosan szondázni és analizálni szükséges mindazon tényezőket, melyet hajtóerői, vagy éppen ellenkezőleg, gátló tényezői lehetnek a pozitív együttműködéseknek. A klaszter kezdeményezések felismerése és jó gyakorlatainak alkalmazása olyan „kenést” jelenthet a klaszterek „motorjai” számára, melyek elősegíthetik a fenntartható gazdasági fejlődés elérését.

Hivatkozások

- Chandler, A. D. (1977). *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass. and London, England: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Jarjabka, Á., & Weiner, J. (2012). The importance and aspects of training in EU cluster development. *Economists' Forum, Cluj-Napoca, Universitate Babeş-Bolyai Egyetem*, (15)109, 29-47.
- Keresnyei, J. (2015). *A kreatív ipar gazdasági jelentősége, szektorok közötti klaszteregyütműködések, networking*. Előadás, VI. Báthory-Brassai Konferencia, Budapest: Óbudai Egyetem. 2015. május 27-28.
- Legendijk, A. (1999). *Good practices of SME Cluster initiatives. Lessons from the „Core” regions and beyond*, Newcastle upon Tyne: Centre for Urban & Regional Development Studies, Univ.of Newcastle upon Tyne.
- Lengyel, I. (2000). Porter-rombusz, a regionális gazdaságfejlesztési stratégiák alapmodellje. *Tér és Társadalom*, 14(4), 39-86.
- Lengyel, I. (2002). A klaszterek alapvető jellemzői. In I. Lengyel, & J. Rechnitzer (Eds.), *A hazai építőipar versenyképességének javítása: klaszterek szerepe a gazdaságfejlesztésben* (pp. 99-124), Győr: RégióArt.
- Lengyel, I., & Deák, Sz. (2002). Klaszter: a helyi gazdaságfejlesztés egyik sikeres eszköze. In N. Buzás, & I. Lengyel I. (Eds.), *Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek* (pp. 125-153). Szeged: JATEPress.
- Malmberg, A., Sölvell, Ö., & Zander, I. (1996). Spatial clustering, local accumulation of knowledge and firm competitiveness. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 78(2), 85-97.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Strategy*. The Free Press: New York.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, London: Macmillan.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review* (76)6, 77-90.
- Sölvell, Ö. (2008). *Clusters – Balancing Evolutionary and Constructive Forces, Cluster Initiative Redbook*. Stockholm: Ivory Tower Publishing.
- Sölvell, Ö., Lindquist, G., & Ketels, C. (2003). *The Cluster Initiative Greenbook*. Stockholm: Ivory Tower AB.
- Sölvell, Ö., Lindquist, G., & Ketels, C. (2013). *The Cluster Initiative Greenbook 2.0*. Stockholm: Ivory Tower AB.

KEREKES SÁNDOR

A kognitív diszsonanciától a „vad” problémáig

Bevezetés

A tanulmány írására készülve került kezembe az a kötet, amit – többekkel együtt – a most ünnepelt Bakacsi Gyula szerkesztett. A kötetet Máriás Antal professzor 70. születésnapja tiszteletére adta ki a Szervezés tanszék. A tanulmányok szerzői között találjuk Szabó Kálmánt, Kindler Józsefet, Kovács Sándort, Marosi Miklóst és másokat, a szakma nagy öregjeit. Nemcsak a szerzők névsora, de az írások tartalma is példamutató. Gyula most 10 évvel fiatalabb, mint mestere, Máriás Antal volt akkor. Két oka is van, ami miatt most felemlítem a kötetet. Az egyik, hogy végiggondolva a nagy nemzedék szakmai utóéletét, érdemes rövid párhuzamot vonni a Nobel-díjas közgazdászokról kirobbant vitával. 1992-ben Stiglitz egy interjúban meglepő állítással állt elő: „a 90-es évek öt chicagói Nobel-díjasának munkáiban nincs olyan megállapítás, ami áttörő jelentőségű volna bármely alapvető tekintetben.” (Cohen, 1992). Stiglitz arra próbált rámutatni, hogy a közgazdasági Nobel díjasok nem azzal foglalkoznak, hogyan lehetne megmenteni a Földet a szegénységtől, az analfabetizmustól vagy éppen a környezetpusztítástól, hanem olyan dolgokkal, amik legfeljebb a pénzvilág szereplői számára érdekesek. A vitában pozitív példaként merült fel Ken Galbraith neve, aki számos, a világ gondjaival foglalkozó művet publikált, köztük a „The Affluent Society”-t 1958-ban. Ebben a művében Galbraith arról írt, hogy a háború utáni Amerikában hogyan válik gazdaggá a magán szektor, és hogyan szegényedik el a közszféra. Galbraith magát pragmatikusnak tartotta: "Ahol a piac működik, én kiállok érte. Ahol szükség van az állami beavatkozásra, én amellett vagyok. Kétkedem azokban, akik kijelentik, „én támogatom a privatizációt”, vagy akik azt mondják, hogy „mélyen hisznek a társadalmi tulajdonban.” A világ közgondolkodását meghatározó, máig érvényes műveket alkotott Galbraith, talán ezért sem jelölték Nobel-díjra. Nem tudni, hogy Stiglitz kritikája hatott, vagy más az oka, de Amartya Sen 1998-ben, Stiglitz 2001-ben megkapta a közgazdasági Nobel-díjat, és a múlt

évben 2018-ban ismét annak örülhettünk, hogy megint olyan közgazdász kapott Nobel-díjat, aki az emberiség égető problémáinak egyikével, a klímaváltozással foglalkozik. Miklós, Gyula és a többiek a tanszéken a „nagy öregek” szeretetétől övezve a hazai és a nemzetközi tudományos közélet kiválóságaival találkoztak. Felejthetetlen élményt jelentett és a minőség iránti elkötelezettséget adott az akkor még fiatal és azóta születésnapot ünneplő szervezetkutatóknak az a közeg, amiben a tudománnyal barátkoztak. Újabban minden jó, ami a közgazdaságtudományban megjelenik, valahogy a pszichológiával kapcsolatos. A pszichológus Daniel Kahneman 2002-ben, Richard Thaler a viselkedésgazdaságtani kutatásaiért 2017-ben kapott közgazdasági Nobel-díjat, és Bakacsi Gyula barátunkra is hatással van a pszichológia tudománya.

A Máriás-kötet szerzőinek mindegyike az élet valós problémáival foglalkozott, és sokuk életművét nemcsak az akkori hivatalos tudomány, de még a „hálás utókor”, mi volt tanítványaik is hajlamosak vagyunk elfelejteni. Ezen nyilván változtatnunk kellene, mert volna, mire emlékeznünk, elég Szabó Kálmánnak a Máriás-kötetben leírt rektori hitvallására utalnom. Bakacsi Gyula e tekintetben is jó példával jár előttünk. „A szervezeti magatartás alapjai” című könyvének irodalomjegyzéke meggyőzően bizonyítja, hogy a múltból is építkezik, és a jövő számára küld üzeneteket.

A másik, amiért a Máriás-kötetet említem, hogy már a nagy nemzedéknek is gondot okozott bizonyos szakkifejezések magyarítása, időnként ők is feladták a reménytelennek látszó vállalkozást, és inkább az angol kifejezés „honosítása” mellett döntöttek. Ez történt például a menedzsment vagy a marketing kifejezésekkel. Akkor azt hihettük, hogy nekünk ezzel, mármint a magyarítással, nem lesz gondunk, elődjeink mindent megoldottak. Sajnos nem ez a helyzet, pedig a magyarítandó fogalmak jelentős része már nem új, bár egy részüket a közgazdászszakma csak mostanában fedezi fel a maga számára. Jelen dolgozatban néhány, számunkra továbbra is idegennek tűnő kifejezéssel foglalkozom. Nem olyanokkal, mint a reengineering, a benchmarking, a controlling vagy a cluster. Ezeket már komfortosan használjuk, esetleg néha felmerül bennünk, hogy mi az értelmük különböző szóösszetételekben, de ilyen gondjaink már voltak a stratégiával vagy a marketinggel is. Vannak diszciplínák, például az interkulturális management, amit szinte minden üzleti iskolában tanítanak, a neve könnyen lefordítható, de még alig találkoztam olyan kollégával, aki sikeresen volt képes tanítani. Vannak kétségeim más szóösszetételekkel kapcsolatban is, ilyen például a stratégiai menedzsment, ami szintén gyakorta használt kifejezés, de jelentését illetően bizonytalan maradtam. A Gyula tiszteletére írott dolgozatomban olyan kifejezéseken szöszmötölök, mint a kognitív disszonancia, a konfliktusok, a wicked problémák. Ezek sem kevésbé „gonoszok”, mint a jobban elterjedt és már említett társaik.

A kognitív disszonancia és a környezeti konfliktusok

Gyulával sok évvel ezelőtt, az egyetemi menzán, egy asztalnál ebédeltünk, és akkor került szóba a „kognitív disszonancia” jelentése és jelentősége a vezetői munkában. Gyula mintha készült volna a kérdésekre, és kapásból előadást tartva vállalkozott a fogalom kifejtésére. Ez nem akkora csoda, hiszen az „ünnepelet” a vezetéstudomány professzora, és művei nagyrészt viselkedéstudományi kérdésekkel átszóttak. Ugyanakkor nem is annyira kézenfekvő, ha meggondoljuk, hogy milyen nehéz az ilyen és ehhez hasonló, nem kézzel fogható fogalmak közérthető megvilágítása. Az értelmező szótár szerint „a pszichológusok kognitív disszonanciának nevezik a két egymást kizáró hiedelem megtartásának folyamatát anélkül, hogy észre vennénk a sajátos ellentétet” (Festinger, 1962). Párszor elolvashatjuk a definíciót, hogy megértsük, miről is van szó. A kognitív disszonancia számos belső konfliktusunk forrása, de szerepet játszik társadalmi konfliktusainkban is. Napjainkban gyakran halljuk, hogy a környezetvédők szélsőséges nézeteket vallanak, nem lehet velük szót érteni, akadályozzák nemcsak a gazdaság, hanem a társadalom működését is. Van ebben némi igazság, de az ördög a részletekben alszik. A normális az volna, hogy a „valóság”, amely egy személyt érint, akkor is, ha az érintett személy aktív környezetvédő, nyomást gyakoroljon a személyre, és arra ösztönözze, hogy a megfelelő kognitív elemeket összhangba hozza a valósággal. A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy ez nem mindig sikerül. Kísérletek bizonyítják, hogy számos állatvédelmi követelmény (például a nyulak magasabb ketrecben történő szállítása) nem nyújt jobb közérzetet a nyulak számára, ellenben radikálisan megnöveli a nyulak élő állatként történő szállításának költségeit. (Princz et al., 2008). Mind a laikusoknak, mind a természetvédőknek nehéz elhinni, hogy az lenne a „valóság”, hogy a nyulak kevésbé szeretnek a magasabb, kényelmesebbnek tűnő ketrecben utazni, pedig a kutatási eredmények ezt meggyőzőn bizonyítják.

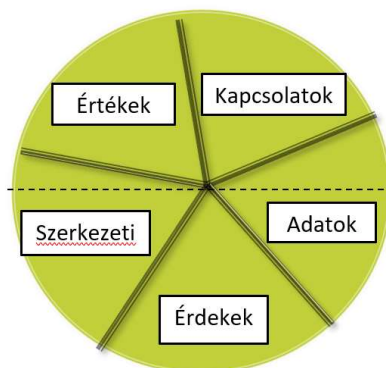
A környezetvédőknek a „valóságról” alkotott képe sokak szerint, és ez utóbbiak közé tartozik a közgazdászok zöme is, hibás. A zöldek nem veszik észre, hogy nem az a valóság, amit ők annak gondolnak, (kognitív disszonancia), hanem az, ahogyan a politikusok és a közgazdászok szemlélik a világot. Utakat, gyárat, szállodákat, lakásokat mindenképpen építeni kell, és miután egyre többen élünk a Földön, érthető, hogy a természeti környezetet átalakítjuk az igényeknek megfelelően. A mocsárból jó esetben próbálunk szántóföldet, vagy halastavat varázsolni, és szerencsés esetben az átalakítás nemcsak gazdasági haszonnal jár, hanem valóban boldogabbá is tesz bennünket, embereket. A klíma akkor is változna, ha jelentős erőfeszítéseket tennénk a klímaváltozás elkerülésére, de az pénzbe kerülne és csökkentené az emberek jólétét. A 2018-ban Nobel-díjat kapott Nordhaus-féle DICE-modell alapján végzett számítások is azt bizonyítják, hogy ha nem teszünk semmit a klímaváltozás ellen, akkor az emberiség

jóléte kevésbé csökken, mintha megpróbálnánk elérni a párizsi célt, nevezetesen 1,5 C° alatt tartani a felmelegedést (Murphy, 2009, p. 211.).

Szociológusok, mediátorok, szervezatkutatók és a konfliktusok

A rendszerváltás hajnalán, amerikai kezdeményezésre, létrehoztunk egy hazai alapítványt a környezeti konfliktusok kezelésére. Ennek az alapítványnak egyik „keresztapja” Kovács Sándor volt, aki Bakacsi Gyula másik meghatározó mestere. Máig nem tudom, hogy miért nem a Szervezés tanszéken hozták létre az alapítványt, és arról is csak sejtéseim vannak, hogy miért maradt ki belőle Kovács Sándor is és Bakacsi Gyula is annak idején. Engem azzal győztek meg a „vállalkozás” fontosságáról, hogy az ország tele van környezeti konfliktusokkal, amelyek megoldására mindenki áhítozik. Mire létrehoztuk a Konfliktus Kezelő Központot (3K) egy ELTE-s szociológus kollégával, Dávid Jánossal és egy amerikai ügyvéddel, Raymond Schonholzcal közösen, a politika megváltozott, és már nem volt szükség a környezeti konfliktusok kezelésére. Pontosabban már nem volt annyira fontos a kezelésük. Pedig a környezeti konfliktusok még mindig léteznek, és át- meg átszövik mindennapjainkat, sőt, még az unokáinkra is azokat hagyjuk örökölni, amikkel már sokan ötven éve foglalkozunk. Klímaváltozás, biodiverzitáscsökkenés és hasonló. Az említett alapítványunk egyik tréningjén találkoztam először a talán 1988-ból származó, Moore-féle konfliktuskörrel, ami az 1. ábrán látható. Christopher Moore a konfliktusok forrását illetően öt konfliktustípust különböztet meg (Moore, 2014).

1. ábra: A Christopher Moore féle konfliktuskör



Megjegyzés: Moore & Kemp (1998) alapján

Az ábrán látható szaggatott vonal felett elhelyezkedő „érték és a kapcsolati konfliktusok” -ról azt tanítottuk, hogy a nem igazán kezelhető konfliktusok közé tartoznak, jobb volna az ilyeneket elkerülni. Az igazi, „szeretnivaló”

konfliktusok az adat-, az érdek- és a szerkezeti konfliktusok, mert azok kezelhetők, és ráadásul ezek azok a területek, ahol a közgazdászok az elhivatott szakemberek, de erre még később visszatérek.

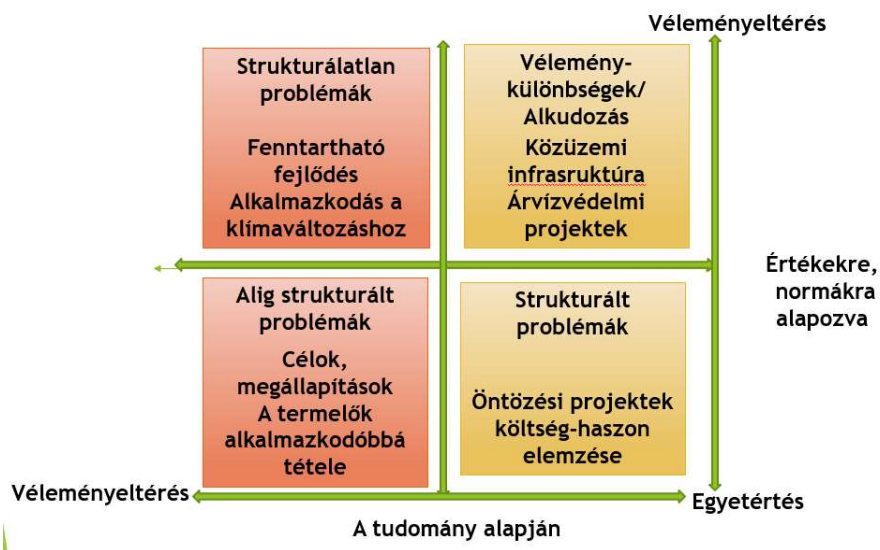
Bakacsi Gyula, egyik legutóbbi könyvében, egy hosszabb, nagyon tanulságos fejezetet szentel a témának: „Konfliktusok a szervezetben” címmel (Bakacsi, 2015). A 225. oldalon írja: „Konfliktushoz vezethet bármilyen egyet nem értés, ellentmondás, összeegyeztethetlenség: az eltérő érdekek (célkonfliktus), a különböző meggyőződések, hiedelmek, értékek (kognitív konfliktus) és a dolgok iránti eltérő attitűdök (érzelmi-affektív konfliktus)”. Szervezetelméleti kutatóként nyilván más forrásokat használt, mint amit a „klasszikus” mediátorok, szociológusok, pszichológusok használtak (Fisher & Ury, 1983; Moore & Kemp, 1988), de amit leírt, az jól rímel a Moore-féle felosztásra. Szerintem könyvének egyik legérdekesebb fejezete ez, természetesen ebben a kérdésben elfogult vagyok. Bakacsi Gyula nem beszél kezelhetetlen konfliktusokról, sőt azt állítja, hogy „nem szükségszerű azonban, hogy egy potenciális (látens) konfliktusból tényleges konfliktus váljék.” (Bakacsi, 2015, p. 225). Bakacsi megkülönbözteti a jó, és rossz konfliktusokat, és világossá teszi, hogy nem szabad megvárni, amíg a konfliktusok elmérgesednek. Szerinte a konfliktus kialakulásához „kell mind egy megértés, mind egy ahhoz kapcsolódó kellemetlen érzés”. Mintha visszajutottunk volna megint a „kognitív disszonanciához”? Gyula, menedzsment professzorhoz illőn, könyvében jó elméleti alapot épít, és aztán, ahogy egy üzleti iskolában illik, hasznos tanácsokat ad, amiből annak kell kiderülnie, hogy minden probléma megoldható. A mérnök és a menedzser szakmája a problémamegoldás (just fix it). Kíváncsi lennék rá, hogy mi lesz Bakacsi Gyula véleménye tíz év múlva, emeritus professzorként a konfliktusok megoldhatóságáról?

A nem strukturált problémák és a szakmák

A helyzet azért talán mégsem reménytelen. Általános tapasztalatként azt mondhatjuk, hogy egy probléma minél jobban strukturált vagy strukturálható, annál kisebbek a véleményeltérések mind tudományos megismerés, mind pedig az értékek alapján amint azt a 2. ábra mutatja. A jól strukturált problémák esetén, tudomány és a közvélemény is egyetértésre juthat a probléma természetét és a megoldását illetően is. Az, hogy egy mezőgazdasági területet érdemes-e öntözni, egyértelműen eldönthető költség-haszon elemzéssel. A tudósok még gyakran egyetértenének egy árvízvédelmi projekt hasznosságát illetően is, feltéve, hogy ugyanaz, vagy hasonló a szakmájuk. Amennyiben különböző a szakmájuk, az eltérő szakmai értékrendek már nézetkülönbségeket generálnak. A vízügyi szakembernek különböző az értékrendje már a környezetmérnökétől is, de pláne mást gondol az egésze az ökológus és biztos nem ért egyet egyikükkel sem a szociológus vagy a közgazdász. Amint az 2. ábra mutatja,

hiába az ENSZ által kitűzött 17 Fenntartható fejlődési cél és a kimunkált 169 rész cél, a fenntartható fejlődés ettől még egy strukturálatlan probléma marad. Ma már talán meg tudjuk mondani, hogy mi okozza a klímaváltozást, és azt is, hogy mekkora volna a légkörben a megengedhető szén-dioxid koncentráció. Ha közelebről vizsgáljuk a kérdést, kiderül, hogy vannak, akik kétségbe vonják már a klímaváltozás tényét is, és vannak, akik a túlfogyasztásban látják a klímaváltozás gyökereit, és esküsznek a fogyasztás radikális korlátozására, és vannak olyanok is, akik azt állítják, hogy nem az emberi tevékenység okozza, és nem is tudunk vele mit kezdeni.

2. ábra Az érintettek véleményeltérése strukturált és strukturálatlan problémák esetén



Megjegyzés: Hurlbert & Gupta (2015) alapján

Létezik-e valamilyen terápia, készíthető-e útmutató a strukturálatlan problémák célszerű, vagy kívánatos kezelését illetően? Készíthető-e valamilyen terv, képezhetőek-e szakemberek az ilyen problémák megoldására? A szakmai munkának valamikor azt a tevékenységet tekintették, ami megold bizonyos meghatározható problémákat, amelyek megérthetőek és konszenzuálisak. A szakembert azért alkalmazták, hogy elhárítsa azokat a körülményeket, amelyek az uralkodó vélemények szerint nem kívánatosak. Az értelmező szótár szerint: „A szakmaegy meghatározott feladatcsoport elvégzéséhez szükséges szaktudás.” (forrás: Wikipédia). Ez az a pont, ahol feladhatnánk a megoldás utáni vágyakozást. A szakma egy „meghatározott” feladatcsoport elvégzéséhez szükséges szaktudás. A strukturálatlan problémákat éppen az jellemzi, hogy nem tudjuk meghatározni mi az a „feladatcsoport”, amit meg kell oldanunk! A problémát az okozza, hogy nehéz megfogalmazni valamit, ha az a valami nem jól strukturált, amiről nem lehet megmondani, hogy melyik szakma

kompetenciájába tartozik, ráadásul biztosan nincs is olyan szakma és lehet, hogy soha nem is lesz.

Szelíd és vad problémák

Lassan ötven éve zavar, hogy miközben sokan fáradoznak azon, hogy jobbá tegyék a világot, mintha mégsem sikerülne. A túlnépesedésnek nevezett jelenséget Malthus óta ismerjük, az általa javasolt terápia az önmegtartóztatás volt, a 68-as nemzedék tagjainak „elkötelezett” része sterilizáltatta magát és nem lettek utódaik, és napjainkban is visszatér a gondolat, a gyermekek felnevelésének túl nagy a szénlábnyoma, ezért csökkenteni kell a születések számát. Érdekes, hogy nem az egy háztartásban tartott „kedvencek” (kutyák, macskák, aranyhőrcsögök stb.) számát kell csökkenteni, hanem a gyermekekét. Nemigen értem tudós barátaimat, de egy kortársuk segített valamennyire közelebb jutni a megértéshez. A Növekedés határai 1972-ben jelent meg, a segítség nem erre a műre reflektál, összekapcsolásuk az én „bűnöm”.

1973-ban Horst Rittel (Rittel & Webber, 1973) aki a „társadalmi tervezés” professzora volt, Webberrel közösen cikket írtak „Dilemmák az általános tervezéelméletben” („Dilemmas in a General Theory of Planning”) címmel, amiben felvetik, hogy a tervezési problémák vagy projektek egy része jól strukturált és létezik optimális megoldásuk, ezeket nevezhetjük „szelíd” problémáknak, másik részük azonban – és a társadalmi problémák zöme ilyen – nem jól strukturálható vagy egyáltalán nem strukturálható, és ezeket nevezhetjük „vad” vagy „gonosz” problémáknak. A fordítással itt is sokat kínlódtam. Az angol wicked szó inkább gonoszt és ördögöt jelent, mint vadat, de szerintem a „vad” jobban visszaadja a kifejezés igazi jelentését. A vadállatok sem gonoszok, csak kiszámíthatatlanabbak, mint a megszelídített társaik. Erre a fordításra sarkallt a tame-szelíd, wicked-vad ellentétpár is. A wicked problémák sem ördögiek csak strukturálatlanok, ezért nincs szakma, ami „szakérthetné” ezeket.

A szelíd problémák megismerése és megoldása „vízesésszerű”. Adatokat gyűjtünk a problémát illetően, az adatokat elemezzük, megfogalmazzuk a megoldást, majd megvalósítjuk a tervet, és ezzel a problémát megoldottuk. A mérnök és a menedzser, az építész és a jogász is azt várja, hogy megmondjuk, mi a probléma, és biztosak lehetünk benne, ha szakmájukba vág a probléma, megoldják, feltéve, hogy jól felkészült szakemberhez fordultunk. Az, hogy a probléma szelíd, nem azt jelenti, hogy egyszerű problémáról van szó. A közműöllő zárása nyilván nem egyszerű probléma, de jól strukturált, és egyértelmű megoldása lehet, legfeljebb néhány lehetséges változat közül kell választanunk, hogy megtaláljuk a „legjobb” megoldást.

A nem jól strukturált problémák azonban nem ilyenek. Ezek nem oldhatók meg a szokásos módon, mert még abban sincs egyetértés, hogy mi is a probléma. A vad problémák „megoldása” oszcilláló. Ahány tervező, annyiféle megismerési út. Akárhányszor is találkozunk, álláspontjuk nem közeledik egymáshoz. Bárki nekikezdhethet a „megoldás” kidolgozásának, néha úgy tűnhet, hogy már közel a megoldás, de kiderül, hogy újabb információk, konfliktusok merülnek fel, és talán a „tervező” végül azt is megérti, hogy lehetetlen megtalálni a legjobb megoldást, meg kell elégednünk azzal, hogy vannak jobb és rosszabb közelítések. A megoldási folyamatnak soha nincs vége, mindig marad feladat, csak abbahagyni lehet, befejezni nem. Elfogy az időnk, a pénzünk a türelmünk, de a problémából mindig marad valami, amivel még foglalkozni kellene. Lehet, hogy amit eddig csináltunk, nem segít bennünket, hanem inkább akadályoz abban, hogy jobb megoldást találjunk. A „vad” problémákat Rittel szerint „nem lehet először megérteni és aztán megoldani”. A problémamegoldási folyamatnak nincs végső pontja. Abba hagyjuk a próbálkozást, amikor elfogynak az erőforrásaink, az időnk, a pénzünk vagy az energiánk. Egyszeri próbálkozásra van lehetőség, mert minden lépés jelentős hatást gyakorol, nem lehet a próbálkozással tanulni, hogy mi lenne a jó megoldás! Minden vad probléma egyedi és különleges! A vad problémák oka sokféleképpen értelmezhető. Az értelmezés aztán meghatározza a megoldás természetét. A vad problémák esetén a tervezőnek nincs joga a tévedésre.

A környezetvédelem területén sok vad problémáról számolhatunk be. Van mindig éppen időszerű legfőbb probléma, ami mozgósítja a „szakmát” és a döntéshozókat is. Szennyezett volt a városi levegő, valamit tenni kellett, és tettek is. Áttértek a földgáztüzelésre, katalizátort szereltek az autókba, kitiltották a kamionokat a városokból. Szennyezettek voltak a folyóink, csatornáztak, szennyvizet tisztítottak és valóban javult a felszíni vizek minősége. Mindezt sikerként is elkönnyelhetjük, ha azonban megkérdeznénk, hogy ma is úgy csinálnánk-e, mint ahogy pár évtizeddel ezelőtt tették, a válasz valószínűleg nem volna egyértelmű. Ma már tudjuk, hogy nem szerencsés, hogy a földgázt és a csatornát elvezettük a szőlőhegyre is, és az sem, hogy elnéptelenedő falvakat is közművesítettünk. Nem szerencsés az sem, hogy szinte mindenütt nyomás alatti szennyvíz-csatornákat építettünk, és szinte sehol sem gravitációs, és az sem, hogy a tisztítandó szennyvíz esetenként akár 30 kilométert is „utazik” a szennyvíz-tisztítóig. A problémákat hosszan lehetne sorolni, és természetesen azt gondoljuk, hogy szakmai, tervezési hiba történt, sőt sokan még tovább mennek, és korrupcióról és csalásról beszélnek. Nyilván van igazság ez utóbbi gondolatokban is. Alapvetően azonban nem ez okozza a problémát, hanem az, hogy nem vettük észre, hogy a „fenntartható fejlődés” nem egyenlő a tisztább levegővel vagy a felszíni vizek jobb ökológiai állapotával.

A társadalmi problémák zöme vad (wicked) (Rittel & Webber, 1973; Kerekes, 2018; Sipicki & Varga, 2018). A létező és főáramú értékrend nem képes

holisztikusan gondolkodni, a problémákat szakmai kompetenciák szerint szeretné felosztani, de ez lehetetlen. Az olyan egyszerű fogalmak, mint a versenyképesség, a termelékenység, tolerancia vagy jótékonyosság, mind-mind pozitív konnotációjúnak tekintett fogalmak. De nem biztos, hogy azok. Mire megyünk az elszigetelt „szakmák” valóságáról alkotott elképzeléseivel, ha valamilyen okból, járványok, klímakatasztrófák vagy háborúk következtében, az évezred végére a Földön csak egymilliárd ember marad? Sajnos léteznek ilyen forgatókönyvek is (Lovelock, 2007). Az elmúlt hetven évben több természeti erőforrást használt el az emberiség, mint az azt megelőző ezer év alatt, radikális változások történtek a bioszférában, háborúban állunk, de most nem egymással, hanem a természettel. Mindez azóta történt, hogy elkezdtünk intenzíven a környezetvédelemmel foglalkozni. Izgalmas a saját szemünkkel látni, hogy hova jutott az emberiség abbéli igyekezetében, hogy megmentse a Földet a pusztulástól.

A főáramú közgazdaságtan szerint nem érdemes a klímaváltozás csökkentését szolgáló projektekbe investálni, mert az investíció nem térül meg. A nulla százalék körüli társadalmi diszkontláb irracionális, aki ilyenel számol, az nem tekinthető közgazdásznak. És mi van akkor, ha mégis a klímakutatók valóságképe a helyes? Az orvosnak akkor is el kell végezni az életmentő műtétet, ha a sikernek - a páciens életben maradásának - az esélye három százalék! Mekkora valószínűségnél vállalkozik egy közgazdász valamilyen társadalmi probléma megoldására? Vonzó lehetne esetleg egy gazdasági szakembernek egy olyan jövőkép, amiben szegényebbek lennénk, de kilenc milliárdan életben maradnának a század végére a Földön?

A közösségi gazdaság álma

Stefano Zamagni (Zamagni, Scazzieri & Sen, 2008), a kiváló olasz közgazdász különbséget tesz a piacgazdaság és a kapitalizmus között. 2006 közgazdasági Nobel-díjasa, Edmund S. Phelps azt állítja, hogy a kapitalizmus lényege az innováció, és továbbmegy, amikor azt mondja egy interjúbán: „Nos, a versenyképességgel kapcsolatban bizonytalan vagyok. Sajnálom, de nem tudom, mi az. Valami alacsony béreket szoktak emlegetni... Maradjunk tehát a gazdasági dinamizmusnál! Ha egy ország lakosaiban nagy a vágy arra, hogy érdekes munkát végezzenek, kezdeményezők legyenek, megvan bennük a teljesítés tudata, a „megcsináltuk” érzése, akkor nagyobb lesz a növekedés, a termelékenység és a foglalkoztatottság.” (Martin, 2008, 24. old.). Zamagni a piacot tartja fontosnak és nem a kapitalizmust. Szerinte „a piacgazdaság korábban keletkezett, mint a kapitalizmus. A kapitalizmus egy lehetséges társadalmi modell, míg a piac a társadalomban a gazdaság szerveződésének az általánosabb elve. Ezért beszélhetünk civil piacgazdaságról és a kapitalista piacgazdaságról. A civil piacgazdaság célja a „common good”, a közjó létrehozása, a kapitalista piacgazdaság célja a „total good” az összes termék létrehozása.” Zamagni felfogásában a „közjó

többszörözést feltételez, amiben, ha bármely szorzótényező értéke nulla, akkor a szorzat értéke is nulla, míg a „total good” létrehozása összegzést jelent, ahol az egyik tag kisebb értéke vagy diszkontálása kompenzálható a másik tag növekedése által.” Phelps gazdaságának is a közjó létrehozása a célja, de Zamagni ehhez hozzáteszi a többszörözést. Szerinte tehát nem szolgálja a közjót, ha egyes dimenziókat elhanyagolunk. A szorzás nem engedi meg az átlagolást. Ha az alsó centilisnek nincs munkája, tehát a társadalmi szorzótényező nulla, akkor a gazdasági-társadalmi modell sikertelen. A fenntarthatóság holisztikus közelítést igényel, kérdés, hogy az értékrend, amelyen a jelenlegi globális világ nyugszik, alkalmas-e a jövő vizionálására? Sokan azt mondják, a világ értékrendje hibás, mert feloldhatatlan válsághoz vezetett. Bizonyított tény, hogy életmódunk nem fenntartható. Sokan gondolják, hogy a közeljövőben alapvető és gyors változtatásokra volna szükség.

Összefoglaló gondolatok: bizalmat bizalmatlanság helyett

A „fenntartható fejlődés” nem egy jól strukturált szelíd probléma, hanem egy rosszul meghatározható „vad” probléma. A civil mérnök vagy a környezetmérnök megold néhány problémát és közben létrehoz néhány másikat. Szennyvíztisztítás egyik csúcstechnológiája a membrános szűréssel ellátott technológia. A szivattyúk működtetése közben szén-dioxid kibocsátást generál, aminek klimatikus hatásai nem elhanyagolhatók, ráadásul a tisztítás magas költségekkel jár, aminek jóléti hatásai is számottevők. Végül sokan nem fizetik a közüzemi számlákat, és ez nem csak elszegényedést jelent, hanem társadalmi feszültségeket is. Aki nem fizet, azt kirekesztik a közösségből, és az önazonosság tudata is deformálódik. Nem akarom ezzel csökkenteni a szakértelem hiánya vagy a korrupció miatti „tévedések”, rossz döntések szerepét, de fontos volna megértenünk, hogy a „vad” problémák esetében hiába keressük a „legjobb” megoldást. Olyan ez, mintha követnénk az alkímisták példáját, akik a „bölcsek kövét” akarták megtalálni. Minden hasonlat sántít, így ez is. Az alkímisták nem találták meg a bölcsek kövét, de az erőfeszítéseik kapcsán felfedezték például a porcelánt, az égetett szeszesitalok gyártástechnológiáját, és megvetették a modern kémia tudományos alapjait. Az alkímisták aranyat akartak előállítani, mi pedig szeretnénk megtalálni a problémák optimális megoldását. Vegyi úton nem lehet arannyá változtatni más elemeket, a vad problémáknak nem létezik optimális megoldása, de a „vad” problémák kutatása is gazdagíthatna bennünket. A vad problémák szelídíthetők, ha a szelídítésre törekednénk és nem örökké korrupciót kiáltanánk, gyakrabban örülhetnénk annak, hogy a problémára jó és még jobb megoldást találtunk, és ritkábban kellene megállapítanunk, hogy a megoldás rossz. A bizalom jobb tanácsadó, mint a bizalmatlanság.

Hivatkozások

- Bakacsi, Gy. (2015). *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Semmelweis Kiadó.
- Cohen, R. (1992): Interview with Joseph Stiglitz. *International Herald Tribune*.
- Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fisher, R., & Ury W. (1983). *Getting to Yes Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books.
- Hurlbert, M., & Gupta, J. (2015). The split ladder of participation: A diagnostic, strategic, and evaluation tool to assess when participation is necessary. *Environmental Science & Policy*, 50, 100-113.
- Kerekes, S. (2018). Kergetjük a lehetetlent. A fenntartható fejlődés vad probléma, de szelídíteni lehet és érdemes! *Magyar Minőség*, 28(3), 4-13.
- Lovelock, J. (2007). *The revenge of Gaia: Earth's climate crisis & the fate of humanity*. New York: Basic Books.
- Luigino, B., & Zagmani, S. (2013). *Civil gazdaság*. Budapest: L'Harmattan Kiadó.
- De Montesquieu, C. (1962). *A törvények szelleméről*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Martin, J. P. (2008). Erő és örület - Beszélgetés Edmund S. Phelps Nobel-díjas közgazdással az amerikai gazdaságról. *Figyelő*, 52(40), 24-26.
- Moore, C. W. (2014). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*. London: John Wiley & Sons.
- Moore, C. W., & Kemp, N. (1988). The mediation process: Practical strategies for resolving conflict. *R&D Management*, 18(1), 79-79.
- Murphy, R. P. (2009). Rolling the DICE: William Nordhaus' Dubious Case for a Carbon Tax, *The Independent Review*, (14)2, 197-217.
- Princz, Z., Dalle Zotte, A., Radnai, I., Bíró-Németh, E., Matics, Z., Gerencsér, Z., Nagy, I., & Szendrő, Z. (2008). Behaviour of growing rabbits under various housing conditions. *Applied Animal Behaviour Science*, 111(3-4), 342-356.
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.
- Satell, G. (2015). Innovation Is The Only True Way To Create Value. Forbes. Letöltés helye: <https://www.forbes.com/sites/greggsatell/2015/11/29/innovation-is-the-only-true-way-to-create-value/> Letöltés ideje: 2019. május 5.
- Sen, A. (1997). Előszó. In A. O. Hirschman, *The passions and the interests: Political arguments for capitalism before its triumph*. Greenwood Publishing Group.
- Sipiczki, Z., & Varga, J. (2018). *Grameen-modell mikrohitelzési struktúra: egy fenntartható és emberközpontú bank? Környezet, Gazdaság, Társadalom* Kaposvár: Kaposvári Egyetem Agroinform Kiadó és Nyomda Kft.

Weber, M. (1923). *A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme*. Budapest: Franklin-Társulat.

Zamagni, S., Scazzieri, R., & Sen, A. (2008). *Markets, money and history. Essays in honor of Sir J. Hicks*. Cambridge: Cambridge University Press.

SÁNDORNÉ KRISZT ÉVA

Munkaerőpiaci mérések módszertana

Bevezetés

A világgazdaságban, ezen belül is az Európai Unióban a munkaerőhiány lehet az egyik ok, amely komoly válságot okozhat. Pontosabban nem is explicite a munkaerőhiány, hanem a munkaerőpiaci folyamatok alakulása. 2017-ben az Európai Bizottság javaslatot dolgozott ki az összeurópai munkaerőpiac megteremtésére. Az erről szóló 20 pontban összefoglalt javaslatot 2017. november 17-én Göteborgban vitatták meg egy szociális csúcstalálkozón.

„A munkaerőpiaci folyamatokat részleteikben feltáró empirikus tanulmányok rendszerint nagy különbségeket találnak a különböző munkaerőpiaci szegmensek, illetve a tagországok között, és nem kevésbé sokszínűek a folyamatok mögött meghúzódó gazdasági, szerkezeti és intézményi jellemzők sem.” (Artner, 2018, p. 343). A különbségek oka származhat számbavételi kérdésekből is. Fontosnak tarjuk ezért, hogy áttekintsük a statisztikai felvételeknél milyen foglalkoztatási fogalmakkal találkozunk nemzetközi szinten és ezt hogyan követi a magyarországi statisztikai adatgyűjtés.

A munkaügyi statisztika fontosabb vizsgálati területei

- Foglalkoztatottság, munkanélküliség, mint a munkaerőpiac állapotjellemzői;
- Kereset és annak elemei, munkajövedelem;
- Munkaerőköltség;
- Munkaidő, munkaidő-kiesés, műszakrend;
- Sztrájk;
- Egyéb munkakörülményi jellemzők;
- Üres álláshelyek (Lakatos, 2018).

Ezek közül jelen vizsgálatunkban a munkaerőpiaci folyamatok jellemzőire fókuszálunk.

A munkaerőpiacon található bizonyos mennyiségű és összetételű munkaerő-kereslet és bizonyos mennyiségű és összetételű munkaerő-kínálat.

A munkaerő-kereslet a gazdaság munkaerőigényét testesíti meg, míg a munkaerő-kínálati oldalon a lakosság azon része áll, akik képességeik és szándékaik szerint alkalmasak a társadalmi érték-előállítás folyamatban való részvételre és munkavégző képességüket áruba bocsátják a munkaerőpiacon.

Jelenleg hazánkban alapvetően kétféle átfogó adatgyűjtésből meríthetünk információkat a munkaerőpiaci helyzetről. Az egyik a Központi Statisztikai Hivatal (továbbiakban KSH) munkaerőpiaci felmérése, amely a munkaerőpiac állapotának összehasonlító vizsgálatára alkalmas legjelentősebb adatbázis. Módszertani alapjait az 1920-as évek végén az USA-ban rakták le és a XX. század második felében a piacgazdálkodást folytató országok többségében polgárjogot nyert (Lakatos, 2018). Az Európai Unió az 1980-as évektől ajánlásaival törekedett az egyes tagországok közötti adattartalmak harmonizációjára. Az átalakuló közép- és kelet-európai országok az 1990-es évek elejétől emelték be adatgyűjtési rendszerükbe a munkaerőpiaci felméréseket. A KSH ennek megfelelően a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) fogalmi rendszerét használja.

A másik adatforrás a munkaerőpiaci folyamatok elemzésre a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat nyilvántartásából származó (regisztrált) álláskeresőkre vonatkozó adatok, és további adminisztratív adatbázisok együttese.

A statisztikai adatok felhasználásakor fontos, hogy mindig körültekintően járjunk el az adatok tartalmának megítélésükre. Az eltérő adatforrások, mivel különböző számbavételre alapulnak eltérő eredményekhez vezethetnek. Fontos tehát a fogalmak pontos tisztázása és az adatok összehasonlíthatóságának biztosítása.

A KSH a munkaerő-felmérésnél a következő fogalmi rendszert használja (KSH, 2018)

- *Foglalkoztatott*, aki az adott héten legalább 1 órányi, jövedelmet biztosító munkát végzett, vagy rendelkezett munkával, de abban átmenetileg (pl. betegség, szabadság, ideértve a szülési szabadságot is) nem dolgozott.
- *Munkanélküli*, aki
 - az adott héten nem dolgozott, és
 - nincs is olyan munkája, amelytől csak átmenetileg volt távol,
 - a kikérdezést megelőző négy hét folyamán aktívan keresett munkát,

- a kikérdezés időpontjában rendelkezésre állt, azaz két héten belül munkába tudna állni, ha megfelelő állás kínálkozna számára, illetve már talált munkát, ahol 90 napon belül dolgozni kezd.
- *Gazdaságilag aktívak* a foglalkoztatottak és a munkanélküliek.
- *Gazdaságilag nem aktívak* azok, akik nem sorolhatók sem a foglalkoztatottak, sem a munkanélküliek csoportjába.

Idetartoznak többek között

- a tanulók,
- a nem dolgozó nyugdíjasok,
- a háztartásbeliek,
- az idénymunkások az idényen kívül, ha nem kerestek munkát,
- a gyermekgondozási ellátást igénybe vevők.
- Sajátos csoportot képeznek ezen belül az ún. passzív munkanélküliek, akik szeretnének ugyan munkát találni, de kedvezőtlennek ítélve esélyeiket, nem keresnek aktívan munkát.
- *Munkanélküliségi ráta*: a munkanélkülieknek a gazdaságilag aktívakhoz viszonyított aránya.
- *Foglalkoztatási arány*: a foglalkoztatottaknak a népességhez viszonyított aránya.
- *Aktivitási arány*: a gazdaságilag aktívak (foglalkoztatottak és munkanélküliek) népességén belüli aránya.
- *Elsődleges munkaerőpiac*: foglalkoztatottak létszáma a külföldi telephelyen dolgozók, valamint a közfoglalkoztatásban részt vevők nélkül.
- *Munkanélküliség átlagos időtartama*: az aktív álláskereséssel töltött átlagos időtartam hónapokban kifejezve (azon munkanélküliek figyelembe vétele nélkül, akik már találtak állást, amelyben 90 napon belül kezdenek dolgozni).
- *Foglalkoztatási ráta*: a foglalkoztatottak aránya az aktív korú lakosság százalékában.
- *Aktivitási ráta*: a gazdaságilag aktívak aránya az aktív korú lakosság százalékában, az Európai Bizottság gyakorlata szerint. (Eurostat, 2019)

Az Európai Unió is ezeket a fogalmakat és mutatókat használja célkitűzéseiben. A Lisszaboni Stratégiában például a foglalkoztatási rátát illetően; a 15-64 éves lakosság 70 százaléka volt a foglalkoztatási cél (Gács, 2005).

A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (korábban ÁFSZ) által használt fogalmak a mindenkori jogszabályokban kerülnek rögzítésre.

Az álláskereső fogalmi magyarázata például hat pontban foglalható össze:

Álláskereső az a személy, aki

1. a munkaviszony létesítéséhez szükséges feltételekkel rendelkezik, és
2. oktatási intézmény nappali tagozatán nem folytat tanulmányokat, és
3. öregségi nyugdíjra nem jogosult, rehabilitációs járadékban, valamint a megváltozott munkaképességű személyek ellátásaiban nem részesül és
4. az alkalmi foglalkoztatásnak minősülő munkaviszony és a nevelőszülői foglalkoztatási jogviszony kivételével munkaviszonyban nem áll, és egyéb keresőtevékenységet sem folytat, és
5. elhelyezkedése érdekében az állami foglalkoztatási szervvel együttműködik, és akit
6. az állami foglalkoztatási szerv álláskeresőként nyilvántart. [Flt. 58. § (5) d) pont].

Az álláskereső száma tehát nem feltétlenül azonos a munkanélküliek számával. Az, hogy melyik adatforrásból származó létszám a magasabb függ az adott ország foglalkozáspolitikájától is. Ami meghatározza az álláskereső ismérveit.

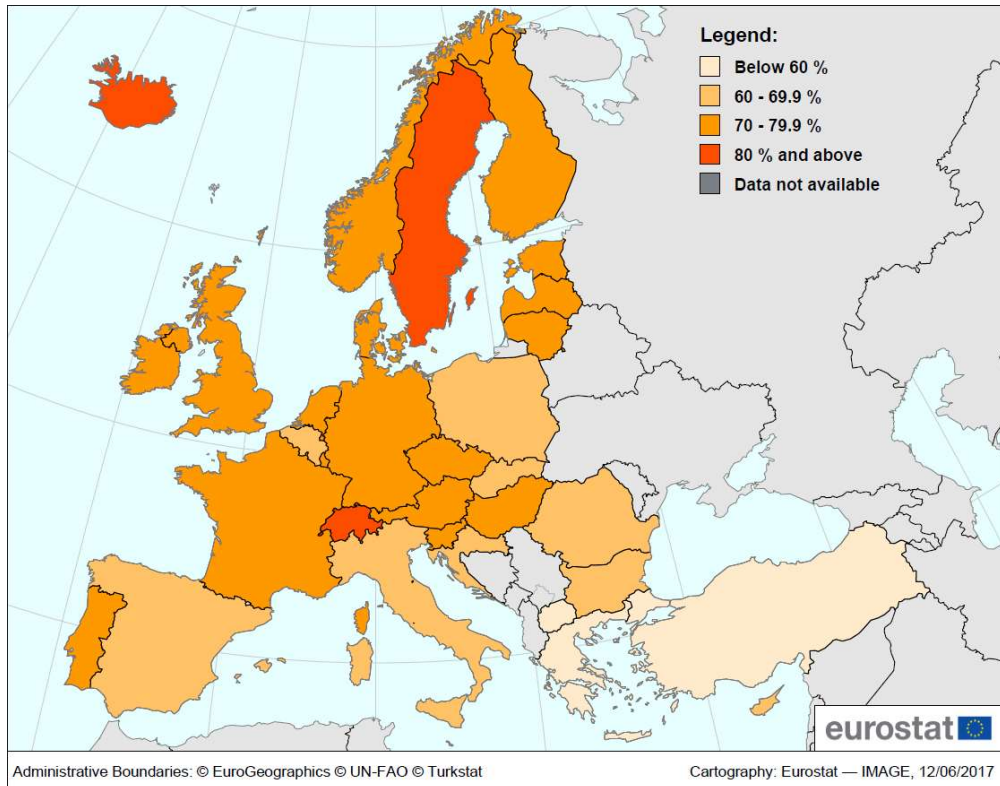
Amennyiben, tehát a munkaerőpiaci adatok elemzésére vállalkozunk, minden esetben a fogalmak tartalmi vizsgálatával kell munkánkat kezdeni és folyamatosan szem előtt kell tartanunk az az adatok összehasonlíthatóságának követelményét és a különböző adatgyűjtési módokat.

Az Európai Unió foglalkoztatási adatgyűjtési gyakorlatáról

A továbbiakban megkíséreljük összefoglalni az Európai Unió jelenlegi foglalkoztatási adatgyűjtési gyakorlatának főbb jellemzőit, valamint a foglalkoztatási adatok jelentősebb társadalmi-gazdasági vetületeinek elemzési módzatait.

Már most előrevetíthetjük, hogy a foglalkoztatási statisztikákban jelentős eltérések figyelhetők meg nem, életkor és iskolai végzettség szerint. Az egyes uniós tagállamok között is számottevő munkaerőpiaci eltérések mutatkoznak.

1. ábra: Foglalkoztatási ráta országoként, 20–64 éves korosztály, 2016 (%)



Megjegyzés: Eurostat Employment and activity by sex and age - annual data 2019 alapján (Eurostat, 2019)

2016-ban az EU-28-ban a 20–64 éves korcsoport foglalkoztatási rátája az európai uniós munkaerő-felmérés (Eurostat, 2019) szerint 71,1 % volt, 2018-ra pedig már 73,1%-ra emelkedett, amely az Unióban valaha mért legmagasabb éves átlag. Az átlag mögött azonban lényeges különbségek húzódnak meg. A növekedés feltehetően elsősorban a gazdasági növekedésből és a nők foglalkoztatásának bővüléséből adódott.

A Lisszaboni Stratégiában, - ahogy ezt korábban már említettük - a 15-64 éves lakosság 70 százaléka volt a foglalkoztatási cél.

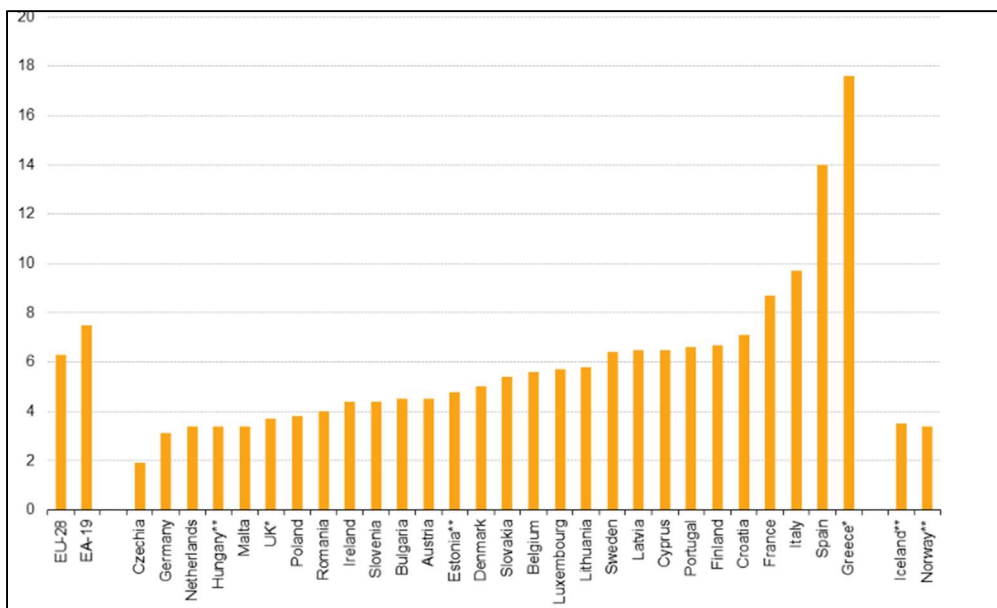
A jelenleg is érvényes Európa 2020 stratégiában a 20-64 éves lakosság esetében a 75 százalékos érték. Az átlag mögött azonban hatalmas különbségek fedezhetők fel az egyes országok között (lásd a 1. sz. ábrát).

A munkaerőpiaci helyzet elemzésében szerepet játszó másik kiemelt mutató a munkanélküliségi ráta a foglalkoztatás bővülésével párhuzamosan jelentősen csökkent.

Az átlagos munkanélküliségi ráta 2018-ban az Európai Unióban 6,8 % volt. Az országoként azonban jelentősek a különbségek Hazánkban a 2018-ban a munkanélküliségi ráta 3,7 %, amely jelentősen alacsonyabb az EU (28) 6,8 %-os átlagánál. Mindez a 2019. májusi adatokra is megállapítható. (lásd 2. sz. ábrát).

A tagállamok között a legalacsonyabb munkanélküliségi ráta 2019 áprilisában Csehországban (1,9 %) és Németországban (3,1 %) volt. A legmagasabb munkanélküliségi ráta Görögországban (2019 áprilisában 17,6 %) és Spanyolországban (14,0 %) volt megfigyelhető.

2. ábra: Munkanélküliségi ráta országokénti bontásban, szezonálisan kiigazítva, 2019 áprilisában, illetve májusában (%-ban)



Magyarországi gyakorlat

Az európai kitekintés után nézzük részletesben a magyarországi statisztikai gyakorlatot munkaerőpiaci helyzet elemzésében.

Hazánkban a munkaügyi adatforrások három komponensből tevődnek össze:

- Intézményi munkaügyi felvételek,
- Lakossági adatgyűjtések és
- Adminisztratív adatforrások.

Fontos megjegyezni, hogy a KSH 2019-től megváltoztatta az évközi munkaügyi témájú intézményi adatgyűjtéseket. Változás az adattartalomban, hogy az új, negyedéves kérdőíven nem kell megadni a negyedév zárónapjára vonatkozó

betöltött álláshelyek foglalkozási főcsoportok szerinti számát (amely eddig a 2009-es nyilvántartási számú kérdőívben szerepelt), valamint a szervezet tevékenységében résztvevők átlagos állományi létszámából nem kell kiemelni a 25 év alattiak és 55 év feletti munkavállalók létszámát sem. A kereset, egyéb munkajövedelem, munkaóra adatokat negyedéves összesítésben, a létszámot negyedéves átlagos állományi létszámként, az üres álláshelyekre vonatkozó adatokat pedig továbbra is a negyedév zárónapjára vonatkozóan szükséges megadni.

Az adatszolgáltatás a hivatalos statisztikáról szóló 2016. évi CLV. törvény 24. és 26. §-a alapján kötelező és a megfigyelésbe bevont vállalkozások, költségvetési rend szerint gazdálkodó szervek és nonprofit szervezetek az adatszolgáltatók.

Ennek az adatgyűjtésnek a célja, hogy átfogó képet adjon a bruttó és nettó keresetek és a munkajövedelmek alakulásáról, valamint az üres álláshelyek számának foglalkozások szerinti részletezéséről és a hazai tájékoztatási kötelezettségen túl megalapozza az Európai Unió előírásainak megfelelő nemzetközi adatszolgáltatási kötelezettségek teljesíthetőségét.

Mit mutatnak a legfrissebb statisztikai adatok a magyarországi munkaerőpiacról?

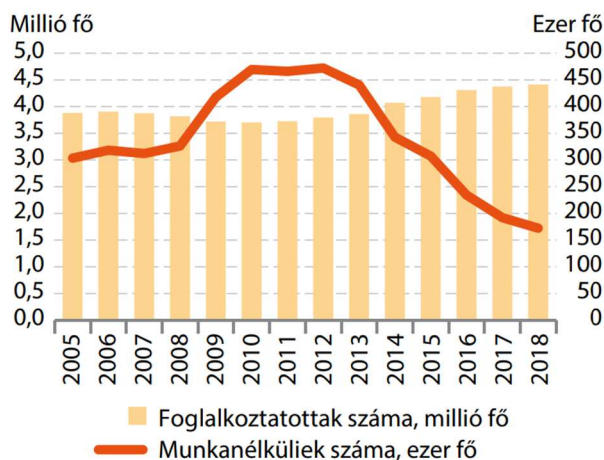
A munkaerő-felmérés mintája többlépcsős rétegzett, valószínűségi minta. A nagyobb ún. önreprezentáló településeken az elsődleges mintavételi egységek a lakások. A kisebb települések esetében viszont az első mintavételi lépcsőt a település kiválasztása jelenti. A mintába kijelölt címek száma 1998-tól negyedévente mintegy 38 ezer. Az összeírás folyamatos, a negyedéves minta a három statisztikailag egymástól független havi rész minta együttese. A teljeskörűsítés alapjául a megfigyelt időszak – matematikai modell segítségével előre becsült – (magánháztartásokban élő) népességszáma szolgál. Az egyes népességcsoportok létszáma a minta rétegeiben megfigyelt értékek megfelelő súllyal történő felszorozásával és összegzésével kerül kiszámításra. A közölt abszolút számok elektronikusan – egyedi korrekció nélkül – kerekítettek, ezért a részadatok összege nem mindig egyezik meg az összesített adatok kerekített értékeivel.

A kikérdezés 2012 első negyedévig papír alapú kérdőívben történt. Ettől kezdődően indult a folyamatos áttérés a mobileszközös összeírásra. 2012 novemberétől az összeírás lappal történik. A kikérdezés módjának változása miatt a nem mintavételi hiba a szokásosnál nagyobb lehet, írja a KSH a módszertani összefoglalójában.

A pontos módszertani ismeretek segítenek a mintavételi és a nem mintavételi hibák megítélésén, a nemzetközileg egységes módszertan pedig lehetőséget biztosít az országok közötti összehasonlításra.

A KSH munkaerő-felmérése szerint 2018-ban folytatódott a javuló munkaerőpiaci trend: a munkaerő-felmérés 27 éves történetének legmagasabb szintjére emelkedett a foglalkoztatás és a legalacsonyabbra csökkent a munkanélküliség (lásd 3. sz. ábra).

3. ábra: A 15–64 éves foglalkoztatottak és munkanélküliek számának alakulása 2005 és 2018 között



Megjegyzés: KSH (2018a, p. 125) alapján

2018-ban a munkaerő-felmérés 27 éves történetének legmagasabb értékére emelkedett a foglalkoztatottság: a 15–74 éves népességen belül 4 millió 469 ezren minősültek foglalkoztatottnak a nemzetközi gyakorlatot követő KSH besorolás szerint, amelyet korábban már említettünk, Ez 48 ezerrel (1,1 %-kal) jelentett többet a 2017. évinél. A bővülés üteme ugyan elmaradt a korábbi évekre jellemzőtől, de ez folyamatosan fogyatkozó munkaerő-kínálat mellett következett be.

A munkaerőpiaci folyamatok javulásában nagy valószínűséggel a versenyszféra munkaerő-felvevő képességének javulása, a közfoglalkoztatás kiterjesztése, a nyugdíjkorhatár emelése és további a foglalkoztatást ösztönző intézkedések játszhattak szerepet.

A foglalkoztatási szint növekedésével párhuzamosan rekord alacsony szintre csökkent a munkanélküliség. 2018-ban a 15–64 éves munkanélküliek száma 172 ezer főt tett ki, tizedével (20 ezer fővel) kevesebbet, mint egy évvel korábban. A munkanélküliségi ráta (3,7%) egy év alatt 0,4 százalékponttal mérséklődött. A munkanélküliség 2018. évi szintje a munkaerő-felmérés 27 éves történetének a legalacsonyabb értéke volt. Érdekes lehet egy további kutatásban e mögött az országos átlagos érték mögött meghúzódó különbségeket megvizsgálni képzettségi, életkori és regionális bontásban is.

A nyilvántartott álláskeresők száma - a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat adatai szerint - 2018-ban átlagosan 255 ezer fő volt, a megelőző évinél tizedével (28 ezer fővel) kevesebb.

Az adminisztratív nyilvántartásból származó munkanélküliségi adatok szintén csökkenést mutatnak, de az elmúlt 5-6 évben a két felvétel között 70-90 ezer fős különbség mutatkozott. Ennek oka a korábban már említett munkanélküli és álláskereső kategória némileg eltérő tartalma. Az állást keresők száma 2017-ben átlagosan 283 ezer fő volt, 2018-ban pedig 255 ezer fő. A csökkenés itt is jelentős, de némi eltérés mutatkozik a munkaerő-felmérés szerintitől. Ennek oka a már említett különböző tartalmakban keresendő és feltehetően a közfoglalkoztatottak változó számával is magyarázható. Ezért is fontos az adatok pontos tartalmára az elemzések során minden esetben kiemelt hangsúlyt helyezünk. Ebben a tanulmányban a módszertani megközelítésre került előtérbe, de érdemes lehet tovább vizsgálni az ok-okozati összefüggések feltárása érdekében.

Növelhető még a foglalkoztatottság?

A munkanélküliség csökkentésének és a foglalkoztatottság növelésének lehetősége az úgynevezett munkaerő-tartalékban kereshető. A potenciális munkaerő-tartalék, amely a munkaerő kínálatot növelheti és az üres álláshelyek számbavétele, ami pedig a kereslethez járulhat hozzá szintén hozzátartozik a munkaerőpiac statisztikai vizsgálatához és elemzéséhez.

A munkaképes korú népesség a hagyományos felosztás szerint aktívakból és inaktívakból áll, azonban mindkettőben vannak átmenetet jelentő csoportok, illetve amelyeknek a foglalkoztatottságtól való távolsága különböző. „Az aktívak között átmeneti csoportnak számítanak egyrészt az alulfoglalkoztatottak, akik rész munkaidőben dolgoznak ugyan, de szeretnének magasabb óraszámú munkát vállalni, másrészt a munkanélküliek, akik szeretnének dolgozni, rendelkezésre is állnak, és keresnek is munkát. Szintén az átmeneti kategóriába tartoznak azok a dolgozni kívánó inaktívok, akik keresnek ugyan munkát, ám valamilyen okból nem tudnának két héten belül kezdeni, illetve azok, akik rendelkezésre állnak, de – mivel a keresést eleve eredménytelennek ítélik – nem keresnek munkát” (KSH, 2018b, p. 10).

A felsorolt átmeneti csoportokba tartozók összessége alkotja az Európai Unió fogalomrendszere szerint úgynevezett potenciális munkaerő-tartalékot. Az idetartozók azonban heterogén csoportot alkotnak a foglalkoztathatóság szempontjából. Egy részük hátrányos, vagy halmozottan hátrányos helyzetű, így a munkaerőpiacra való integrálódásuk is nehezebb, de eltérő a nők, a fiatalok és a különböző életkori csoportokba tartozók foglalkoztathatósága is.

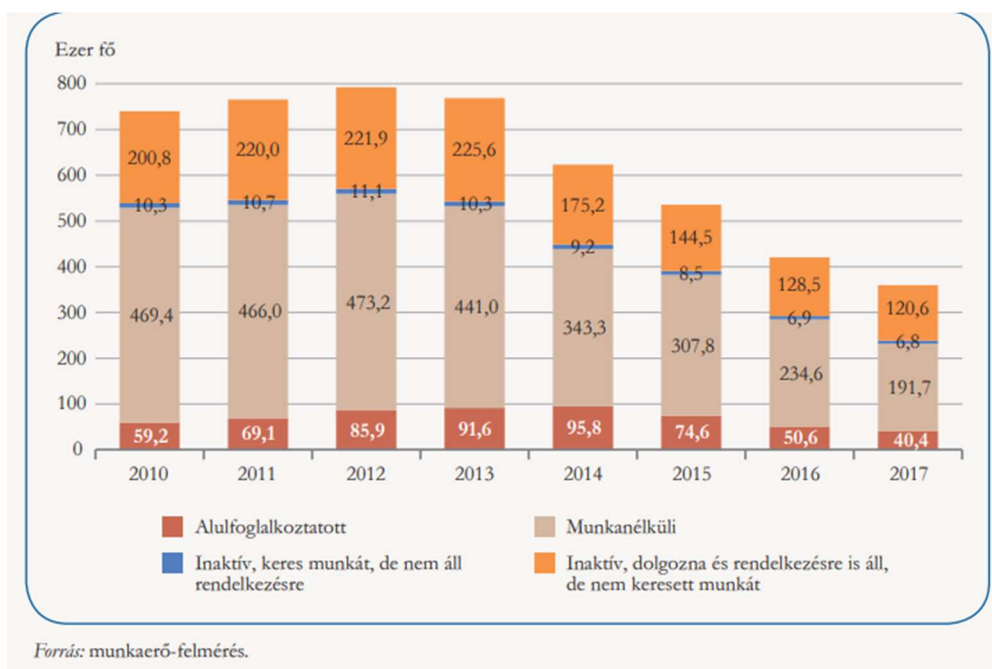
A potenciális munkaerő-tartalékból a nők aránya 2017-ben 52,1 % volt. A kismértékű női többség oka, hogy a családi kötelezettségek, feladatok miatt ők kevésbé tudtak élni a növekvő munkaerő-keresletből következő javuló

elhelyezkedési lehetőségekkel. De különbözik a potenciális munkaerő-tartalék sokasága iskolai végzettség és területi elhelyezkedés, etnikai hovatartozás és életkor szerint is.

Figyelemre méltó, hogy a fiatalok (15–24 évesek) – ellentétben az idősökkel (55–74 évesek) – a teljes sokaságon belüli arányuknál nagyobb súllyal vannak jelen a potenciális munkaerő-tartalékban.

A 15-24 éves korosztály foglalkoztatási helyzete a munkanélküliség oldaláról is megközelíthető. 2017-ben ennek a korosztálynak a munkanélküliségi rátája 10,7 % volt, ami az előző évinél ugyan 2,2 százalékponttal alacsonyabb, de az országos munkanélküliségi rátánál (4,2 %) magasabb. Az ifjúság helyzetéről közelebbi képet kapunk, ha az úgynevezett NEET-rátát is megvizsgáljuk. (A „NEET” fiatalok, a „Nem foglalkoztatott, oktatásban vagy képzésben nem részesülő” kategóriába tartozó fiatalok.) Ez a mutató azoknak a 15-24 éves fiataloknak a korcsoporton belüli arányát mutatja, akik nem tanulnak, de nem is dolgoznak. A csökkenő tendencia a NEET-rátánál is kimutatható. 2012 és 2017 között 3,8 százalékponttal esett vissza, a 2017. évi NEET-ráta értéke 11,0 % volt. (Lásd: Magyarország 2017, KSH 38-39. old.) Mindig érdemes tehát több oldalról megközelíteni a munkaerőpiaci folyamatokat, de térjünk vissza a potenciális munkaerő-tartalékhoz.

4. ábra: A potenciális munkaerő-tartalék létszámának alakulása 2010 és 2017 között



Megjegyzés: KSH Munkaerőpiaci helyzetkép 2014-2018, p. 11. alapján

A potenciális munkaerő-tartalékról összességében megállapíthatjuk, hogy a 2012. évi csúcsot követően fokozatosan, a foglalkoztatottság növekedésével párhuzamosan 792 ezer főről 2017-re kevesebb, mint a felére, 360 ezer főre csökkent. 2018 II. negyedévében 315 ezer fő tartozott ebbe a kategóriába, ami az eddig mért legalacsonyabb létszám. A csökkenés oka az, hogy a foglalkoztatottság bővülése elsősorban innen merített, miközben maga a tartalékkategória csekély utánpótlást kapott. Ennek egyik, bár biztos nem az egyetlen és a legfontosabb magyarázó tényezője, hogy a nyugdíjkorhatár emelésével a korábban már inaktívnak számító korosztályok kénytelenek a munkaerőpiacon maradni, és mint foglalkoztatottak, nem lehetnek részei a munkaerő-tartaléknak.

A potenciális munkaerő-tartalékokat alkotók közül legjobban a munkanélküliek száma csökkent, 2017-ben 192 ezer fővel – a legnagyobb számú csoportot. Az egyes potenciális munkaerő-tartalék kategóriák közül az alulfoglalkoztatottak részmunkaidőben dolgoznak, de teljes munkaidős munkát szeretnének, így a munkaerőpiac szempontjából kihasználatlan kapacitásokkal rendelkeznek.

Összegzés

Célunk elsősorban a statisztikai módszertanban fontos fogalomtisztázó szemléletű megközelítés volt és arra kívántunk rávilágítani, hogy a társadalmi és a gazdasági folyamatok mérésénél mindig érdemes a többoldalú vizsgálatot alkalmazni és lehetőleg mutatószámrendszerben gondolkodni. A munkaerőpiaci mérések esetében eligazítást adnak a nemzetközi szervezetek az ILO és az Eurostat. A KSH ezekhez igazodva végzi felméréseit és készíti el évi rendszerességgel elemzéseit.

A munkaerőpiaci statisztikák központi szerepet töltenek be számos uniós szakpolitikában, különösen 1997 óta, amikor az Amszterdami Szerződést egy foglalkoztatási fejezettel bővítették. A foglalkoztatási ráta, vagyis a foglalkoztatottaknak a munkaképes korú népességhez viszonyított százalékos aránya kulcsfontosságú társadalmi mutató az elemzők számára a munkaerőpiaci fejlemények tanulmányozásához. Ehhez szorosan kapcsolódó mutató a munkanélküliségi ráta, amely a munkanélkülieknek a gazdaságilag aktívakhoz való viszonyítása.

A munkaerő-felmérés módszertana az Európai Unió országaiban így hazánkban is mintavételes eljárásról alapszik.

A munkaerőpiaci mutatók, ezen belül is a foglalkoztatottságot és a munkanélküliséget mérők értékei jelentősen javultak az elmúlt években az Európai Unióban. Magyarországon különösen kiemelkedő a javulás. A KSH felmérése szerint 2019 második negyedévének átlagában a foglalkoztatottak száma 4 511 ezer fő volt, 36 ezer fővel, 0,8%-kal több, mint egy évvel korábban. A magyar munkanélküliségi ráta jelenleg 3,3 %, amely az Európai Unió egyik legalacsonyabb értékét mutatja. Ezen összetett mutatók folyamatos figyelemmel

kísérése mellett azonban a munkaerőpiaci folyamatok mélyebb elemzéshez további részletes vizsgálatok is szükségessé válhatnak. Érdekes lehet foglalkozni pl. a munkaerő-mobilitással, az atipikus foglalkoztatási formák igénybevételével, a keresetek alakulásával az Európai Unióban, továbbá hazánkban a közfoglalkoztatottak bár csökkenő, de még mindig több mint százezres csoportjával és a regionális különbségekkel. Jelen tanulmányunkban azonban a fogalmak tisztázására, értelmezésére, a fő mutatószámokra és a belőlük kiolvasható legfontosabb tendenciákra kívántuk ráirányítani a figyelmet.

Hivatkozások

- Artner A., (2018). Aggasztó tendenciák az Európai Unió munkaerőpiacán, *Statisztikai Szemle*, 96(4), 341–374. <https://doi.org/10.20311/stat2018.04.hu0341>
- European Commission. Directorate-General for Employment. (2012). *Employment and social developments in Europe 2011* (Vol. 1). Publications Office of the European Union.
- Eurostat. (2019). *Employment and Social Developments in Europe*. Letöltés helye: https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsi_emp_a&lang=en Letöltés ideje: 2019.10.09.
- Központi Statisztikai Hivatal. (2008). Foglalkoztatottság és munkanélküliség – Módszertan. Letöltés helye: <http://www.ksh.hu/docs/hun/modszgyors/fogmodsz1808.html>; Letöltés ideje: 2019.08.06.
- Fazekas, K., & Köllő, J. (2017). *Munkaerőpiaci Tükör, 2016*. Budapest: MTA KRTK, Közgazdaság-tudományi Intézet.
- Gács, J. (2005). A lisszaboni folyamat–egy hosszú távú stratégia rejtélyei, elméleti problémái és gyakorlati nehézségei. *Közgazdasági szemle*, 52, 205-230.
- Központi Statisztikai Hivatal. (2009). Gyorstájékoztatók. Letöltés helye: <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/>; Letöltés ideje: 2019.08.06.
- Központi Statisztikai Hivatal. (2018a). *Magyarország 2017*, Budapest:KSH.
- Központi Statisztikai Hivatal (2018b). *Munkaerőpiaci helyzetkép, 2014–2018*.
- Központi Statisztikai Hivatal. (2019). *Magyarország 2018*, Budapest:KSH.
- Lakatos, J. (2018). A magyar munkaügyi statisztika története. *Statisztikai Szemle*, 96(4), 403-427. <https://doi.org/10.20311/stat2018.04.hu0403>

LENGYEL IMRE

Janus-arcú hálózatoké a jövő

Élvezettel hallgattam a közelmúltban Szegeden, a szülővárosában Bakacsi Gyula gondolatgazdag előadását a Barabási-féle hálózatelmélet értelmezéséről, társadalomtudományi kiterjesztéséről. Gondolatait azóta több tanulmányban közölte, az egyik írása „Hálózatoké a jövő” címmel jelent meg (Bakacsi, 2018). Egyetértve a hálózatelmélet kiemelkedő és egyre növekvő fontosságával, írásomban néhány alapvető szempontot vetek fel az üzleti hálózatok térbeliségével kapcsolatban. A regionális tudományban elterjedt a 'közelség' (proximity) fogalmának használata, amelynek két dimenziója elkülönül: a földrajzi és a hálózati közelség.

Napjainkban az üzleti kapcsolatokban a hálózati közelség egyre inkább 'teret nyer', főleg az infokommunikációs eszközök elterjedése és hatékonyságának javulása miatt. De az emberek és a fizikai javak mindig térben helyezkednek el, a hálózatokat alkotó pontok a tér adott helyén találhatóak. A térbeliséget is beemelő elemzések szerint ez a 'Janus-arcúság' tetten érhető a hálózatok vizsgálatakor, egyaránt megfigyelhető a térbeli koncentrálódás és a 'távolság nélküli' hálózati kapcsolatok felerősödése. Az üzleti kapcsolatok hálózatelméleti alapú vizsgálatakor véleményem szerint érdemes mindkét dimenziót alaposan mérlegelni.

A gazdaság átalakuló háttérfeltételei

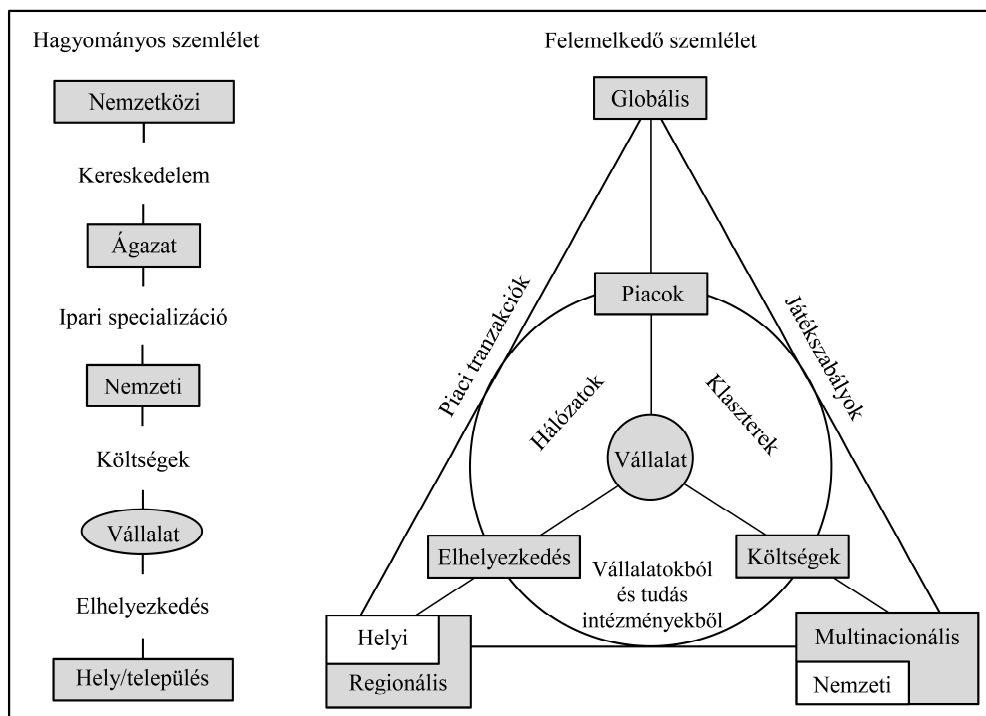
Az elmúlt évtizedekben alapvető fontosságú, a gazdaságon jóval túlmutató olyan komplex folyamatok figyelhetők meg, amelyek mindenütt átalakították a vállalatok, egyének és közösségeik életét. Ezek a gazdaságon kívüli folyamatok egy új helyzetet generáltak, amelyben a vállalatok nemcsak a többi üzleti szereplővel működnek együtt, hanem különböző intézményekkel is. A korábbi „mindenkivel versenyzünk” állapotból egyre inkább a „versengő együttműködés” bontakozik ki, tartós hálózatokat és klasztereket alkotva.

Az átalakulást meghatározó, egymással is összefüggő társadalmi-technológiai-gazdasági háttérfolyamatok közül a lényegiek (Dicken, 2015; Porter, 2008):

- *Demográfiai robbanás és a városi lakosság arányának növekedése:* a Föld lakossága 2018-ban 7,6 milliárd fő, ebből 4,2 milliárd él városokban (1960-ban a 3 milliárd lakosból kb. 1 milliárd volt városlakó), nagyon megnövekedett az áru- és szolgáltatás piac, de a munkaerőpiac mérete is, amely térben egyre inkább városokban koncentrálódik.
- *Technológiai áttörések, az új eljárások és eszközök széles körű elterjedése:* a digitális infokommunikáció eszközeire (internet, mobil telefon) épülő szolgáltatások (pl. platform gazdaság) rohamos bővülése.
- *A fajlagos szállítási és kommunikációs költségek lecsökkenése:* az elérhetőség és földrajzi távolság gazdasági szerepe átalakult, a helytől független hálózati (digitális) közelség alapvetővé vált (az információk továbbításának határkölsége közel nulla).
- *Egy összefüggő globális gazdaság megerősödése:* a dereguláció, a pénzügyek szabványosítása, az üzleti kapcsolatok nemzetközi akadályainak lebontása egyre inkább szerves egészként formálódó, az egységesülés jegyeit mutató világ gazdaság kialakulása felé mutat.
- *A fejlett gazdaságokban az innovációs készség felértékelődése:* a piaci versenyben vezető vállalatok tartós versenyelőnyei főleg tudásteremtésből és -alkalmazásból erednek, az innovációk pedig egyre inkább a hallgatólagos tudáshoz, a személyekben, szervezetekben és a köztük levő kapcsolatokban felhalmozódott tapasztalatokhoz, az intézményi működés „kultúrájához” stb. és ezek hálózataihoz kötődnek.
- *A felsőoktatás tömegessé válása:* nemcsak a fejlett országokban, de már a fejlődőkben is a felkészült munkaerő főleg szolgáltatásokban helyezkedik el, sok esetben nemzetközi piacokon működő tudásintenzív KKV-kat létrehozva és készen állnak nemzetközi hálózatokban való részvételre.

A fenti társadalmi-technológiai-gazdasági háttér folyamatok hatására a globális verseny felerősödött, ami átalakította a vállalatok működését és üzleti kapcsolatainak szerveződését. A hagyományos felfogásban a vállalat önállóan vesz részt egy nemzetgazdaságon belüli piaci versenyben, egy ország pedig komparatív előnyei alapján specializálódik a nemzetközi versenyben. Az empirikus vizsgálatok kimutatták, hogy az üzleti kapcsolatok és vállalati értékláncok átlépik a nemzetgazdaságok határait, a gazdaságok térben „hároms kötésűvé” váltak (1. ábra): a vállalatok globális, nemzeti (multinacionális) és regionális/lokális szintekhez egyaránt kötődnek. A vállalatoknak a globális versenyben kell helyt állniuk, miközben a nemzeti (és szupranacionális) szabályozórendszerek (szerződések, jogszabályok) lehatárolják lehetséges mozgásterületet, tartós versenyelőnyei forrásai (pl. képzett munkaerő) pedig regionális/lokális szinten található.

1. ábra: A hagyományos és a global alapú versenykörnyezet



Megjegyzés: World Bank (2007, p. 16) alapján

A vállalatok válasza a háttér folyamatok keltette új kihívásokra a hálózatosodás, klaszteresedés és az új tudást létrehozó intézményekkel való szoros együttműködés. Ezt az új környezetet “global”-nak is hívják (a global és local szavak összevonásából), jelezve, hogy ez a két szint vált döntővé: globális szinten az outputpiacok (árúk és szolgáltatások piacai), míg lokális szinten az inputforrások (főleg a munkaerő és intézményi háttér) szerepe meghatározó.

A háttér folyamatok és a verseny megváltozott feltételei miatt felértékelődött a vállalat hazai bázisa (home base), amely olyan ország és/vagy országrész, újabban városrégió, ahol a vállalat érdemi tevékenységeit folytatja és stratégiai döntéseit meghozza, ahol általában a székhelye (headquarters) található (Capello, 2015). Egészen más formában jelenik meg a lokalizációs tendencia a nagyvállalati központokat tartalmazó centrumtárségekben, és másként a végrehajtó tevékenységeket végző fél/perifériákon, azaz a kevésbé fejlett régiókban (így Magyarországon is). Egyre inkább megfigyelhető egy újraszülető regionális/lokális specializáció: a fejlett régiók globális gazdasága szakosodik néhány olyan iparágra, üzletágra, amelynek versenyelőnyéhez kedvező feltételeket nyújt a lokális környezet, míg a kevésbé jövedelmező tevékenységek átkerülnek az elmaradottabb régiókba. Azaz a lokalizációnak is kettős vetülete van: egyértelműen a centrumokban koncentrálódnak a tartós, magasrendű globális vállalati versenyelőnyök forrásai, az olyan helyi tényezők (ismeretek,

kapcsolatok, motivációk, felgyűlt személyi és intézményi tapasztalatok stb.), amelyek a távoli versenytársak számára elérhetetlenek. Míg a kevésbé fejlett régiókba a globális vállalatok értéklánc-rendszereinek alacsony jövedelmezőségű, könnyen helyettesíthető, sztenderdizálható (gyártó, összeszerelő, értékesítő, szervizelő stb.) tevékenységei kerülnek.

A fentiek miatt az üzleti kapcsolatok térben is skálafüggetlenek, a multinacionális vállalatok hazai bázisai néhány nagyvárosban tömörülnek, amelyek így a globális gazdaság csomópontjaiként funkcionálnak. De ezek a csomópontok sem egyformák, elég, ha a sokszor említett légi közlekedés csomópontjait, a repülőterek hálózatát említjük. A városkutatásban is megjelent a városhálózatok és városhierarchiák kutatása, kiemelve a térbeli külső méretgazdaságosság szerepét és eltérő típusait.

Földrajzi közelség: agglomerációs előnyök

A közgazdaságtudományban a vállalatok egymáshoz közeli elhelyezkedéséből, azaz térbeli közelségből származó előnyök jól ismertek, főleg Alfred Marshallnak köszönhetően, aki egy adott vállalat esetén a méretgazdaságosság vizsgálatakor két tényezőt emelt ki: a belső méretgazdaságosságot (internal economies of scale) és a külső méretgazdaságosságot (external economies of scale). A belső méretgazdaságosság a vállalat által alkalmazott technológiától, szervezeti felépítéstől, a vezetés színvonalától stb. függő előnyök, amelyek az adott vállalatra jellemzőek, egyediek, mégha részben utánozhatók is. A külső méretgazdaságosság viszont az adott iparág térbeli elhelyezkedésével hozható kapcsolatba, a „hely” jellemzőivel, valamint az adott iparág cégeinek tömörülésével és a helyi üzleti környezet milyenségével. Az extern hatások főleg szomszédsági hatásként jelentkeznek, azaz lokális kiterjedésűek és immobilak.

A regionális gazdaságtanban Alfred Weber vezette be az agglomeráció fogalmát, amely alatt a külkereskedelmi forgalomba kerülő termékeket, szolgáltatásokat előállító (tradable jellegű) gazdasági tevékenységek térbeli sűrűsödését értjük. A közgazdaságtan lokális extern hatás fogalmával összevetve az agglomerációs hozadék a regionális gazdaságtanban lényegében térbeli külső méretgazdaságosságot jelent.

Napjainkban egyértelműen elfogadottá vált, hogy az agglomerációs előnyök nemcsak a termelés nagyobb méretéből eredő költségelőnyöket jelentik, azaz nemcsak a méretgazdaságossághoz kapcsolódnak, hanem újabban egyéb szempontok is megfigyelhetők. A vállalati, iparági stratégiák mindhárom típusából (méretgazdaságosság, változatosság, komplexitás) térbeli koncentrálódás nélkül is származhatnak előnyök. De térbeli közelség esetén bármelyik vállalati integráció, hálózat további előnyöket élvez. A fentiek alapján a térbeli koncentrálódásból származó előnyöket nemcsak külső méretgazdaságosságra, hanem az iparági integrációs (hálózati) stratégiákra is visszavezethetjük. Ezek alapján a globális versenyben megfigyelhető

agglomerációs előnyök főbb típusai (Capello, 2015; Lengyel, Fenyővári & Nagy, 2012):

- *Tevékenység-komplexitási előnyök* (activity-complex economies): az értékláncba tartozó vállalkozások egymás melletti működésének, földrajzi közelségének, szomszédságának kihasználása, általában egy integrátor vállalat és beszállítóinak térbeli tömörülése, lényegében a komplexitást kihasználó vertikális integrációk.
- *Lokalizációs agglomerációs előnyök* (localization economies): külsők egy vállalat és belsők az adott iparág számára, azaz ugyanazon iparághoz/üzletághoz tartozó, ugyanazon tevékenységet végző vállalatok térbeli sűrűsödéséből, közelségéből származó előnyök, lényegében a külső méretgazdaságosságot alkalmazó horizontális integrációk.
- *Urbanizációs agglomerációs előnyök* (urbanization economies): külsők egy vállalat és egy adott iparág számára, de belsők a térség szempontjából, általában többféle iparág/üzletág vállalatainak térbeli közelségét kihasználva a közöttük létrejövő szinergikus hatásokból, tudás túlcserélésből adódó előnyök, lényegében a változatossági hozadéokra épülő laterális integrációk.

A lokalizációs agglomerációs előnyök a *specializációra* alapozódnak, hasonlóan a Marshall-féle extern hatásokhoz, mivel a tudás és megosztható tapasztalat (elsősorban a technológia iparági jellege miatt) iparág-specifikus. A nagyvárosok fejlődését vizsgálva többen kiemelték, hogy azok a városok sikeresebbek, ahol a meglévő üzletágak közötti szinergikus hatások is erősek, mivel a *technológiai diverzitásból*, az eltérő iparági tudások kereszteződéséből (cross-fertilization) új termékek, új szolgáltatások, ezáltal új piacok jöhetnek létre. A különböző üzletágak térbeli közelségéből származó urbanizációs agglomerációs előnyöket, az iparágak közötti *tudás extern hatásokat* nevezzük *Jacobs-féléknek*, megkülönböztetve a Marshall-félétől. Mivel a városok lakossága ugrásszerűen megnőtt, egyre több globális város van, amelyek a városhálózatok csomópontjait alkotják, emiatt az urbanizációs agglomerációs előnyök szerepe nagyon felértékelődött.

Az agglomerációs előnyök túlmutatnak az egyszerű térbeli közelségen, azaz szükséges, de nem elégséges a vállalatok földrajzi közelsége. Amint Porter (2008, p. 253.) kiemeli: „a földrajzi, kulturális és intézményi feltételekben megnyilvánuló közelség lehetővé teszi a speciális hozzáférést, a speciális kapcsolatokat, a jobb informálódást, az erőteljes ösztönzést és egyéb előnyöket, amelyek a termelékenységben és növekedésében tetten érhetők, és amelyek távolból nehezen érhetők el”. Azaz a hatékony helyi üzleti hálózatok javítják a versenyképességet, az ilyen sikeres hálózatok vizsgálatai kimutattak néhány alapvető összefüggést.

A hálózati közelség jellemzői

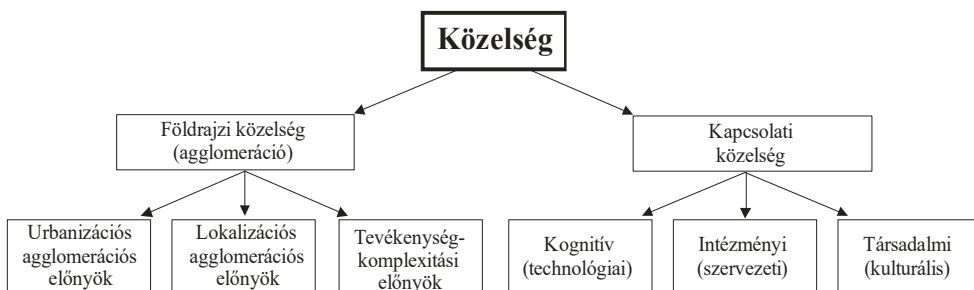
A fajlagos szállítási, kommunikációs költségek jelentősen lecsökkentek és lehetővé vált, főleg az infokommunikációs eszközöket használva, hogy az egymástól távoli üzleti partnerek is hatékonyan együtt tudjanak működni. De az is nyilvánvaló, hogy ezek a távolsági hálózati kapcsolatok csak bizonyos partnerek és bizonyos helyek között állnak fenn. Természetesen korábban is voltak távoli partnerek között tartósan eredményes együttműködések, de ezek napjainkban egyre kiterjedtebbé válnak. Több vizsgálat történt a sikeres 'távolságtól független együttműködések' törvényszerűségeinek kimutatására, a távolság fogalmának újragondolásán, a hálózati gazdaság működésének felderítésén túl a közelség kiterjesztett értelmezéséig.

A távolság hagyományos fogalma, mint két objektum térbeli eltérése mértéke, az infokommunikációs kapcsolatok révén kirajzolódó hálózati térben nem alkalmazható. Ezekben az esetekben más módon kellene a „térbeli eltérést” kimutatni és mérni. Pl. a "hálózatok terében" kétféle „távolság” van: tartósan kapcsolatba tudunk-e kerülni valakivel, benne vagyunk-e egy interaktív kapcsolatot ápoló hálózatban, avagy nem. Ha igen, akkor „közel kerültünk egymáshoz”, bárhol is tartózkodjunk, ha nem, akkor „végtelen távolságra vagyunk egymástól”. Tehát a hálózati terekben az odatartozás és elfogadottság, a kölcsönös megértés jelenti a közelséget, hogy sikeresen és tartósan együtt tudjunk működni. A nagyobb „távolság” ezekben a terekben nem értelmezhető, de általában nem is vagyunk rá kíváncsiak. A fentiek miatt vált a közelség (proximity) kulcsfogalommá a hálózati terekben, főleg az innovációkkal kapcsolatos tudásalapú gazdaságban.

A globális tudásalapú gazdaság által formált térben a kapcsolati közelség (relational proximity), másképpen hálózati közelség egy adott közösség, szervezet képessége, hogy elősegítse a tagjai közötti interakciók kialakulását és fennmaradását. Ezek az interakciók jóval gyakrabban és könnyebben jönnek létre az adott közösségen, szervezeten belül, mint a szervezeten kívül. A kapcsolati közelségen alapuló odatartozás logikájából következően a közösség két tagja könnyebben alakít ki egymással együttműködést, hatékony interakciókat, mert ismeri és alkalmazza az elvárt viselkedésmódokat, gesztusokat, közös szakmai nyelvezetet stb. Egy vállalatban belül is könnyebben kialakul a kapcsolat különböző szakmák képviselői között, de ugyanígy egy tudományos társaságon belül a tagok között is. A kapcsolati közelségnél fellép a hasonlóság logikája, mert egy közösség tagjai hasonló ismeretekkel, nyelvezettel, szokásokkal, előadásmóddal, meggyőződéssel, rítusokkal rendelkeznek, inkább hasonlóval, mint a szervezeten kívüliek.

A hálózati közelség jellemzőinek, típusainak megfigyelésére több vizsgálat történt. A bőséges szakirodalom alapján napjainkban már megadhatók a kapcsolati közelség széles körben elfogadott alaptípusai (Capello 2015; Lengyel et al., 2012) (2. ábra):

2. ábra: A földrajzi és a kapcsolati/hálózati közelség alaptípusai



Megjegyzés: Lengyel et al. (2012) alapján

- *Kognitív közelség (cognitive proximity)*: a hasonló tudásbázissal rendelkező és így „ugyanazt a szakmai nyelvet beszélő”, egymással kommunikációra képes egyének, cégek között áll fenn, amelynek segítségével esély adódik a sikeres együttműködésre, a tudás, a tapasztalatok, az új információk érdemi megosztására. Speciális esete a *technológiai közelség (technological proximity)*, amely a közös technológiai tapasztalatokon és tudásbázison alapszik, ezáltal lehetőség adódik a speciális technológiai tudás és a technológiák közös fejlesztésére, az egymástól való technológiai tanulásra, az abszorpciók kapacitás megerősödésére.
- *Intézményi közelség (institutional proximity)*: a formális (törvények, jogszabályok stb.) és az informális (közös nyelv, kulturális normák, tradíciók, szokások, vallás stb.) intézményi háttér viszonylag homogén üzleti környezetet hoz létre, hasonló gazdasági magatartást indukál, így ez a közelség a piaci szereplők számára az együttműködést, az interaktív tanulást megkönnyítheti. Speciális esete a *szervezeti közelség (organizational proximity)*, amely a kapcsolatok szorosságát jelenti a szervezeten belül, avagy szervezetek között, a két szélső eset az autonómia és a teljes felügyelet (kontroll a hierarchikusan szervezett cégen, avagy hálózaton belül). Az erősebb szervezeti közelség teszi lehetővé a tanulást és az innovációk kidolgozását, az új tudás létrehozásakor fellépő bizonytalanság mérséklését (pl. a szellemi tulajdonjogok érvényesítését).
- *Társadalmi közelség (social proximity)*: az egyének, szervezetek mikro szintű társadalmi beágyazódását mutatja, amely a bizalomra épülő személyes ismeretségen, barátságon, néha családi kötelékeken, rokonságon alapszik, ezáltal a tapasztalatok megosztására, a hallgatólagos tudás átadására is lehetőség nyílnak az erős társadalmi közelséggel rendelkező egyének, szervezetek között. Speciális esete a *kulturális közelség*, amely közös értékrenden alapul, pl. vallási közösség tagjai között figyelhető meg.

A földrajzi közelség megkönnyítheti az interakciókat és a személyek közötti face-to-face kooperációt, emiatt a földrajzi és kognitív közelség együtt elégséges feltételét nyújthatja az interaktív együttműködésnek, a tapasztalatok hatékony megosztásának. Nagyobb távolság esetén a kapcsolati közelség akkor hatékony, ha van korábbi személyes találkozás, azaz létezik „földrajzi közelség-előzménye”: korábbi közös munkahely, közös tanulás (egyetemen, tréningeken), több esetben családi kötelékek, kulturális, vallási rendezvényeken való együttes részvétel stb. Másrészt az eltelt idővel arányosan „megkopnak” a távoli kapcsolatok, ezért időnként szükséges a „frissítésük”, azaz személyes összejöveteleken, találkozókön való újbóli megerősítésük (erre szolgálnak pl. a globális vállalatok ’összeszoktató’ tréningjei, de a tudományos konferenciák is). A kapcsolati közelség csak aktív résztvevőkre áll fenn, nincsenek „potyautasok” (mint a földrajzi közelségből adódó extern hatásoknál), nem lehet passzívan élvezni az előnyeit.

A fentieket összegezve, a globális gazdaságban a térbeli szomszédságból eredő előnyök mellett megfigyelhetők a hálózati közelségből eredő előnyök, amelyek elősegíthetik az egymástól távoli üzleti partnerek sikeres együttműködését, ezek a jelenségek pedig az agglomerációs előnyök újraértelmezését vonták maguk után. Úgy is megfogalmazható, hogy az olcsóbbá vált közlekedésre, szállításra és infokommunikációs eszközökre alapozva a földrajzi tér mellé felnőtt egy ’hálózati tér’, azaz megkettőződött napjainkban a gazdaság és társadalom térbelisége.

Klaszterek: a kétféle közelség

Az üzleti hálózatok általában nem koncentrálnak térben, de ha igen, akkor klaszterekről beszélhetünk. Azaz a klaszter a földrajzi és hálózati közelség előnyeit egyaránt nyújtja, megfejelve lokális externhatásokkal. Porter több definíciót adott a klaszterre, az egyik széles körben használt megfogalmazása:

„egy adott iparág versenyző és kooperáló vállalatai, kapcsolódó és támogató iparágai, pénzügyi intézmények, szolgáltató és együttműködő infrastrukturális (háttér) intézmények (oktatás, szakképzés, kutatás), vállalkozói szövetségek (kamarák, klubok) innovatív kapcsolatrendszerén alapuló földrajzi koncentrációja” (Porter, 2000, p. 16).

A földrajzi és hálózati közelségből, a klaszterekből származó üzleti előnyök három alaptípusa már részletesen is megadható (1. táblázat). A bizonytalanság mérséklődése a földrajzi közelség hatására már régóta közismert, de újabb elemek is megjelentek, pl. a globális piacon a hálózatok működtetéséhez nagyságrendekkel megnövekedett tranzakciós költségek, részben ehhez kapcsolódva a piaci információk gyűjtéséhez kötődő kiadások minimalizálási lehetőségei. Az is fontos, hogy a Marshall által „iparági atmoszférának” tartott helyi tudásterjedés napjainkra részben tervezhetővé vált: a legjobb innovációs gyakorlatok tudatos utánzása, a folyamatos kollektív tanulás bekerült a vállalatok és vállalkozásfejlesztési szervezetek eszköztárába. Ezek az innovációs gyakorlatok pedig főleg rejtett tudáson alapulnak, azaz csak helyben értelmezhetők és oszthatók meg.

1. táblázat: A földrajzi és kapcsolati közelségből eredő üzleti előnyök

| | Földrajzi közelség | Kapcsolati közelség |
|---|--|--|
| Bizonytalanság csökkenése | Információ gyűjtése/szelekciója Vertikális integráció a részlegek között Helyi kiválóság (kollektív marketing) | Információ megosztása, megértése Döntési eljárások szelekciója Partnerek között a kockázat megosztása |
| Koordinációs költségek csökkenése | Információ gyűjtése Tranzakciós költségek csökkenése (Williamson-féle) Napi döntések ex ante koordinációja (Marshall-féle) | Ellenőrzési költségek csökkenése a bizalmon és lojalitáson keresztül Opportunista magatartás társadalmi szankciója Stratégiai döntési folyamatok ex ante koordinációja |
| Kollektív tanulás folyamatos fenntartása | Lokális innovatív miliőn belül a munkaerő képzése Innovációs gyakorlatok utánzása | Iparági projektek kooperációja Rejtett tudás megosztása PPP (public/private partnership) a komplex fejlesztéseknél |

Megjegyzés: Capello (2015, p. 241) alapján

A hálózati közelség az információk és a kockázat megosztásával mérsékelheti a bizonytalanságot. De hozzájárul a koordinációs költségek csökkenéséhez is a bizalmon és lojalitáson alapuló tartós kapcsolatok következtében, az opportunistá magatartás társadalmi szankciójával és a stratégiai döntések előzetes egyeztetésével. A kollektív tanulást az együttműködések, a közös iparági projektek, a PPP-konstrukciók is elősegíthetik.

A gyenge és az erős közelségnek egyaránt megfigyelhetők a hátrányai. A nagy földrajzi távolság (gyenge térbeli közelség) hátránya, hogy nem érvényesülnek a térbeli extern hatások, de a szoros közelségből, szomszédságból adódóan előfordulhat, hogy alig van megosztható tapasztalat, mivel mindegyik partner szinte ugyanazt tudja.

Túl gyenge hálózati közelség, pl. gyenge kognitív közelség, az eltérő szakmai háttérből rengeteg félreértés adódhat. De ha egy térségen belül túl erős a kognitív

közelség, azaz túlságosan egyoldalú a tudásbázis és azon alapuló gazdasági szerkezet, akkor a szereplőknek nincs mit tanulniuk egymástól. Kialakulhat a „lock-in” (bezáródás, zsákutca, alagút) jelenség, továbbá megnő a belterjesség és a nem szándékolt tudástúlcsordulás kockázata (a rivalizáló cégek hozzájuthatnak egymás üzleti titkaihoz). Tehát a túl szoros kognitív közelség már káros lehet az interaktív tanulás hatékonyságára, ugyanúgy hátrányos, mint a túl gyenge közelség.

Tanulmányomban röviden betekintést nyújtottam a regionális gazdaságtan eredményeibe, amelyek a földrajzi és a hálózati közelségre egyaránt támaszkodnak. Ezek nem teljesen új megállapítások, kissé másféle szemléletben már korábban is előfordultak, de a megváltozott háttérfeltételek miatt napjainkban több kísérlet van újraértelmezésükre. Nagyon egyetérték Bakacsi Gyula szegedi előadásában felvetett céljával, hogy a hálózatelmélet szemléletét, eszköz- és módszertanát az üzleti kutatásokban érdemes továbbgondolni és alkalmazni. Adjon ehhez Gyulának a szegediek Istene energiát és egészségben eltöltött további alkotó éveket!

Hivatkozások

- Bakacsi, Gy. (2018). A hálózatoké a jövő. In P. Aczél, J. Csák, & Z. O. Szántó (Eds.), *Társadalmi jövőképesség – Egy új tudományterület bemutatkozása* (pp. 269-300). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Társadalmi Jövőképesség Kutatóközpont.
- Capello, R. (2015): *Regional Economics (2nd ed)*. London: Routledge.
- Dicken, P. (2015): *Global shift. Mapping of the changing contours of the world economy (7th ed)*. New York: The Guilford Press.
- Lengyel, I., Fenyővári, Zs., & Nagy, B. (2012): A közelség szerepének újraértelmezése az innovatív üzleti kapcsolatokban. *Vezetéstudomány, (43)3*, 19-29.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly, 14(1)*, 15-34.
- Porter, M. E. (2008). *On competition*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.

MAKÓ CSABA

Munkahelyi innovációk: a tanuló szervezetek és a munkavállalók szerepének felértékelődése

Bevezető: Az innováció jelentősége – a gazdasági (makro) és a szervezeti (mikro) hatások

Az elmúlt évtizedben konszenzus látszik kialakulni arról, hogy a technológiai és a nem-technológiai (munkahelyi-szervezeti) innovációk döntő szerepet játszanak a nemzetgazdaságok tartós versenyképességét alakító új fejlődési pályák létrehozásában. A legkülönbélebb innovációk (például termék-, folyamat-, üzleti-, marketing-, szervezeti innovációk stb.) elterjedésének általános tapasztalata, hogy a nem innovatív vállalkozásokban csökken a foglalkoztatás (Nielsen, 2006). A Világbank kutatóintézetében végzett, 67 országra kiterjedő nemzetközi vizsgálat tapasztalatai szerint, az innovatív cégek, a képzetlen munkavállalókat is nagyobb arányban foglalkoztatják, mint a nem innovatív vállalkozások. Az innováció tehát, még a kvalifikálatlan munkavállalók munkapiaci integrációját is elősegíti (Dutz, Kessides, O'Connell & Willig, 2011).

A magán- és a közszféra innovációs teljesítményét szisztematikusan nyomon követő Dániában alapvetően hasonló, némileg mégis különböző tapasztalatról számolnak be a kutatók. Lundvall a vállalatok két csoportját, a dinamikus és statikus vállalatokat különböztette meg. A dinamikus cégekre jellemzője, hogy szervezeti felépítésére, valamint termékeire vagy piacára vonatkozóan is vezetett be újítást a vizsgált időszakban, ezzel szemben a statikus cégek hagyományos szervezeti felépítésben működnek és a vizsgált időszakban nem rendelkeztek újításokkal. „A kutatási tapasztalatok szerint azok a vállalatok, amelyek az új termékek bevezetését új szervezeti módszerek alkalmazásával kombinálták, több munkahelyet hoztak létre, mint a statikus cégek. Jellemző volt továbbá az is, hogy a radikális technológiai és szervezeti változások csak bizonyos idő elteltével – a

szervezeti tanulási folyamatot követően – növelték a szervezet teljesítményét.” (Lundvall, 2004, p. 9)

Az innovációknak a foglalkoztatás mellett a szervezet teljesítményére gyakorolt hatásai sem elhanyagolhatók. Például, a munkahelyi innovációkba történő immateriális makroszintű beruházások a gazdasági növekedést tíz százalékkal befolyásolják. Az ezzel kapcsolatos amerikai kutatások az innovációk mikro (vállalati-szervezeti) szintű hatásaival kapcsolatban kiemelik azt, hogy a munkahelyi/szervezeti innovációk a vállalatoknál 15-30 százalékos teljesítmény prémiumot eredményeznek (Appelbaum, Gittel & Leana, 2011). Az Európai Bizottság tartós gazdasági növekedéssel foglalkozó dokumentuma szerint az olyan területeken történő beavatkozások, mint a munkaszervezet, az emberierőforrás-menedzsment és a munkahelyi innovációk a fejlődés fontos ösztönzői (Kesselring, Blasy & Scoppetta, 2014). Sajnos a munkahelyi innovációk, azok szervezeti előnyei ellenére, a gyakorlatban kevésbé elterjedtek. Mindazonáltal kedvező változást jeleznek az Európai munkakörülmény-felmérés (European Working Conditions Survey – EWCS) legfrissebb hullámának (2015) előzetes eredményei, amelyek szerint az elmúlt évtizedben, ha kismértékben is, de nőtt a munkavállalók autonómiája a munkamódszerek, a munkaütem és a munkafeladatok sorrendjének meghatározásában (Eurofound, 2005).

A munkahelyi innováció fogalma és dimenziói

A munkahelyi innovációk területén is inkább a definíciók bősége, mint hiánya jellemző. Az alábbiakban a munkahelyi innovációkkal kapcsolatos megközelítések diszciplináris listáját tekintjük át (Kesselring, et al., 2014)

- *Szociológiai perspektíva:* Mi jellemezi a munkahelyi innováció gyakorlatát? Cél: megfigyelés, elemzés, és a jelenség átfogó megértése.
- *Közgazdasági megközelítés:* A munkahelyi innováció miként befolyásolja a szervezeti teljesítményt. A munkahelyi innováció hogyan befolyásolja a mezo (vállalati) szint és a makro (nemzetgazdasági) szint versenyképességét? Cél: annak megértése, hogy a munkahelyi innovációk miként segítik a céget a gazdasági környezethez történő alkalmazkodásban.
- *Statisztikai megközelítés:* Miként mérhető a munkahelyi innováció? Cél: világos és egyszerű, az innovációs kutatások számára releváns definíciók és mutatók kidolgozása.
- *Döntéshozatali perspektíva:* Hogyan ösztönözhető a munkahelyi innováció elterjesztése? Cél: támogatni az olyan kiemelt európai célokat, mint a szervezeti teljesítmények növelése, vagy más, politikailag kívánatos célkitűzéseket (például pozitív korreláció a

munkahelyi innovációk, termékinnovációk és a vállalati teljesítmények viszonyában).

- *Gyakorlati, munkáltatói megközelítés:* Hogyan vezethetők be a munkahelyi innovációk szervezetünkben? Cél: bevezetést elősegítő útmutatók összeállítása, jó gyakorlatok és példák gyűjtése, szakmai támogatás.

A nagyszámú meghatározás közül, a munkahelyi innovációval foglalkozó európai kutatói hálózat (European Workplace Innovation Network – EUWIN) definíciója az előbb felsorolt tudományági megközelítések közül leginkább az elsőt, a szociológiai megközelítést tükrözi: “A munkahelyi innováció olyan társadalmi folyamat, amely az emberi, szervezeti és technológia dimenziók mentén meghatározza-formálja a munkaszervezetet és a munkatevékenységet. (...) A munkahelyi innováció nem önmagában való cél, hanem olyan dinamikus és reflexív folyamat, amelyben minden érintett folyamatos elkötelezettség révén tanul, alakítja a munkafolyamatokat és a foglalkoztatási gyakorlatot a belső és külső ösztönzők hatására.” (Kesselring et al., 2014, p. 13).

Az innováció tradicionális felfogása tartalom centrikus, miközben az innováció megvalósítási folyamatának is különleges jelentősége van. Például, az ún. munkavállalói kezdeményezésen alapuló innováció (Employee Driven Innovation – EDI), szemben a szervezeti változás-orientált vezetés által hivatalosan kezdeményezett munkahelyi innovációkkal, „... a spontán, informális és nem előre tervezett innovációs folyamatokra utal, amelyek a mindennapi munkavégzési gyakorlat megújítására irányulnak. A munkavállalók birtokában lévő mély- és kontextus függő tudás, amely gyakran nem áll a vezetés rendelkezésére, forrása a munkavállalói kezdeményezésen alapuló innovációknak. Az, hogy az ilyen típusú innovációkat azok kezdeményezik, akiknek nem munkaköri feladata, az innovációs folyamat informális karakterét jelzi.” (Kesselring et al., 2014, p. 17)

A szervezeti innovációkkal összefüggésben a tervezési (design) és a folyamatorientált tudásokat célszerű megkülönböztetni. E tudástípusokkal kapcsolatban, tradicionálisan szakértői-, illetve a dolgozói részvétel formájában használt tudásokról beszélhetünk. A legutóbbi évtizedben előterébe kerülő megközelítés az ún. monológ- vagy dialógusorientált vezető-beosztott interakció típusok fontosságára hívja fel a figyelmet. A dialógusorientált interakciós minták innovációs teljesítményekben játszott fontos szerepét nemcsak szervezeti, hanem ország, illetve országcsoport szinten is értelmezik (például skandináv, kontinentális, mediterrán vagy angolszász országcsoportok).

A munkahelyi innovációkkal foglalkozó olyan vezető szakemberek szerint, mint Ennals és Gustavsen az észak-európai országokban legelterjedtebb a

dialógusorientált megközelítés. A szerzők, a fejlesztési tevékenységben érdekelt minden szereplő viszonyában érvényesülő nyitottság és egyenlő pozíciók fontosságát hangsúlyozzák, szemben az egyoldalú, a vezetői kezdeményezések kizárólagosságát hangsúlyozó megközelítésekkel. Például, a dialógusra épülő finn munkahelyfejlesztési programok két évtizedes tapasztalatai szerint ezek a programok mind a munka termelékenységét mind a munka minőségét (Quality of Working Life) kedvezően befolyásolták (Ramstad, 2014). A társadalmi dialóguson, partnerségen alapuló megközelítés nemcsak a finn, hanem a norvég és a svéd munkahely fejlesztési kezdeményezéseket is jellemzi (Ennals & Gustavsen, 1999).

A tudás-elavulás felgyorsulása: a tudásmenedzsment központi szerepe

A tudás- vagy innovációmenedzsment (a továbbiakban tudásmenedzsment) központi funkciója a szervezeti tagok tudásának (kompetenciájának) fejlesztése és annak szervezeti (kollektív) képességgé történő alakítása. A tudásmenedzsment különlegesen fontos szerepet játszik a tartós versenyképességet megalapozó ún. tanuló- vagy innovatív szervezetek létrehozásában és tartós fenntartásában. Ezzel kapcsolatban fontos kiemelni a szervezetek dinamikus képességének koncepcióját, amely „a folyamatos megújulás képességét, és erőforrásallokációt jelent a turbulens külső környezet változásainak kezelésében, amely egyúttal azt is jelenti, hogy a munkahelyeknek különös gonddal kell bánniuk a tudásban rejlő erősségeikkel és a különleges emberi erőforásaikkal.” (Nielsen, 2018, p. 2).

Korántsem új vezetési megközelítésről van szó, az első tudásmenedzsmenttel foglalkozó nemzetközi konferenciát 1993-ban tartották, a téma a múlt század utolsó évtizedétől markánsan jelen van a vezetés- és szervezéstudományi szakirodalomban. A tudásmenedzsment fejlődését az információs és kommunikációs technológia (IKT) megjelenése felgyorsította, számos új lehetőséget nyitott, ugyanakkor az IKT használatát kísérő illúziókat is teremtett. Ezzel kapcsolatban Lundvall munkáira (Lundvall, 2006) szeretnénk felhívni a figyelmet, aki a „tudásalapú” vagy „új-gazdaság” helyett a „tanuló gazdaság” koncepcióját használja. Szerinte napjaink gazdaságának egyik legfontosabb megkülönböztető jellemzője nem a tudás korábbinál intenzívebb használata, hanem korábbinál gyorsabb elavulási üteme. A szerző így ír erről: „a vállalatok számára elengedhetetlen a szervezeti tanulásban való részvétel és dolgozóik kompetenciájának folyamatos fejlesztése. A változások fokozott intenzitását jól illusztrálja, hogy egy informatikai mérnök tudásának fele a diploma megszerzését követő egy évben elértéktelenedik, miközben más diplomák tudás felezési ideje (halving time of knowledge) nyolc év.” (Lundvall, 2006, p. 4).

Sokan úgy vélik, hogy az IKT kiterjedt használata a privát és közszféra szervezeteiben határtalan mértékben megnöveli a tudásmenedzsment lehetőségeit a tudások formalizálásában és azok megosztásában, felhasználásában. Ebben a megközelítésben a tudásmenedzsment egyenlő az információmenedzsmenttel. A megközelítés rendkívül meggyőző és hatékony stratégiának bizonyulhat egy stabil és lassan változó gazdasági- és társadalmi környezetben. Azonban az elmúlt évtizedekben érvényesülő olyan megatrendek következtében, mint a termék- és szolgáltatási piacok mellett a munkapiacok globalizálódása, a digitalizáció és robotizáció, továbbá olyan szervezeti- és vezetési innovációk megjelenése, mint az üzleti funkciók delokalizációja, kiszervezése vagy épp visszaszervezése radikálisan új kontextust hozott a privát és közszféra szervezetei számára. Ilyen környezetben, a tartós szervezeti hatékonyság forrását az egyéni és kollektív (szervezeti) tanulási, adaptációs képességek és ezzel összefüggésben a nem-kódolt, hanem az ún. rejtett, gyakorlati tudások jelentik. Olyan tudásokról van szó, amelyek az adott szervezeti-munkavégzési praxisra jellemzők, és másolásuk szinte lehetetlen vagy rendkívül költséges. Lundvall (2006) szerint: „... minél több információhoz jut egy gazdasági szereplő (például az IKT kiterjedt használatával – a szerzők megjegyzése) annál intenzívebb keresletet támaszt olyan tudások iránt, amelyek képesek szelektálni és intelligensen használni az információkat. A tudások növekvő részének formalizálásával (kódolásával), fokozódik az igény az azokat kiegészítő nem-kódolt vagy rejtett (tacit skill) változatai iránt. Ezzel magyarázható, hogy a tapasztalati alapú tanulási folyamatok napjaink szervezeteiben lényegesen fontosabb szerepet játszanak, mint korábban.” (Lundvall, 2006, p. 8). Az ilyen típusú tudások jellemzők a kreatív munkavállalókra (lásd részletesebben a következő fejezetet).

Empirikus tapasztalatok: tanuló-innovatív szervezetek az európai gazdaságban

A munkaszervezetek egyik legismertebb és legtöbbet idézett tipológiáját Valeyre és munkatársai dolgozták ki (Valeyre, Lorenz, Cartron, Csizmadia, Gollac, Illéssy & Makó, 2009a, 2009b). A szerzők összesen 15 változóval jellemezték a munkavégzést (a változók eredeti elnevezését angolul, zárójelben jelöltük) az Európai munkakörülmény-felmérés (European Working Conditions Survey) adatainak elemzése során:

- Teammunka (teamwork) (megkülönböztetve az autonóm munkacsoportokat, ahol a csapat tagjai maguk határoznak a munkamegosztásról, a nem-autonóm munkacsoportokat, ahol a csapat tagjainak nincs beleszólásuk a munkamegosztásba, illetve a csapatmunka hiányát);
- Munkaköri csere (task rotation);

- Autonómia a munkamódszerek megválasztásában és a munka ütemének meghatározásában (autonomy in work methods, autonomy in speed or rate of work);
- A munka ütemét elsődlegesen befolyásoló tényezők (munka ütemét gépek és berendezések határozzák meg – automatic constraints; a munka ütemét termelési normák diktálják – norm-based constraints; a munka ütemét a közvetlen felettes határozza meg – hierarchical constraints; a munka üteme a kollégáktól függ – horizontal constraints);
- A feladatok ismétlődése (repetitiveness of tasks);
- A munkafeladatok alkalmazottak által észlelt monotonitása (monotony of tasks);
- Minőségellenőrzés módja (precíz minőségi előírások (quality norms); a minőségellenőrzést maguk a munkavállalók végzik (self assessment of quality of work);
- A munkafeladatok komplexitása (complexity of tasks);
- A munkavégzés során megnyíló tanulási lehetőségek (a munkavállalók tanulnak-e új dolgokat a munkavégzés során – learning new things in work; a feladatok igényelnek-e problémamegoldó képességet – problem solving activities).

Az ismertetett változók a munkavégzés két fontos dimenzióját vizsgálják: a tanulási lehetőségeket és a dolgozó rendelkezésére álló autonómia mértékét.

Az ismertetett változók alapján, a szerzők többváltozós korrespondencia analízis elvégzése után hierarchikus klaszterelemzés segítségével alkották meg az egyes munkaszervezet-típusokat. A tipológia a munkaszervezetek négy típusát különbözteti meg (Illéssy, 2016):

- *Tanuló* (discretionary learning) szervezet,
- *Karcsúsított* (lean production) szervezet,
- *Taylori* munkaszervezet,
- *Hagyományos* vagy *egyszerű* (traditional/simple) munkaszervezet.

A legnagyobb tanulási potenciállal a tanuló és a karcsúsított (lapos) munkaszervezetek rendelkeznek, míg a hagyományos típus esetén minden változót figyelembe véve átlag alatti értékeket találunk. A tanuló és a karcsúsított munkaszervezeti típus közötti legnagyobb különbség a munkafeltételekben található. A karcsúsított szervezetekben ugyanis jóval nagyobb a munka intenzitása, jellemzőek a szoros határidők és a nagy sebességgel végzett munka, emellett az autonómia mértéke is szignifikánsan alacsonyabb

A 2008-as válságot követően végzett az Európai munkakörülmény-felmérés (European Working Conditions Surveys – EWCS) 2010. évi felmérésének tapasztalatai szerint négy olyan ország volt az EU-28-ban, ahol a tanuló (discretionary learning) szervezetekben dolgozó munkavállalók aránya meghaladta az 50 százalékot: Hollandia, Dánia, Málta és Svédország. Ezzel szemben Bulgáriában, Romániában, Írországbán, Görögországban, az Egyesült Királyságban, Csehországban és Szlovákiában arányuk nem érte el a 30 százalékot. Magyarország sincs messze ettől a határvonaltól, a tanuló szervezetekben dolgozó munkavállalók aránya hazánkban 31,8 százalék, miközben az európai átlag 36,1 százalék. A transzformációs (posztiszocialista) gazdaságok közül Lengyelország éppen hogy, Észtország, Szlovénia és Lettország jelentősebb mértékben haladja meg az EU-28 átlagát (Eurofound, 2015).

A karcsúsított (lean) munkaszervezetek képviselik a másik jelentős tanulási potenciállal, azonban minimális autonómiával rendelkező szervezeti típust. A munkavállalók több mint egyharmada ilyen cégnél dolgozik Finnországban, az Egyesült Királyságban, Írországbán, Észtországban, Romániában, Máltán, Ausztriában és Bulgáriában. Ezzel szemben, legkevésbé elterjedtek Hollandiában és Görögországban számítanak, ahol a munkavállalók aránya nem éri el a 20 százalékot. Magyarország itt is elmarad az európai átlagtól, bár a különbség jóval kisebb (26,2% versus 28,7%) (Eurofound, 2015).

A legkisebb autonómiát és tanulási lehetőséget nyújtó munkaszervezetek a taylori elvek alkalmazását képviselik, a munkavállalók legmagasabb arányban Magyarországon dolgoznak ilyen munkahelyen (32,1%), de arányuk Görögországban is magas, 30 százalék feletti. Az európai átlag mindeközben a 20% százalékot sem éri el, Máltán a munkavállalók hozzávetőlegesen 5 százaléka, Dániában a munkavállalók csak mintegy 7 százaléka, Finnországban sem egészen 9 százaléka dolgozik ilyen munkahelyen, de Lettországban és Észtországban is csak 10 százalék körüli arányuk (Illéssy, 2016).

Ha a munkaszervezeti típusok előfordulási arányainak időbeli változását vizsgáljuk, akkor arra a következtetésre juthatunk, hogy a tanuló szervezetekben dolgozó munkavállalók aránya az országok többségében csökkent 2005-ről 2010-re. A kivételek közé tartozik Lettország, Málta és Portugália, ahol 10 százalékpontot meghaladó növekedés történt. Kevés olyan ország volt, ami 5 és 10 százalék közötti növekedést tudott felmutatni: Litvániában, Romániában, Szlovákiában és Spanyolországban a növekedés mértéke ebbe a tartományba esett – bár érdemes hozzátenni, hogy ezek az országok továbbra is az EU átlaga alatti aránnyal rendelkező tagállamok csoportjába tartoznak. 15 tagállamban könyvelhettek el csökkenést a tanuló szervezetekben dolgozó munkavállalók arányában, ezek közül jelentős mértékű, 10 százalék feletti volt a visszaesés Bulgáriában, Csehországban és

Ausztriában. Magyarország alig marad el e tetemes mértékű visszaesést elkönnyvelő országok mögött: hazánkban 2005 és 2010 között 9,6 százalékponttal esett vissza a magas szintű autonómiát és tanulási lehetőségeket biztosító szervezeti formában dolgozók aránya.

A legfeltűnőbb változások dinamikáját megfigyelve az országok három csoportját lehet elkülöníteni. Az első csoportba tartozik Lettország, Portugália, Litvánia, Spanyolország és Írország, ahol a válság ellenére is növekedett a magas tanulási potenciállal rendelkező munkaszervezeti típusokban (tanuló, karcsúsított) dolgozó munkavállalók aránya – bár érdemes hangsúlyozni, hogy a tanuló szervezeti típusban dolgozók előfordulása ezen országok közül mindössze Lettországban haladta meg az EU átlagát. A második csoportba azok az országok tartoznak, ahol a tanuló szervezetekben dolgozók arányának csökkenését a karcsúsított munkaszervezetek növekedése szivta fel. Ez a folyamat leginkább Németországban és a vele erős gazdasági kapcsolatokat ápoló Magyarországon és Ausztriában volt számottevő. Hasonló dinamika volt megfigyelhető a Skandináv országokban, Svédországban, Finnországban és Dániában is, bár ott e változások valamivel visszafogottabb mértékben zajlottak le. Magyarországon a válság hatására 12,9 százalékponttal bővült a karcsúsított szervezetekben dolgozók aránya, ugyanakkor Németországgal és Ausztriával szemben hazánkban az alacsony innovációs potenciállal bíró taylori szervezeti típusban dolgozók aránya is jelentősen emelkedett. A trendek harmadik típusát képviselő országok közé tartozik Franciaország, Csehország, Ciprus, és kismértékben Hollandia is, ahol a taylori és az egyszerű munkaszervezeti formák térnyerése kísérte a tanuló munkaszervezetekben dolgozók arányának csökkenését, bár érdemes kiemelni, hogy Hollandia ennek ellenére továbbra is vezető pozíciót tölt be a tanuló szervezetek tekintetében, míg a többi országban e szervezeti típus aránya elmarad a 2010-es EU átlagtól.

Összegzés

A technológiai és nem-technológiai (társadalmi-szervezeti) innovációk egyaránt döntő szerepet játszanak a gazdaságok (makro) és a szervezetek (mikro) szintjén mérhető teljesítményben, az egyes nemzetgazdaságok tartós versenyképességében. Mindazonáltal, a technológiai, valamint társadalmi-szervezeti innovációkban egyaránt szerepet játszó munkahelyi innovációk kutatásában és gyakorlati használatában jelentősek az ország különbségek.

A 2008-as pénzügyi válság hatására, rövidtávon nőttek az országok differenciái. Az EU jövőbeni fejlődése szempontjából döntő kérdés, hogy a krízis hatására erősödni látszó, déli és keleti irányú megosztottság tartósan bizonyul-e (Warhurst, Mathieu, Keune & Gallie, 2018; Makó & Illéssy, 2018)

Megmarad-e a mediterrán országok és a transzformációs (posztoszocialista) gazdaságok többségének jelentős lemaradása az EU-15 skandináv, kontinentális és angolszász országcsoportjaival összehasonlítva? Központi kérdés, hogy a különböző országcsoportokra, országokra jellemző fejlődés a „tanuló” szervezetek általános térnyerését és a konvergencia mintáját erősíti, vagy a fejlődés inkább a divergenciát erősíti.

Elemzésünk szerint a transzformációs (posztoszocialista) gazdaságok sem képviselnek egyetlen homogén országcsoportot („blokkot”), közöttük legalább olyan mértékűek a különbségek, mint az EU-15 országcsoportjai között. Ezek a különbségek még láthatóbbá váltak az egy évtizede bekövetkezett pénzügyi válság és gazdasági visszaesés hatására. Ugyanakkor az innovációs teljesítmények alapján kiemelkedni látszik ezen országcsoportból Észtország, Lettország, Szlovénia és Csehország (Illéssy, 2016). A diffúz minták meglétének egyik magyarázata lehet, hogy a transzformációs gazdaságok – gazdaságtörténeti perspektívában – még a gazdasági és társadalmi átalakulás korai szakaszában vannak, körükben nem rajzolódnak ki stabilnak mondható mintázatok vagy a fejlett tőkés gazdaságokra jellemző karakteres foglalkoztatási- és termelési rezsimjegyek. Másrészt Lengyelország kivételével viszonylag kisméretű és a világpiacon konjunktúra alakulásától jelentősen függő országokról van szó, amelyek esetében a rezsimtipológiák eleve korlátozottabban érvényesek. Ezen országok fejlődési útjainak jellemzésére, újabban, egyes szerzők az ún. függő kapitalizmus jelzőt használják (Delteil & Kirov, 2016).

Fontos közpolitikai tapasztalat: hogy érdemes a kutatók és politikai döntéshozók figyelmét a munkaszervezetek felépítésének és működésének jelentőségére irányítani a magyar gazdaság viszonylag alacsony innovációs teljesítményének tartós javítása érdekében. A munkaszervezetek ugyanis a rendelkezésükre álló humán, strukturális és kapcsolati tőkék mozgósításával (vagy annak elmulasztásával) döntően befolyásolják a legkülönbözőbb típusú innovációk bevezetését a köz- és magánszférában egyaránt. A munkaerő tudása és kompetenciája (mint humán tőke), a munkaszervezet és a munkavégzés tartalma (mint strukturális tőke), valamint a szervezet rendelkezésére álló külső kapcsolatok (mint kapcsolati tőkét jelentő erőforrások) határozzák meg a szervezetek (vállalatok) innovációs-dinamikus képességét, amely alapvető előfeltétele az innováción alapuló tartós versenyképességnek.

Köszönetnyilvánítás

A jelenlegi munka, szerzőtársaimmal jegyzett következő tanulmány lényegesen rövidített változata: Makó, Cs., Illéssy, M., & Számadó, R. (2019). Elméleti alapok – A munkahelyi innovációk, szabályozás, tudás és a tanulás szerepének felértékelődése. In Cs. Makó, M. Illéssy, & J. Szakos (Eds.), *Munkahelyi-szervezeti innovációk a közszférában – a nemzetközi összehasonlítás perspektívájában* (pp. 12-39.). A mű a

KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében működtetett „Innovatív, Tanuló Közigazgatás Ludovika Kiemelt Kutatóműhely” keretében, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem felkérésére készült.

Hivatkozások

- Appelbaum, E., Gittel, J. H., & Leana, C. (2011). High-performance work practices and sustainable economic growth. *Champaign, IL: Employment Policy Research Network*.
- Delteil, V., & Kirov, V. N. (Eds.). (2016). *Labour and Social Transformation in Central and Eastern Europe: Europeanization and Beyond*. Routledge.
- Dutz, M. A., Kessides, I., O'Connell, S., & Willig, R. D. (2011). *Competition and innovation-driven inclusive growth*. The World Bank.
- Ennals, R., & Gustavsen, B. (1999). *Work organization and Europe as a development coalition* (Vol. 7). John Benjamins Publishing.
- Eurofound. (2015). *First findings: Sixth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Illéssy, M. (2016). *A gazdasági fejlődés új útjainak keresése: a szervezeti innovációk és a szervezeti tanulás szerepének felértékelődése a gazdasági válság idején.* (Kiadatlan doktori értekezés). Budapest: Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola.
- Kesselring, A., Blasy, C., & Scopetta, A. (2014). *Workplace Innovation – Concepts and Indicators*. Brussels: European Commission Directorate-General for Enterprise and Industry, Directorate B – Sustainable Growth and EU 2020, Unit B.3 – Innovation Policy for Growth.
- Lundvall, B. Å. (2006). *Knowledge Management in the Learning Economy*. Aalborg: Danish Research Unit for Industrial Dynamics.
- Lundvall, B. Å. (2004). *Why the New Economy is a Learning Economy DRUID Working Papers No 04-01 DRUID*. Copenhagen: Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy/Aalborg University, Department of Business Studies.
- Makó, Cs., & Illéssy, M. (2018). *Innovation as an Engine for Inclusive Growth: Significant Challenges for Policy Learning on the Eve of Digitalization*. Budapest: QuInNE Working Paper No.4.
- Nielsen, P. (2018). *Collaborative assets and innovative growth in Danish workplaces*. Aalborg: Aalborg University, Department of Political Science.
- Nielsen, P. (2006). *Human Side of Innovation Systems: Innovation, Organizations and Competence Building in a Learning Perspective*. Aalborg: Aalborg University Press.
- Ramstad, E. (2014). Can high-involvement innovation practices improve productivity and the quality of working-life simultaneously? *Management*

and employee views on comparison. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(4), 25-45.

- Valeyre, A., Lorenz, E., Cartron, D., Csizmadia, P., Gollac, M., Illéssy, M., & Makó, C. (2009a). Munkaszervezeti modellek Európában és az emberierőforrás-gazdálkodás néhány jellemzője Kísérlet a munkaszervezetek nemzetközi paradigmaterképének elkészítésére (I. rész). *Vezetéstudomány*, 40(10), 2-15.
- Valeyre, A., Lorenz, E., Cartron, D., Csizmadia, P., Gollac, M., Illéssy, M., & Makó, C. (2009b). Munkaszervezeti modellek Európában és az emberierőforrás-gazdálkodás néhány jellemzője Kísérlet a munkaszervezetek nemzetközi paradigmaterképének elkészítésére (II. rész). *Vezetéstudomány*, 40(11), 37-51.
- Warhurst, C., Mathieu, C., Keune, M., & Gallie, D. (2018). *Linking innovation and job quality: challenges and opportunities for policy and research* (No. 11). QuInnE Working Paper.

MÁRMAROSI ANDRÁS

Történt-e paradigmaváltás a változásvezetésben? A szervezeti hálózatkutatás és a változásvezetés kapcsolata, a vírusos változásvezetés megjelenése

Az elmúlt 20-30 évben a szervezeteknek egyre növekvő sebességgel kellett tanulniuk és adaptálódniuk. Ez folyamat az elmúlt 10 évben csak még jobban felgyorsult (Mack, Khare, Krämer & Burgartz, 2015; Bennett & Lemoine, 2014). Ezen trendek felértékelték a változásmenedzsment jelentőségét. A 90-es években Kotter (1996) volt az egyik meghatározó szerző e tekintetben. Technológiai változások, rövidülő termék életciklusok, növekvő fogyasztói elvárások, és az egyre hatékonyabb működés folyamatos keresése mind azt eredményezték, hogy a felsővezetők nem csupán oly módon reagáltak ezen változásokra, hogy folyamatosan felülvizsgálták a termék és szolgáltatás portfóliójukat, hanem a stratégia, struktúra, folyamatok és a kultúra felülvizsgálata is terítékre került (Nadler, 1998; Nolan & Croson, 1995).

Mindez nem meglepetés azok számára, akik ezzel foglalkoznak. A szervezeti változások vezetésével kapcsolatban, leadership és bevonás témában számos tanulmány, könyv született (Pasmore, 1994; Katzenbach, 1995; Kotter, 1996; Bunker & Alban, 1997). A változásvezetésnek volt egy kialakult kánonja, paradigmája.

Ugyanakkor, bár a bölcs tanácsok, koncepciók, módszertanok számossága folyamatosan növekedett, a változások sikeres implementációjának aránya nem nőtt olyan mértékben. Egy Gartner-tanulmány szerint a 2000-es évek környékén a szervezeti változások nagy része nem volt sikeres. A vizsgált szervezetek 90%-ánál a megelőző két évben jelentős változások történtek, de csupán 5%-uknál nem történt közben lényegi működési zavar és sikerült időben lezárniuk a projektet (Mahoney, 2001). A csúszások jelentős többlet költséget jelenthettek. A szervezeti átalakítások gyakran nem hozták a várt

eredményeket (Liao, 2004). Hasonlóképpen a vállalat felvásárlások és összeolvadások sem hozták gyakran a várt pénzügyi eredményeket, nagyrészt az eltérő kultúrák integrációjának nehézsége miatt (King, Dalton, Daily & Covin, 2004). A helyzet azóta csak fokozódott. Iparágtól, technológiától, fizikai lokációtól függetlenül a változás vált az egyetlen biztos tényezővé. Egy 2018-as Gartner-kutatás szerint egy tipikus szervezet az elmúlt három évben öt nagyobb, a teljes szervezetet érintő változáson ment keresztül és többségük a jövőben is jelentős változásokat tervez. Ugyanakkor ezen változásoknak csak az egy harmada volt sikeres, míg a fele csúnya bukás volt (Gartner, 2019).

Adódik a kérdés: Miért olyan nehéz a változásvezetés? Miért ilyen alacsony a sikerráta? A kérdés megválaszolása nyilván összetett.

A szervezeti változások menedzselése jelentős – de nem kizárólagos – részben azért nehéz, mert gyakran tapasztalható ellenállás a kezdeményezésekkel szemben. Ebben önmagában semmi újdonság nincs. Ugyanakkor jelentős különbség van aközött, hogy tudjuk, hogy ellenállás várható, illetve értjük, hogy az adott szervezetben pontosan hol, és miért jelenik meg az ellenállás. Más szavakkal megfogalmazva a változási projektek többnyire nem a nyílt ellenállás miatt hiúsulnak meg, hiszen a nyílt ellenállással lehet mit kezdeni. A változási projektek gyakran ezer apró seb miatt véreznek el. Olyan emberek és helyzetek, akiket és amiket nem kezelnek, kiszívják az energiát, az életet a fontos változási kezdeményezésekből és ennek következtében nem jön létre az a hatás, az az eredmény, ami az eredeti cél volt (Johnson-Cramer, Parise & Cross, 2007). A 90-es évek változásmenedzsmet kánonjában természetesen ismerték a szervezeti ellenállás jelenségét, és voltak megfogalmazott javaslatok, módszerek ennek kezelésére, de úgy tűnik ezek nem bizonyultak hatékonynak.

A szervezeti ellenállást azért nehéz pontosan diagnosztizálni, és ennek következtében kezelni, mert a klasszikus - a változáspszichológia által leírt, egyéni szintű - ellenállásokon túlmenően többnyire két forrásból fakad, a szervezeti kultúrából és a szervezet informális struktúrájából (Johnson-Cramer, Cross & Yan, 2003; Johnson-Cramer et al., 2007). Ezek pedig nem közvetlenül láthatók, ill. figyelhetők meg. Mind a kultúra, mind az informális struktúra nagy hatással van a változási projektek sikerességére, de ez a hatásmechanizmus jórészt láthatatlan. Jelen tanulmányban az informális struktúra és a szervezeti hálózatok kifejezéseket szinonimként használom.

Az elmúlt két évtizedben komoly előrehaladás történt a téren, hogy feltárjuk és megértsük a szervezetek informális struktúráját, a munkatársak, vezetők informális kapcsolati hálózatát. Ennek módja a szervezeti hálózatelemzés, amely lehetővé teszi, hogy megértsük, hogy ez emberek valójában hogyan kapcsolódnak egymáshoz, hogyan végzik a munkájukat (Cross & Parker 2004). Ez az a lényegi változás, ami új lehetőségeket teremt

a változásmenedzsment számára. A kapcsolódó kutatások rávilágítottak arra, hogy egy szervezeten belüli kapcsolati hálózatok milyenségének lényegi hatása van a szervezeti teljesítményre, a szervezeti tanulásra, tudásáramlásra és innovációra. (Cross, Borgatti & Parker, 2002; Cross & Prusak, 2002; Monge & Contractor, 2003; Thomas, 2019; Cross, Kaše, Kilduff & King, 2013; Kurkoski, 2016).

Alapvető kérdés tehát, hogy hogyan lehet a sikeres szervezeti változások megvalósítása érdekében egyszerre figyelembe venni az informális szervezeti hálózatokat, illetve azt, hogy milyen értékek, milyen kultúra jellemzik az egyének szorosabban kapcsolódó informális csoportjait? A kérdés mögött meghúzódik egy előfeltevés, miszerint a szervezetek hálózatos természeténél fogva a szervezeti kultúrát sem lehet homogénként kezelni.

A szervezeti hálózatelemzés (Organizational Network Analysis)

A szervezeti hálózatkutatás nem újkeletű dolog. A szervezeti hálózatokkal foglalkozó kutatók munkássága olyan akadémiai óriások vállán nyugszik, akik az informális kapcsolati hálózatok üzleti életben betöltött szerepét tanulmányozták, fejlesztették, validálták, mint pl. Mayo, a Hawthorne tanulmány kapcsán, Moreno (1934), aki bevezette a szociometriát és a szociogram fogalmát a hálózatok elemzésébe; Allen (1977), aki azt mutatta meg, hogy hogyan lehet humán rendszereket átstrukturálni annak érdekében, hogy jobb személyközi kapcsolatok alakuljanak ki. Valójában az a gondolat, hogy a people management és a munkahelyi kapcsolatok mintázatai között szoros kapcsolat van, nem újszerű, az emberi kapcsolatok mozgalomig nyúlik vissza. Tichy & Fombrun (1979) már pár évvel a stratégiai EEM-modelljük (Tichy, Fombrun & Devanna, 1982) publikálása előtt tárgyalta a szervezeti hálózatok elemzésének kérdését.

A szervezeti hálózatelemzés egy olyan kérdőív és elemző eszközrendszer, amely révén a szervezeti interakciós minták, az információ, ill. tudásáramlás elemezhető és értékelhető (Nohria & Eccles, 1992; Scott, 2000). A hálózatkutatás megmutatta, hogy szervezeti informális hatalmi viszonyoknak van hatása a változások kimenetére (Burkhardt & Brass, 1990; Krackhardt, 1990), különböző ötletek elterjedésére a szervezeten belül (Rogers, 1995), illetve érték és hiedelem rendszerek alakulására (Erickson, 1988).

Mindazonáltal az erőfeszítések gyakran ad hoc jellegűek voltak. Ugyanis amikor a vezetők szerették volna előmozdítani, fejleszteni az együttműködést, nem volt mindig egyszerű annak a meghatározása, hogy konkrétan kinek kihez is kéne kapcsolódnia, hogy egyidejűleg elkerüljék a túlterheltséget, illetve hogy egyes emberek szűk keresztmetszetté váljanak a

szervezetben. A 2000-es évek elején jelentek meg azok az on-line, informatikai rendszerek, amik lehetővé tették, hogy pontos és részletes képet kapjunk a szervezetek rejtett, informális hálózatairól. Tehát nem önmagában a hálózatelemzés, hanem az informatikai eszközökkel, algoritmusokkal megtámogatott, hatékony, pontos és részletes képet mutató, nagy számosságú adatot gyorsan feldolgozó megoldások megjelenése az, ami változást hozott a változásmenedzsment eszköztárában, módszertanában.

Napjainkban az emberierőforrás-menedzsment az egyik olyan tényező, amely más tényezők mellett jelentősen hozzá tud járulni a szervezeti társas hálózatok fejlesztéséhez. (Collins & Clark, 2003; Kaše, Paauwe & Zupan, 2009). Kutatók már egy jó ideje amellettt érvelnek, hogy a menedzsereknek a szervezetükben lévő emberi társas kapcsolatok menedzselésével is foglalkozniuk kellene. (Davenport & Snyder, 2005). Az üzleti vezetőket abban az irányban bátorítják, hogy segítsék elő egészséges, produktív kapcsolatok kialakítását a szervezetükön belül, csökkentsék a munkatársak és a szervezet felső vezetése közötti távolságot, mozdítsák elő az egyes szervezeti egységek közötti kommunikációt, információ áramlást, és adott esetben segítsék elő az újonnan felvásárolt szervezetek zökkenőmentes integrációját (Ibarra & Hansen, 2011). Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (2003) például amellettt érvel, hogy a HR szakemberek nem csak abban képesek támogatni a vezetőket, hogy a szervezeteiken belüli interakciók hatékonyabbá váljanak, hanem ezáltal a szervezet társas tőkéjét versenyelőnyé is képesek fordítani. Cross et al. (2010) arról értekeznek, hogy a szervezeti hálózatelemzés hogyan képes előmozdítani a szervezeti teljesítményt, és innovációt, Tortoriello et al. (2011), pedig az informális hálózatok szerepét vizsgálja a szervezeti tudás megosztás, tudásáramlás tekintetében.

Korábban a HR-gyakorlatban standard kultúraelemzések (Denison & Mishra, 1995; Wilderom, Glunk & Maslowski, 2000) eredményeit különböző aggregáltsági szinteken lehet vizsgálni, így különböző bontásokban (pl. funkció, hierarchia szint, fizikai elhelyezkedés, nem, stb) lehet az esetlegesen eltérő szubkultúrákat elemezni, de a formális szervezeti struktúra gyakran nem megfelelő indikátora annak, hogy valójában hogyan is zajlik a munkavégzés (Krackhardt & Hanson, 1993; Cross & Prusak, 2002), a vezetőknek többnyire nincs pontos észlelése a tekintetben, hogy ki-kivel működik együtt, oszt meg információt, ki-kitől kér segítséget a szervezetben. (Krackhardt, 1990).

Ezért érdemes a kultúrát is oly módon vizsgálni, hogy az bizonyos szubkultúrák halmaza. A szubkultúra pedig adott értékek, attitűdök, viselkedésminták összessége, amelyet egyes befolyásos, - az informális kapcsolati hálóban kulcs, centrális pozíciót betöltő és az adott személyhez szorosan kapcsolódó - emberek képviselnek, és amely az informális kapcsolati hálón keresztül terjed (Cross & Parker, 2004).

Tehát a szervezeti hálózatelemzés új lehetőségeket kínál a vezetők számára, annak érdekében, hogy hatékonyabban tudják megvalósítani a változtatási kezdeményezéseiket (Johnson-Cramer et al., 2007, p. 89), mint pl.:

- az informális hálózatban lévő kulcsemberek azonosítása, bevonása és ezáltal támogatásuk megszerzése,
- bizonyos kulturális értékek, attitűdök, hiedelmek szervezeti hálózaton keresztül történő elterjedésének megértése,
- a különböző, adott esetben részben egymással ütköző szubkultúrák, értékrendek azonosítása, amelyek potenciálisan kockázatot jelenthetnek egy változási folyamat kapcsán,
- olyan beavatkozások tervezése, amelyek egyaránt figyelembe veszik a formális és informális struktúrákat, ill. az adott esetben fragmentált kulturális dimenziót is.

Játék a szavakkal – annak illusztrálására, hogyan lehet egy szervezet informális hálózatát használni kulturális változás elérése érdekében.

Az emberiség történetében a járványok mindig pánikot keltettek. Így van ez még ma is, amikor pedig sokkal jobbak az esélyeink az immunitásra vagy épp a gyógyulásra. Érthető tehát, ha sokan felkapják a fejüket a kijelentésre: a következő sorok arról szólnak majd, hogyan fertőzhetünk meg hatékonyan egy egész szervezetet, és miért értékeljük sikerként, ha a szervezet tagjai nem bizonyulnak immunisnak a járvánnyal szemben?

A járványtan (epidemiológia) a mikrobiális populációbiológia azon ága, amely a mikrobák szaporodását és terjedését nem a mikrobák abszolút mennyiségében, hanem az általuk megfertőzött egyedek számában méri (Rothman, 2002; Jurányi, 1998; Checkoway, Pearce & Crawford-Brown, 1989). Az endémia egy adott betegség megszokott előfordulása egy adott népességben. Ha ez egy adott mérőszámot meghalad - influenza esetén 10%-os fertőzöttségi arány - akkor epidémiáról van szó. Az epidémia úgy is definiálható, mint a fertőzöttségi arány időszakos, a megszokottnál nagyobb mértékű megemelkedése egy adott populációban (Rothman, 2002; Jurányi, 1998; Checkoway et al., 1989).

Játszunk egy játékot! Cseréljünk ki néhány kifejezést!

Első lépés: Mikróba = viselkedéses mintázat

A járványtan a mikrobiális populációbiológia azon ága, amely a viselkedés mintázatok szaporodását és terjedését nem a viselkedés mintázatok abszolút mennyiségében, hanem az általuk megfertőzött egyedek számában méri. Az endémia egy adott viselkedés mintázat megszokott előfordulása egy adott népességben. Ha ez egy adott mérőszámot meghalad, akkor epidémiáról van szó. Az epidémia úgy is definiálható, mint a fertőzöttségi

arány időszakos, a megszokottnál nagyobb mértékű megemelkedése egy adott populációban.

Második lépés: A mikrobiális populációbiológiát nagyvonalúan kicserélhetjük viselkedés tudományra.

Harmadik lépés: A járványtant pedig a szervezeti kultúra fejlesztésének tanára cseréljük ki.

Negyedik lépésként legyen az endémia egy adott szervezetre jellemző kultúra.

Ebben az esetben a szervezet kultúráját leírhatjuk bizonyos viselkedésmintázatok előfordulásának gyakoriságával az adott szervezetben. Az epidémia pedig az, amikor változás következik be a viselkedésmintázatok előfordulásának gyakoriságában az adott szervezetben, azaz bizonyos viselkedésmintázatok jellemzőbbek lesznek a szervezeti populációban, míg más viselkedésmintázatok kikopnak, elmaradnak. Tehát változik a szervezet kultúrája!

Ezeket a változtatásokat végig vezetve a következő definíciókhoz juthatunk:

A szervezeti kultúra fejlesztésének tana a viselkedés tudomány azon ága, amely a viselkedés mintázatok szaporodását és terjedését nem a viselkedés mintázatok abszolút mennyiségében, hanem az általuk megfertőzött egyedek számában méri.

Egy adott szervezetre jellemző kultúra adott viselkedés mintázatok megszokott előfordulása egy adott népességben. Ha ez egy adott mérőszámot meghalad, akkor minőségi változásról van szó. A szervezeti kultúra változása úgy is definiálható, mint a fertőzöttségi arány időszakos, a megszokottnál nagyobb mértékű megemelkedése egy adott populációban.

Ha ezt elfogadjuk – és a játék kedvéért tegyük meg – akkor a következő logikus kérdések adódnak:

1. Hogyan terjed és szaporodik valamilyen viselkedés mintázat egy szervezetben?
2. Hogyan lehet egy szervezetet megfertőzni konstruktív, kívánatos viselkedés mintázatokkal?
3. Hogyan lehet a prevalenciát (fertőzöttségi arány) növelni?

Hogyan terjed és szaporodik valamilyen viselkedés mintázat egy szervezetben?

Az első kérdés megválaszolásához ismét segítségül hívhatunk egy szakmai kifejezést, a reprodukciós rátát! A Reprodukciós ráta megadja, hogy egy

fertőzés hány további fertőzést okozhat egy adott népességben (Rothman, 2002; Jurányi, 1998; Checkoway et al., 1989).

Tehát a kérdés úgy hangzik, hogy egy ember adott típusú viselkedése hány másik emberre lehet olyan hatással, hogy ők is elkezdjenek úgy viselkedni? Persze a helyes válasz az, hogy attól függ! Na de mitől is? Egyrészt függ attól, hogy milyen az adott ember! Introvertált, extrovertált? Szimpatikus, nem szimpatikus? Megbízható, nem megbízható? Sikeres, nem sikeres? ... Másrészt függ attól, hogy az adott viselkedés mintázat mennyire látható, mennyire figyelhető meg, mennyire követhető, utánozható!

De mindez persze önmagában nem elég! Ha az adott viselkedés mintázat nem egyezik az értékrendemmel, ha nem vagyok képes megvalósítani, ha a szervezet nem jutalmazza, akkor miért másolnám, miért próbálnám leutánozni, miért változtatnék a saját működésemen?

Hogyan lehet egy szervezetet megfertőzni konstruktív, kívánatos viselkedés mintázatokkal?

A második kérdés megválaszolásához ismét a biológiához fordulunk egy analógiáért. Számos vírus a véráram útján keresztül terjed el az adott gazda szervezetben. Azaz a kérdés, hogyan kerül be a vírus a véráramba? Másképpen megfogalmazva, ha egy szervezetet meg akarok fertőzni, akkor a fertőző vírust be kell juttatnom a véráramba.

Alkérdés, hogy gazdálkodó szervezetekben mi tekinthető a véráramnak? Úgy vélem, hogy a helyes válasz az informális hálózat. A szervezeti pletyka kutatások rámutattak arra, hogy a szervezeti szereplők valóság értelmezését sokkal inkább meghatározták a szervezeti pletykák, mintsem a hivatalos, formális kommunikációs csatornákon továbbított üzenetek (Sztvetelszky, 2002). A szervezet nem tűri el az információs vákuumot, miképpen az az emberi elme is egy „értelem generáló gépezet”, rendez, strukturál, jelentést, összefüggést tulajdonít – nehezen viseli a káoszt, a rendetlenséget (Weick, 1995). A szervezeti ember is automatikusan értelmezi, strukturálja, vagy éppen teremti a szervezeti valóságot, amit aztán megoszt másokkal – így jönnek létre a közös valóság értelmezések, amelyek az informális hálózatokon keresztül villámgyorsan körbejárják a szervezetet!

Tehát a kérdésre a válasz, hogy az informális szervezeti hálózatba kell bejuttatnom a kívánatos viselkedésmintázatokot, aztán azok majd maguktól elterjednek, szaporodnak, ha a körülmények megfelelőek, amint arra az első kérdés megválaszolása kapcsán már rámutattunk.

Hogyan lehet a prevalenciát (fertőzöttségi arány) növelni?

A harmadik kérdés kapcsán ismét csak a szakirodalomhoz fordulunk. A fertőző vírusok transzmissziós/ reprodukciós rátája csökkentésének módja, ha felismerjük a small-world networks hatásait. (Zanette & Kuperman, 2002; Kuperman & Abramson, 2001). A járványtanban felismerték, hogy gyakran széleskörű, kiterjedt interakciók vannak a fertőzött egyénekből álló csoportokon, hubokon belül, illetve hasonló, kiterjedt interakciók vannak az elkülönült, fogékony egyének csoportjain belül. Ugyanakkor annak ellenére, hogy az elkülönült csoportok, hubok (fertőzött vs. fogékony) közötti interakciók száma viszonylag alacsony, a fertőzés csupán néhány interakción keresztül át tud ugrani, át tud terjedni egy fertőzött csoportról egy fogékony csoportra, amelyben aztán nagyon gyorsan elterjed. Azaz a fertőzöttségi arány (prevalencia) a small-world networksben ugyan némiképpen csökkenthető, ha a fertőzött hubokon belüli egyének közötti interakciókat elimináljuk, azonban drasztikus csökkenés érhető el akkor, ha a fő fókusz a hubok, csoportok közötti átterjedés, átugrás megelőzésére helyezzük (Zanette & Kuperman, 2002; Kuperman & Abramson, 2001). Természetesen a világban a betegségek, járványok megelőzésén, a terjedés megállításán van a hangsúly! De ha tovább játszunk a gondolattal, akkor ugyanezen mechanizmusokat lehet a szervezeteken belül használni arra, hogy elterjesszünk a small-world networks logikájának megfelelően pozitív, kívánatos viselkedés mintázatokat a szervezeti informális hálózatokon keresztül, ahol meg kell találni azokat a csomóponti, hub embereket, akik összekötik az elkülönült kis hálózatokat, így biztosítva, hogy a viselkedés mintázatok átterjedjenek az egyik informális hálózatról a másik informális hálózatra.

Persze mindez csak játék a szavakkal. Vagy mégsem? Herrero 2008-ban és 2011-ben publikált könyveket a következő címmel: *Viral Change: The Alternative to Slow, Painful and Unsuccessful Management of Change in Organisations*, illetve *Homo imitans: the art of social infection: Viral Change in action* (Herrero, 2008; Herrero, 2011).

Az elmúlt évtizedben a változás ügynökeinek (change agent) használata eléggé elterjedt és sztenderd módszertanná vált. A kiválasztásuk során is többnyire szervezeti hálózatelemzést végeznek. Ugyanakkor azáltal, hogy gyakran formalizálják a szerepüket, épp az informalitásban rejlő erő, a hitelesség, az „érdekmentesség” sérül. A felsővezetés ügynökeivé, a hatalom kiszolgálóivá válnak.

A vírusos változás módszertana az önkéntességre, bevonódásra, szabadságra épül, amelynek kulcsa a személyes hitelesség. Ezért ennek menedzselése művészet. A kontroll elengedéséről, bizalomról és a változásba vetett hitről szól! Ez, így ebben a formában talán valódi paradigmaváltás lehetne.

Hivatkozások

- Allen, T. (1977). *Managing the Flow of Technology*. Cambridge, MA: MIT Press
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
- Bonanomi, M. M. (2019). *Digital Transformation of Multidisciplinary Design Firms: A Systematic Analysis-Based Methodology for Organizational Change Management*. Springer.
- Bunker, B. B., & Alban, B. T. (1997). *Large group interventions: Engaging the whole system for rapid change*. Jossey-Bass.
- Burkhardt, M. E., & Brass, D. J. (1990). Changing patterns or patterns of change: The effects of a change in technology on social network structure and power. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 104-127.
- Burt, R. S., Kilduff, M., & Tasselli, S. (2013). Social network analysis: Foundations and frontiers on advantage. *Annual Review of Psychology*, 64, 527-547.
- Checkoway, H., Pearce, N., & Crawford-Brown, D. (1989). *Research Methods in Occupational Epidemiology*. New York: Oxford.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Cross, R. L., Cross, R. L., & Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*. Harvard Business Press.
- Cross, R., & Prusak, L. (2002). The people who make organizations go—or stop. *Networks in the Knowledge Economy*, 248-260.
- Cross, R., Borgatti, S. P., & Parker, A. (2002). Making invisible work visible: Using social network analysis to support strategic collaboration. *California Management Review*, 44(2), 25-46.
- Cross, R., Kaše, R., Kilduff, M., & King, Z. (2013). Bridging the gap between research and practice in organizational network analysis: A conversation between Rob Cross and Martin Kilduff. *Human Resource Management*, 52(4), 627-644.
- Cross, R. L., Singer, J., Colella, S., Thomas, R. J., & Silverstone, Y. (2010). *The organizational network fieldbook: Best practices, techniques and exercises to drive organizational innovation and performance*. John Wiley & Sons.
- Davenport, E., & Snyder, H. W. (2005). Managing social capital. *Annual Review of Information Science and Technology*, 39(1), 515-550.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.

- Erickson, B. (1988). The Relational Basis of Attitudes. In B. Wellman, & S. Berkowitz (Eds.). *Social Structures: A Network Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gartner, Inc. (2019). *Help Optimize Organizational Change*. Letöltés helye: <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/organizational-change-management> Letöltés ideje: 2019. augusztus 24.
- Herrero, L. (2008). *Viral Change: The Alternative to Slow, Painful and Unsuccessful Management of Change in Organisations*. Meetingminds Publishing.
- Herrero, L. (2011). *Homo imitans: the art of social infection: Viral Change in action*. Meetingminds Publishing.
- Ibarra, H., & Hansen, M. T. (2011). Are you a collaborative leader. *Harvard Business Review*, 89(7/8), 68-74.
- Johnson-Cramer, M. E., Cross, R. L., & Yan, A. (2003). Sources of fidelity in purposive organizational change: Lessons from a re-engineering case. *Journal of Management Studies*, 40(7), 1837-1870.
- Johnson-Cramer, M. E., Parise, S., & Cross, R. L. (2007). Managing change through networks and values. *California Management Review*, 49(3), 85-109. <https://doi.org/10.2307/41166396>
- Jurányi, R. (Ed.). (1998). *A fertőző betegségek általános és részletes járványtana*. Budapest: Medicina Könyvkiadó Rt.
- Katzenbach, J. (1995). *Real Change Leaders*. New York, NY: Free Press.
- Kaše, R., Paauwe, J., & Zupan, N. (2009). HR practices, interpersonal relations, and intrafirm knowledge transfer in knowledge-intensive firms: a social network perspective. *Human Resource Management*, 48(4), 615-639.
- King, D. R., Dalton, D. R., Daily, C. M., & Covin, J. G. (2004). Meta-analyses of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators. *Strategic Management Journal*, 25(2), 187-200.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press,
- Krackhardt, D. (1990). Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 342-369.
- Krackhardt, D., & Hanson, J. R. (1993). Informal networks. *Harvard Business Review*, 71(4), 104-111.
- Kuperman, M., & Abramson, G. (2001). Small world effect in an epidemiological model. *Physical Review Letters*, 86(13), 2909.
- Kurkoski, J. (2016). It's not you, it's your job: Network evolution within firms. In *The structuring of work in organizations* (Vol. 47, pp. 241-274). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20160000047020>
- Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2003). HR's role in building relationship networks. *Academy of Management Perspectives*, 17(4), 53-63.

- Liao, J. (2004). Restructuring Scope, Performance and R&d Intensity: Do All Restructuring Activities Create Value? 1. *Journal of Competitiveness Studies*, 12(1), 20.
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (Eds.). (2015). *Managing in a VUCA World*. Switzerland: Springer.
- Mahoney, C. (2001). *Even Change is Changing: Now It's Organizational Angst*. Gartner Research.
- Monge, P. R., & Contractor, N. S. (2003). *Theories of communication networks*. Oxford: Oxford University Press.
- Moreno, J. L. (1934). *Who shall survive? Foundations of sociometry, group psychotherapy, and sociodrama*. Washington, DC: Nervous and Mental Disease Publishing Company.
- Nadler, D. (1998). *Champions of Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nolan, R., & Croson, D. (1995). *Creative Destruction: A Six-Stage Process for Transforming the Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Nohria, N. (1992). Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations? In N. Nohria, & R. G. Eccles (Eds.), *Networks in Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pasmore, W. (1994). *Creating Strategic Change: Designing the Flexible, High Performing Organization*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations (4th Ed.)*. New York: The Free Press.
- Rothman, K. J. (2002). *Epidemiology: An introduction*. Oxford University Press.
- Scott, J. (2000). *Social network analysis: A handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Szvetelszky, Zs. (2002). *A pletyka*, Budapest: Gondolat Kiadói Kör, Kognitív Szeminárium sorozat.
- Thomas, N. (2019). Learning Networks in Organizations: A Consultant's Eye view. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2019, No. 1, p. 16721). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.16721>
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J., & Devanna, M. A. (1982). Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, 23(2), 47-61.
- Tichy, N., & Fombrun, C. (1979). Network analysis in organizational settings. *Human Relations*, 32(11), 923-965.
- Tortoriello, M., Reagans, R., & McEvily, B. (2012). Bridging the knowledge gap: The influence of strong ties, network cohesion, and network range on the transfer of knowledge between organizational units. *Organization Science*, 23(4), 1024-1039. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0688>

- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wilderom, C., Glunk, U., & Maslowski, R. (2000). Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance. In N. Askanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zanette, D. H., & Kuperman, M. (2002). Effects of immunization in small-world epidemics. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 309(3-4), 445-452.

PRIMECZ HENRIETT

Az interkulturális menedzsment születése és fejlődése Hofstede és a GLOBE-kutatás tükrében

Bevezetés

Az igény más emberek kultúrájának megismerésére és megértésére több, mint 500 éve, a nagy felfedezések idején megjelent. A gyarmatosítás időszakában kevés tiszteletet élveztek a gyarmatosított kultúrák, a megismerés célja az volt, hogy a legyőzés, leigázás a lehető leggyorsabban és könnyebben menjen. Azóta a felvilágosodás eszméjének köszönhetően alapvetés, hogy minden kultúrát egyformán értékesnek tartunk, köztük hierarchiát nem feltételezünk. Az etnocentrikus közelítést, amely szerint a saját kultúránk értékesebb, mint másoké (Adler & Gundersen, 2008) a szakmai közösség kritizálja. A parochiális viselkedés, amely egyetlen kultúrát feltételez (Adler & Gundersen, 2007) még károsabb, hiszen minden kulturális eltérést hibának, javítandónak feltételez. Ezért a mai napig fontos az interkulturális ismeretek tanítása, tanulása és kutatása, különösen, ha valaki nemzetközi környezetben dolgozik. Ennek a tételnek elfogadásában elévülhetetlen érdemei vannak Hofstedének, pedig nem is ő volt az első, aki tudományos igénnyel foglalkozott interkulturális menedzsmenttel, és még azt sem mondhatjuk, hogy ő az utolsó, hiszen elméletét sokan kritizálták, vitába szálltak vele, és meg is haladták. Ebben a fejezetben szeretném bemutatni azokat az elméleteket, amelyek megelőzték a hofstedei modellt, röviden bemutatom a modellt és annak módszertanát, majd rátérek Hofstede nagy vitáira, először Trompenaarsszal, majd a GLOBE-kutatás csapatával. A hofstedei kutatás további kritikáit követően áttekintem, hogy miben tartotta meg és miben haladta meg a GLOBE-kutatás Hofstede elméletét. Végül bemutatom, hogy a GLOBE dimenziók együtt mozgása és függetlensége alapján hogyan rendezte a dimenziókat Bakacsi (2012) egy újabb modellbe.

Interkulturális menedzsment: előfutárok

Az interkulturális menedzsment előfutárának Kluckhohn és Strodtbeck (1961) híres kutatást tekinthetjük, amelyben öt Egyesült Államokbeli csoport kultúráját vetette össze, és hozta létre azt a modellt, amely számos mai interkulturális menedzsment modell alapja. Úgy gondolkodtak a kutatók, hogy a közösségek által kialakított kultúrák eltérő értékstruktúra mentén szerveződnek, és ez a gondolat mai napig domináns az összehasonlító kultúrakutatásokban. Öt dimenzió mentén vizsgálták a kultúrákat: (1) emberi természet, (2) ember – természet viszonya, (3) idő-orientáció, (4) kapcsolat-orientáció, (5) jövő-orientáció. A kutatók szerint ezekre a kérdésekre véges számú válasz van, és minden kultúra dominánsan választ valamit, még ha egyes személyek válaszai eltérhetnek. A kutatás sikerének az egyik záloga az volt, hogy ezek a kultúrák a kutatás idején (50-es évek) lényegében nem érintkeztek egymással. Ilyen kulturális elkülönülést ma nehezebben találnak a kutatók. Hall (1966) amerikai kultúrakutató hasonlóan előfutárnak tekinthető, bár az ő módszere kevésbé volt szisztematikus, mint Kluckhohné és Strodtbecké. Hall mutatott rá először, hogy a térhasználat (proxémika) mennyire kultúrafüggő, és a meggyőző példáival azonnal érthetővé váltak a kulturális különbségekből fakadó félreértések, viták és konfliktusok. Hall ugyanakkor bevezette a monokromikus és polikromikus időorientáció fogalmát, azaz, hogy az emberek az időt egy lineáris folyamatnak értelmezik és ennek megfelelően a tevékenységeiket szekvenciálisan rendezik, határidőket pontosan tartják vagy inkább több párhuzamos tevékenységet végeznek, az időt rugalmasabban kezelik, és nem rendelik alá az emberi aktivitást az időkereteknek. Emellett a magas és alacsony kontextusú kultúrák tipológiáját is kidolgozta, amely némileg együtt mozog az időorientációval. Mivel sokat utazott, nagy nemzetközi tapasztalata volt, találó példái meggyőzték a gyakorló szakembereket és kutatókat az általa bevezetett kategóriák helyességétől.

Interkulturális menedzsment születése: Hofstede úttörő kutatása

Hofstede volt az első kutató, aki valóban tudományos igényességgel vizsgálta a kulturális különbségeket, pedig leírása szerint a híressé vált IBM-kutatás kiinduló kutatási kérdése nem a kulturális különbségek feltárása volt, hanem a munkával kapcsolatos értékek vizsgálata. Csak a hosszú kutatás folyamán döbbsent rá Hofstede és kutatócsapata, hogy szisztematikus eltérés van kultúránként a nagy multinacionális szervezet különböző országaiban. Ezzel a kutatással kezdődött az a mai napig is tartó kutatássorozat, ami abból az alapfeltevésekből indul ki, hogy a nemzeti kultúra egy olyan kategória, amely szükségszerűen különbségekhez vezet. Ez a tétel az interkulturális

menedzsment legtöbbet vitatott kérdése: mennyire meghatározó a nemzeti kultúra, amelyben felnőttünk. Hofstede (1980) tudományosan tudta igazolni, hogy vannak szisztematikus különbségek a nemzeti kultúrák képviselői között az általa felállított az eredetileg négydimenziós (hatalmi távolság, individualizmus, bizonytalanságkerülés, maszkulinitás) modellje változóiban. Ezeket a különbségeket korábban tapasztalatból ismerték, az újdonság az volt, hogy ez tudományosan is tudták igazolni. Az amerikai kultúra individualistább, mint a japán; dél-amerikai és dél-ázsiai kultúrákban nagyobb a hatalmi távolság, mint a nyugati országokban; a németek bizonytalanságkerülése jelentősebb, mint az angoloké; és az észak-európai kultúrák femininebb értékeket vallanak, mint a déliek. A faktoranalízissel kidolgozott modell - bár egy faktort ketté választott: individualizmust és a hatalmi távolságot - messze a legjobb modell volt a 80-as években. Lényegében ennek a kutatásnak köszönhetjük, hogy új diszciplína született, az interkulturális menedzsment. Hofstede később tovább építette a modelljét, a Kínai Értékkutatásban beveszi a hosszú- és rövidtávú gondolkodás dimenzióját (Hofstede & Bond, 1988), majd az engedékenység vs. önuralom dimenziójával mára hatdimenzióssá bővült modell változatlanul uralja az összehasonlító kultúrakutatások világát (Milassin, 2019).

Trompenaars területi igénye és vitája Hofstedével

Trompenaars (1993) kutatását Hofstede nagyban inspirálta, és maga is arra törekedett, hogy önálló modellt dolgozzon ki, amely lényeges kulturális különbségekre világít rá. Trompenaars Parsons (1951) modelljét fejlesztette tovább a dimenzióiban, amely ugyan eredetileg nem interkulturális modell, viszont fontos aspektusait ragadja meg a társadalmi viszonyoknak. A modell publikálása után Hofstede-vel parázs vita alakult ki. Hofstede (1996) maga elemezte Trompenaars és szerzőtársa, Hampden-Turner adatait, és arra jutott faktoranalízissel, hogy a modell két lényeges dimenziót mér: az individualizmust (teljesítményorientációval kombinálva) és az univerzalizmust (specifikus vs. diffúz kapcsolattal kombinálva). Ezzel lényegében azt állította, hogy nagy tudományos újdonsága nincs az eredményeknek, csak más név alatt bemutatták a már ismert különbségeket. Hampden-Turner és Trompenaars (1997) részletesen, alapfeltevések vizsgálatáig menően válaszolt a felvetett problémákra. A vitában, mint oly sokszor, mindkét félnek van némi igazsága. Amikor Hofstede számonkéri Trompenaarséktól a független változókat, akkor magától is számon kellene ezt kérnie, hiszen ő maga választott szét egy faktort elméleti megfontolásokból (az individualizmust a hatalmi távolságtól), és így olyan modellt hozott létre, ahol a változók nem teljesen függetlenek egymástól. Másrészt a publikált adatok nem tartalmazták a teljes adatbázist, így a belőlük levont következtetések csak részlegesek. Végül, Trompenaars nem is

állította, hogy az általa Parsons (1951) eredeti modelljére épülő modellje független változókat tartalmaz; ezek a változók nagyban együtt mozognak, így gyakorlatilag egy (max. két) dilemmának a különböző aspektusait világítják meg.

Hofstede új riválisa: a grandiózus GLOBE-kutatás

Nem sokkal az után, hogy a Hofstede-Trompenaars vita elült, egy másik újonnan felemelkedő kultúraösszehasonlító modell került Hofstede látókörébe, és próbálta meg módszertanilag porrá zúzni a GLOBE-kutatás eredményeit. Trompenaarshoz hasonlóan a GLOBE-kutatás csapata is nagy tisztelettel és elismeréssel épített Hofstede eredményeire, de a felmerült jogos módszertani kritikákat igyekezett megelőzni. Hofstede talán új riválist láthatott a GLOBE-kutatásban, szakterületünk egyik kiemelkedő lapjában feltette a kérdést: mit is mér a GLOBE-kutatás valójában? Hofstede (2006) jól megismerte a GLOBE-kutatás módszertanát és adatbázisát; pontosan megértette, hogy két általa bevezetett dimenziót tovább bontottak a GLOBE kutatói (individualizmust és maszkulinitást) és három másik dimenziót hozzá tettek. Az is világos volt számára, hogy ezt a kilenc dimenziót négy szinten méri a kérőív: ahogy van, ahogy kellene; és mindezeket szervezeti kultúra és társadalmi kultúra vonatkozásában. Mivel a GLOBE-kötetben (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004) sem választották szét a társadalmi és szervezeti válaszokat, lényegében kétszer kilenc (=18) dimenzióval dolgozva (négy országot: Franciaországot, Marokkót, Katart, Tajvant kihagyva) újabb faktoranalízissel öt dimenzióba rendezte a meglévő 18 dimenzió eredményeit 56 országban. Végül ezeket az eredményeket összekorrelálta a saját dimenzióival, és arra a következtetésre jutott, hogy a GLOBE-kutatás lényegében ugyanazt az öt dimenziót méri, csak bonyolultabban, mint amiket ő mért korábbi kutatásai során (Hofstede, 2006).

1. táblázat: Hofstede faktoranalízisének eredményei és a hofstedei dimenziók összevetése

| | GLOBE-dimenzió | Hofstede-dimenzió | Korreláció és szignifikancia |
|-----------------|--|--|-------------------------------------|
| Faktor 1 | Bizonytalanságkerülés gyakorlat Bizonytalanságkerülés érték Jövőorientáció gyakorlat Kiscsoportos kollektívizmus gyakorlat Teljesítményorientáció gyakorlat Jövőorientáció érték Nemi egyenlőség érték | Hatalmi távolság (Individualizmus) (Bizonytalanságkerülés) | -0.66*** (0.61***) (-0.54***) |
| Faktor 2 | Intézményi kollektívizmus érték Intézményi kollektívizmus gyakorlat Rámenősség/asszertivitas érték | Bizonytalanságkerülés | -0.38** |
| Faktor 3 | Kiscsoportos kollektívizmus érték Teljesítményorientáció érték | Hosszú távú orientáció | -0.58** |
| Faktor 4 | Humánorientáció érték Humánorientáció gyakorlat Hatalmi távolság gyakorlat Hatalmi távolság érték Rámenősség/asszertivitas gyakorlat | Maszkulinitás | 0.15 (nem szignifikáns) |
| Faktor 5 | Nemi egyenlőség gyakorlat | Individualizmus | 0.40** |

Megjegyzés: szignifikancia szint: *** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; Hofstede (2006, p. 889-890) alapján, a 2. és 3. táblázat kombinálva

Ez a kissé Hofstede-centrikus konklúzió mintha arra az alapfeltevésre építene, hogy a modellje tökéletes: a dimenziói függetlenek egymástól és talán azt is feltételezi, minden lényeges interkulturális problémát megragad. Az, hogy a dimenziói matematikai-statisztikai értelemben nem függetlenek egymástól, tudjuk, hiszen az eredeti modellben ő maga választott szét egy faktort két dimenzióra (hatalmi távolság és individualizmus) elméleti megfontolásokból (Hofstede, 1980). Emellett az is biztosan állíthatjuk, hogy egyes dimenziók nem univerzálisak, azaz nem jelennek meg minden kultúrában, pl. a Kínai Érték Kutatásnál a bizonytalanságkerülés nem rajzolódott ki, míg a hosszú távú gondolkodás meg az eredeti kutatásban nem állt össze egy dimenzióvá (Hofstede & Bond, 1988). Ezen túl a modellt már kritizálták amiatt, mert a mintaválasztása nem követte a tudományos kutatás szabályait: egy szervezet dolgozói messze nem reprezentálják jól az egész ország kultúráját: van, ahol az IBM-nél dolgozni átlagos munka, van ahol ez kiemelkedő társadalmi státuszt jelent (Schwartz, 1994). Ami még ennél is problémásabb, az az, hogy néhány országban olyan kevés (pl. 10 alatti) válaszadó számból vont le egész országra vonatkozó következtetéseket (McSweeney, 2002), ami semmiképpen nem tekinthető megbízható eredménynek.

Emellett a kutatás mára elavult lehet, hiszen az adatgyűjtés a 60-70-es években történt. Közben Hofstede állandóan frissíti az adatbázisát, és interneten hozzáférhető legfrissebb adatokról nem tudja a felhasználó, hogy az eredeti IBM kutatás eredményeit mutatja vagy milyen minta válaszait. Ezt a problémát jól illusztrálják a magyar kultúráról elérhető adatok. Varga Károly (2008) magyar szociológus, aki az eredeti Hofstede-kérdőívet két mintán lekérdezte, rámutat többek között a Hofstede-könyv magyar előszavában, hogy az adatbázisban nem a reprezentatív mintavételen alapuló eredmények érhetőek el Magyarországról, hanem egy másik, amely semmilyen szempontból nem számít tipikusnak, és a dimenziók eredményei merőben mások, három esetben tökéletesen ellentétesek a reprezentatív minta eredményeivel.

Pont ezeket a mintavételi problémákat küszöbölte ki a GLOBE-kutatás már a legelején. Úgy kerülhetett be egy ország az összehasonlító kutatásba, ha legalább 200 válaszadó volt az adott országból. Ezen felül a GLOBE-kutatás úgy kontrollálta a mintát, hogy kizárólag középvezetőket kérdezett meg, így elkerülték a pozícióból fakadó értékbeli eltéréseket. És ami még fontosabb, hogy választottak három iparágat: élelmiszeripar, telekommunikáció és pénzügyek, amelyek közül legalább kettőben kellett adatot gyűjteni, hogy az adott ország felkerüljön a GLOBE térképre (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002). Vegyük észre, hogy ezekkel a kikötésekkel számos olyan hibát megelőztek, amit Hofstede az IBM kutatásnál elkövetett. Érdekes módon arra viszont egyáltalán nem törekedtek, hogy független változókkal ragadják meg a kulturális különbségeket, sőt inkább arra törekedtek, hogy dimenziók szétválasztásával árnyaltabban be tudják mutatni a létező, ám

kisebb különbségeket. Változatlanul hagyták a Hofstede-modellből átvett hatalmi távolságot és bizonytalanságkerülést; azonban ez utóbbi – ahogy Hofstede (2006) is rámutat – más definícióra épít és meglepően más empirikus eredményeket mutat egyes országok vonatkozásában. Például a Hofstede-i adatbázisban magas a bizonytalanságkerülése Görögországnak, a GLOBE adatbázisban alacsony. Svédország és Dánia Hofstedenél alacsony bizonytalanságkerülésűek, a GLOBE-mintában magasak. Franciaország inkább bizonytalanságkerülő Hofstede-nél és középmezőnyös a GLOBE-nál (House et al., 2004, Hofstede, 1980). A két külön kutatás ezen eredményei egyáltalán nincsenek összhangban.

Ezen túl a GLOBE-kutatás kettéválasztotta az individualizmus-kollektívizmus dimenziót, mivel korábbi publikációk rámutattak, hogy milyen sokrétű ez a kérdés (ld. pl. Triandis, 1980); így a GLOBE-kutatásban külön vizsgálják az intézményi kollektívizmust és a kiscsoportos (Triandis-féle) kollektívizmus. Ehhez hasonlóan a maszkulinitás indexet is két dimenzióra bontották: nemi egyenlőségre és asszertivitásra. Ennek az volt az oka, hogy valóban ebből a két összetevőből állt Hofstede dimenziója, ám ő amellett érvelt, hogy a maszkulinabb kultúrákban a nemi szerepek jobban szétválnak, és femininebb kultúrákban a nemi szerepek jobban átlapolnak. Ez sok esetben igaz pl. Svédország feminin és a nemi szerepek átlapolnak, Japán maszkulin és a nemi szerepek erősen szétválnak (Hofstede, 1980). A GLOBE-kutatás egyértelműen megmutatta, hogy vannak olyan kultúrák, ahol ez a két dolog nem mozog együtt, pl. arab országok esetében a nemi szerepek élesen különválnak, azonban az asszertivitas skálán szórnak, pl. Kuvaitban alacsony az asszertivitas, Marokkóban inkább magas. Emellett a GLOBE modell további dimenziókat bevont a vizsgálatba: jövő-orientáció (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961-es modelljéből), teljesítmény-orientáció (McClelland célmotivációs elméletéből) és humánorientáció (szintén Kluckhohn és Strodtbeck 1961-es dimenziójából némileg átalakítva.) Összességében tehát kilenc dimenzióból áll a GLOBE modell, aminek nagy része Hofstedére épít.

2. táblázat: Hofstedei faktorok, hofstedei dimenziók, GLOBE-dimenziók és más modellekből bevont dimenziók összevetése

| Hofstedei faktorok | Hofstedei dimenziók | GLOBE-dimenziók | Kluckhohn-Strodtbeck | McClelland |
|--------------------|---|----------------------------|--|------------------------|
| Faktor 1 | Individualizmus-kollektívizmus | Intézményi kollektívizmus | Kapcsolat (Linearitás, kollateralitás, individualizmus) | |
| | | Csoport-kollektívizmus | | |
| | Hatalmi távolság | Hatalmi távolság | | |
| Faktor 2 | Maszkulinitás és femininitás | Nemi egyenlőség | | |
| | | Rámenősség / Asszertivitás | | |
| Faktor 3 | Bizonytalanságkerülés | Bizonytalanságkerülés | | |
| | Hosszútáv-orientáció (Kínai Értékkutatással került be, és nincs teljesen átfedésben a GLOBE jövő-orientációval) | Jövőorientáció | Idő-orientáció (múlt, jelen, jövő) | |
| | | Teljesítmény-orientáció | | Teljesítmény motiváció |
| | | Humánorientáció | Emberi természet (jó vs. rossz) | |
| | | | Ember-természet viszonya (alávetettség, harmónia, uralkodás) | |
| | | | Aktivitás | |
| | Engedékenység vs. Önuralom | | | |
| | | | | Kapcsolat motováció |
| | | | | Hatalmi motováció |

Megjegyzés: Hofstede (1980), House et al. (2002), Hofstede & Bond (1988), Kluckhohn & Strodtbeck (1961), Bakacsi (1996), Primecz (2006), Primecz (2018) alapján

A GLOBE-kutatás összesen 62 kultúrára terjedt ki. A kutatók figyelembe vették, hogy az országhatárok nem mindig jelentik a kulturális határokat, és

például a többnyelvű (pl. Svájc, Kanada) és potenciálisan több kultúrájú (Dél-Afrika, Kelet és Nyugat-Németország) országokban több kultúrát azonosítottak. 2002-ben a Journal of World Business különszáma egy módszertani és bevezető fejezeten kívül hat kulturális klasztert részletesebben is bemutatott. A különszám előtt klaszteranalízis segítségével a 62 ország eredményeit tíz csoportba osztották. Ezek a klaszterek nyelvileg, vallásilag, történelmileg, esetenként földrajzilag kapcsolódnak egymáshoz. A tíz klaszter országait a 3. táblázat sorolja fel. Érdekes a kelet-európai klaszter látszólagos tarkasága, történelmi, politikai, vallási sokszínűsége (Bakacsi et al., 2002). Az elmúlt két évtized politikai és gazdasági eseményei mintha igazolták volna ennek a sokszínű klaszternek bizonyosfokú együtt mozgását és az elsőre meglepő kombináció indokoltságát.

3. táblázat: GLOBE-klaszterek és országok

| Angolszász klaszter | Latin-Európa | Észak-Európa | Germán klaszter | Kelet-Európa |
|---|--|---|---|---|
| Anglia Ausztrália Dél-Afrika (fehér) Kanada Új-Zéland USA Írország | Izrael Olaszország Portugália Spanyolország Franciaország Svájc (frankofón) | Finnország Svédország Dánia | Ausztria Svájc (német) Hollandia Németország (kelet és nyugat) | Albánia Görögország Grúzia Kazahsztán Lengyelország Magyarország Oroszország Szlovénia |
| Latin-Amerikai kultúrák | Arab klaszter | Szub-szaharai Afrika | Dél-Kelet Ázsia | Konfuciánus ázsiai kultúrák |
| Argentína Bolívia Brazília Costa Rica Ecuador El Salvador Kolumbia Mexikó Venezuela | Egyiptom Katar Kuvait Marokkó Törökország | Dél-Afrika (fekete) Namíbia Nigéria Zambia Zimbabwe | Fülöp-szigetek India Indonézia Irán Malajzia Thaiföld | Dél-Korea Hong Kong Japán Kína Szingapúr Tajvan |

Megjegyzés: House et al. (2004), Bakacsi (2010), Bakacsi et al. (2002) alapján

Bakacsi (2012) faktoranalízis segítségével a GLOBE dimenziók mögött megkereste a mozgató rugókat, és három főfaktort azonosított: (1) fejlesztés-orientáltság vs. status quo-orientáltság, (2) versengés vs. kooperáció, (3) tekintély-elvű vs. független kultúra. A fejlesztés-orientáltság

vs. status quo-orientáltság meghatározó GLOBE dimenziói: bizonytalanságkerülés, jövőorientáció, teljesítményorientáció, hatalmi távolság (negatív előjellel). Másodlagosan hozzájárul ehhez a főfaktorhoz a két kollektivizmus dimenzió, a csoportkollektivizmus negatívan. A versengés vs. kooperáció főfaktor alapját képező GLOBE dimenziók: humánorientáció, rámenősség/asszertivitás (negatív súllyal) és intézményi kollektivizmus. A tekintély-elvű vs. független kultúra főfaktor alapja a csoportkollektivizmus, nemi egyenlőség (negatív előjellel). Bakacsi (2012) elvégezte ugyanezt a faktoranalízist társadalmi szintű GLOBE dimenziókra is, azonban most erre nem térek ki jelen tanulmányban.

Konklúzió

A kultúrák hatása a menedzsment gyakorlatra ma már közhely. Üzleti képzés és kutatás elképzelhetetlen a globalizált világunkban a kultúrák kutatása és megértésére törekvése nélkül. Ugyanakkor a kulturális mintázatok tisztasága is megszűnőben van a világban. Ez részben annak köszönhető, hogy a nemzetközi kapcsolatok gyakorisága jelentősen megnőtt, az utazás akár távoli kultúrák között egyre szélesebb rétegek számára elérhető, és a kommunikáció áramlása napról-napra nagyobb mértékben behálózza a világot, egyre többet tudunk egymásról filmek, blogok, úti beszámolók, külföldi tanulmányok és kiküldetések, tárgyalások és egyéb kulturális artefaktumok átvételével, és átadásával. Alig van fehér folt a Földön. Ezzel együtt nő azoknak a száma, akik számára több kulturális kód ismertté válik a szocializációjuk során: eltérő kultúrájú szülők gyermekei, harmadik országban átmenetileg vagy tartósan élő felnőttek és gyerekek már nem ritka kivételnek számítanak.

Van-e létjogosultsága ebben a társadalmi környezetben az interkulturális menedzsment eredményeinek? Szerintem van. Ugyanakkor nagyobb kritikával és reflexióval kell kezelni az eredményeket. A hofstedei kutatást egyértelműen meghaladta az idő, holott az eredményei megkerülhetetlenek, üzleti képzésekben tanítják és a kritikák ellenére gyakran alkalmazzák kulturális változókként a dimenzióit. Az adatok régiek, a mintaválasztást nem kontrollálták kellőképpen a kutatók és teljesen figyelmen kívül hagyták azokat a mai trendeket, amelyeket az imént leírtam. A GLOBE-kutatás módszertanilag precízebb és az adatai frissebbek. Azonban ezek az adatok is a 90-es évek világát tükrözik, húsz évvel ezelőtti adatfelvétel már csak részben mutat pontos képet a világunkról, frissebb adatfelvételekről publikált új eredmények alig ismertek. Újabb adatfelvételre lenne szükség, és ami még fontosabb: a dimenzionális modellek adatait ki kell egészíteni kvalitatív kutatásokkal, amelyek az adott kulturális kontextust mélyebben feltárhatják és bemutatják. Így kaphatunk árnyalt és aktuális képet a kultúrákról és azok hatásáról a menedzsment-gyakorlatra.

Hivatkozások

- Adler, N. J., & Gundersen, A. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior*. USA: Cengage Learning.
- Bakacsi, Gy. (1996). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula.
- Bakacsi, Gy. (2010). *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Aula.
- Bakacsi, Gy. (2012). A globe-kutatás kultúráváltozóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével (Cultural variables of the GLOBE research computed by factor analysis). *Vezetéstudomány*, 43(4), 12-22.
- Bakacsi, Gy., Takács, S., Karácsonyi, A., & Imrek, V. (2002). Eastern European cluster: tradition and transition. *Journal of World Business*, 37(1), 69-80. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00075-X](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00075-X)
- Hall, E. T. (1966). *Rejtett dimenziók*. Budapest: Háttér Kiadó.
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (1997). Response to Geert Hofstede. *International Journal of Intercultural Relations*, 21(1), 149-159. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(96\)00042-9](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(96)00042-9).
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1996). Riding the waves of commerce: A test of trompenaars' "model" of national culture differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), 189-198. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(96\)00003-X](https://doi.org/10.1016/0147-1767(96)00003-X).
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 882-896. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400233>.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4)
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89-118. <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>
- Milassin, A. N. (2019). A szervezeti kultúra-kutatások összehasonlításának lehetséges dimenziói: szakirodalmi áttekintés és tipológia.

Vezetéstudomány, 50(10), 39-50.

<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.10.04>

Parsons, T. (1951). *The Social System*, London: Free Press.

Primecz, H. (2006). Étikus és émikus kultúrakutatások. *Vezetéstudomány*, 38(1. ksz), 4-13.

Primecz, H. (2018). Kritikai interkulturális menedzsment. *Replika*, (106-107), 41-55. <https://doi.org/10.32564/106-107.3>

Schwartz, S. H. (1994). Beyond Individualism-Collectivism: New Cultural Dimensions of Values. In U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kâğıtçıbaşı, S. C. Choi, & G. E. Yoon (Eds.). *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (pp. 85-119). Thousand Oaks: Sage.

Triandis, H. C. (1980). Introduction to Handbook of Cross-Cultural Psychology. In H. C. Triandis, & W. W. Lambert (Eds.). *Handbook of Cross-Cultural Psychology* (Vol. 1, pp. 1-14). London: Alyn and Bacon Inc.

Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*. London: Nicolas Brealey Publishing.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. New York: McGraw-Hill.

Varga, K. (2008). Hofstede és a magyar szociológia. In G. Hofstede, & G. J. Hofstede. *Kultúrák és szervezetek*. Pécs: VHE Kft.

SZILAS ROLAND FERENC

Termeljünk, tanítsunk, írjunk vagy talán gondolkodjunk? A munkahelyi stresszfolyamatról változó egyetemi kontextusban

Bevezetés

A felsőoktatás világszerte nagy változásokon ment keresztül az utóbbi néhány évtizedben. Magyarországon ez a változás egybeesett a politikai és gazdasági rendszer alapvető átalakulásával, egy világszerte mozgó-forrongó akadémiai világhoz igyekeztünk hasonlítani ilyen körülmények között. Mit hoztunk, hozunk és hozhatunk így létre? Mivé válik az egyetemi élet ebben a folyamatban? Selye János találó mondattal fejezte ki annak idején a stressz kettősségét: „Stress is the spice of life and the kiss of death” (Selye, 1964). Magyar fordításban ezt talán úgy fejezhetnénk ki a legjobban, hogy a stressz „fűszerezi” meg az életünket, de érezteti velünk a „halál csókját” is. Ebben a tanulmányban a munkahelyi stresszfolyamat szempontjából igyekszem megvizsgálni a Budapesti Corvinus Egyetem helyzetét és legutóbbi 10 évének változásait. Olyan irányok feltárására törekszem, amelyek a „fűszerek” ízét erősíthetik a „halál csókjával” szemben.

Az utóbbi évtizedben publikált, egyetemi kontextusban végzett empirikus stresszkutatások eredményei azt mutatják, hogy az egyetemi világ jellemzően a distressz irányába halad (Mark & Smith, 2018; Akbar & Akhter, 2011). Mindezt tetézi, hogy ez a negatív tendencia az összes egyetemi szerep tekintetében megjelenik. Növekvő stresszről számolnak be a hallgatók, az egyetemi adminisztrációban és az oktatói vagy kutatói munkakörben dolgozók egyaránt. Nem jelentenek kivételt ez alól a magyar felsőoktatási intézményekben végzett kutatások se, Lazányi (2012) tanulmányában a növekvő stressz tekintetében leginkább a megfelelő társas támogatás hiányát emeli ki.

Mindezen egyértelmű tendenciák ellenére tanulmányomban nem vállalkozhatok nemzetközi vagy akár országos áttekintésre. Célom a Budapesti Corvinus Egyetem legutóbbi 10 évének tapasztalataira irányuló, stresszfolyamat szempontú reflexió. Mindezt kiindulási alapként fogom használni ahhoz a koncepcionális gondolatmenethez, amelynek végén egy lehetséges integrált stresszfolyamat modellt és a felsőoktatási kontextusban jól alkalmazható intervenciós megoldásokat fogok javasolni.

Megközelítésem középpontjában az „egyetemi ember” áll, az ő szempontjából igyekszem azonosítani a munkahelyi stresszt meghatározó legfontosabb tényezőket. Természetesen tisztában vagyok valamennyi egyetemi polgár érintettségével, reflexióm szükségszerűen mégis a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karán és annak Vezetéstudományi Intézetében oktatói és kutatói munkakörben dolgozó munkatársak helyzetére és megélésére koncentrál, hiszen leginkább ezekkel a szerepekkel kapcsolatban rendelkezem hiteles személyes tapasztalatokkal és a tanulmány szűk terjedelmi korlátai se teszik lehetővé az ennél szélesebb körű kitekintést.

Tanulmányom első részében a munkahelyi stressz legfontosabb, felsőoktatási kontextusban is alkalmazható, definícióit és vizsgálati modelljeit fogom az olvasók elé tárni. Két modellt, Karasek (1979) követelmény-kontroll és Siegrist (1996) erőfeszítés-jutalom egyensúlytalanság modelljét fogom részletesen bemutatni. Ezt követően reflektálni fogok a bemutatott stresszmodellek 6 tényezője mentén a Budapesti Corvinus Egyetem legutóbbi 10 évének változási dinamikájára. Ezekre a reflexiókra építve vázolom fel koncepcionális alapjait egy *integrált stresszfolyamat modellnek*, amely megfelelő keretet biztosíthat egy későbbi kiterjedt empirikus kutatásnak. A tanulmány befejezéseként, Bakacsi Gyula (2015, 2018, 2019) munkásságához kapcsolódva, javaslatokat teszek az eustressz irányába mutató egyetemi intervenciós lehetőségekre. Reflexióim és értékelő megállapításaim kutatási előfeltevéseknek tekintendők, melyek messzemenően vitathatók. Bátorítok minden olvasót, hogy szálljon vitába meglátásaimmal, hiszen ezek közlésének célja a legfontosabb eustressz irányába mutató lehetséges irányok feltárása.

A stressz fogalmi meghatározása és lehetséges vizsgálati modelljei

A stressz legáltalánosabb, a különböző megközelítéseket magába foglalni kívánó definícióját Kahn & Byosiere (1992) fogalmazta meg, akik olyan „folyamatról írnak, amelyben a környezeti hatások, melyeket stresszoroknak nevezünk következményekkel járnak az egyének számára” (Kahn & Byosiere, 1992). Az ő definíciójukban nagy hangsúlyt kap a stressz folyamat jellege, a Selye (1964) General Adaptation Syndrome modelljében megjelenő

időbeliség, illetve a környezet és az egyén közötti kölcsönhatás. Ebben a megközelítésben a következmények egyaránt lehetnek pozitívak és negatívak, létrejöhet a stressz folyamatban eustressz és distressz is. Más definíciók és modellek különböző módon pontosítják ezt a kölcsönhatást (Szilas, 2011). Stauder (2008) például munkahelyi kontextusban a terhelés és az egyéni alkalmazkodóképesség közötti különbséget hangsúlyozza, míg Selye (1964) pontosítja a stressz-állapot kialakulásának feltételeit, amely szerinte akkor jön létre, amikor az emberek fizikai vagy pszichológiai jóllétüket fenyegető eseménnyel szembesülnek.

A stressz fogalmának eltérő megközelítéseket tükröző definíciói előre vetítik, hogy a stressz empirikus kutatásának fejlődése során rengeteg általános stressz, illetve speciális munkahelyi stresszmodellt fejlesztettek ki a kutatók. Ezeknek a modelleknek a sajátossága, hogy más-más tényezőkre helyezik a hangsúlyt, és ebből fakadóan különböző kontextusokban más-más vizsgálati modell bizonyulhat a legalkalmasabbnak (Szilas, 2011). A számos stresszmodell közül két rendkívül széles körben elterjedt modell kiválóan alkalmas lehet a felsőoktatásban lezajló változások értelmezésére, hiszen olyan tényezőket tartalmaznak, amelyek jól adaptálhatók az egyetemi élet által meghatározott kontextusra és az utóbbi évtizedek változásainak lényeges dimenzióit érintik. Elsőként tehát ezt a két modellt fogom bemutatni a felsőoktatás speciális helyzetéhez illesztve.

A Megterhelés-Kontroll-Támogatás Modell

Ez a speciális munkahelyi stresszmodell az egyik leggyakrabban alkalmazott, standardizált kérdőívvel vizsgált, munkahelyi stresszmodell. Megalkotója, Karasek (1979) demand-controll modellként vezette be a szakirodalomba. Magyar fordításban a megterhelés-kontroll (Juhász, 2002), illetve a követelmény-kontroll (Salavecz, 2008) elnevezésekkel is találkozhatunk. Ez a modell azzal hozott új szintet a munkahelyi stressz kutatásába, hogy a munka jellemzőinek hatását nem önmagukban vizsgálta, hanem egymással összefüggésben, és ezáltal egyszerű elemzési keretet is teremtett az egyes munkakörök stressz szempontú értékelésére (Szilas, 2011; Salavecz, 2008; Szilas és Csillag, 2008; Juhász, 2002). A modell alapfeltételezése, hogy a munkakörre jellemző stressz a munka két meghatározó jellegzetességcsoportjának (követelmény és kontroll) egymáshoz való viszonyából fakad. A munkakörök ezen két, általa alapvetőnek tartott és standardizált kérdőívvel vizsgált jellegzetességét Karasek a következő módon határozta meg (Szilas, 2011; Juhász, 2002):

1. Munka-követelmény (demand): Karasek olyan mennyiségi és minőségi követelményeket sorol ebbe a jellegzetesség(csoportba), amelyek pszichológiai stresszorként hatnak. Ezek közé tartozik például az elvárt munkatempó, az időnyomás, a megterhelő munka,

a személyi konfliktusok, az állás elvesztésétől való félelem vagy a különböző és egymásnak ellentmondó elvárások.

2. **Döntési jogkör; autonómia (control):** A munkaköröknek ezt a jellegzetességét Karasek szintén több tényező összekapcsolásával határozta meg. Az egyik összetevő a munkavállaló lehetőségeinek szintjét méri arra vonatkozóan, hogy személyes képességeit és készségeit milyen mértékig tudja hasznosítani a betöltött munkakörben. A másik összetevő a munkavégzés módja felett a munkavállaló által érvényesíthető kontrollt foglalja magában. Fontos hangsúlyoznunk tehát, hogy a „control” kifejezés ebben a munkahelyi stresszmodellben nem vezetői szempontot tükröz, hanem kifejezetten munkavállalói nézőpontot, egyfajta autonómiaszintet. Annak mértékére vonatkozik, hogy a munkavállaló feladatainak elvégzése során milyen mértékben hozhat szabad döntéseket a munkavégzés helyével, idejével, eszközeivel, személyi feltételeivel kapcsolatban. Fontos megemlítenünk továbbá, hogy az előbbieken említett két komponens egymásra hatása is fontos, hiszen kölcsönösen erősíthetik egymást.

A Karasek féle követelmény-kontroll modell szerint a munkahelyi stressz mértéke a két kiemelt, és a fentiekben részletezett munkaköri jellegzetességcsoport megvalósuló kombinációjától, egymásra való hatásától függ. A jellegzetességcsoportokat két dimenzióként értelmezve, a rájuk vonatkozó alacsony és magas értékek számbavételével négy különböző kombinációt azonosíthatunk, amelyek alkalmasak lehetnek az egyes munkakörök besorolására és értékelésére (Szilas, 2011; Salavecz, 2008).

1. táblázat: Karasek követelmény-kontroll támogatás modellje

| | | Munkakövetelmény | |
|----------------------------|----------|--|--------------------------------------|
| | | Alacsony | Magas |
| Döntési jogkör / Autonómia | Magas | Alacsony igénybevétellel járó munkakörök | Aktív munkakörök |
| | Alacsony | Passzív munkakörök | Nagy igénybevétellel járó munkakörök |

Megjegyzés: Salavecz (2008, p. 290) alapján

A munkakörök jellegzetességeinek lehetséges kombinációi a munkahelyi stressz szempontjából négy különböző besorolást tesznek lehetővé, melyeket az alábbiakban fejtek ki részletesen (Szilas, 2011; Juhász, 2002):

1. Nagy igénybevétellel járó munkakörök: Ezekben a munkakörökben a nagy pszichológiai megterhelés alacsony fokú döntési szabadsággal és a személyes kompetenciák korlátozott alkalmazhatósági lehetőségével párosul. Ez a munkavégzés a munkavállaló számára gyakran jelentős és káros igénybevétellé válik, hiszen ilyen körülmények között nem képes optimális választ adni a munkahelyi elvárások magas szintjére. Ilyen munkavégzésre lehetnek példák a gyári betanított munkakörök, a szolgáltatóközpontok erősen algoritmizált munkakörei, a gyorséttermekben kínált munkakörök vagy éppen a hallgatói ügyfélszolgálathoz köthető munkakörök egy része.
2. Aktív munkakörök: A jelentős elvárások és pszichológiai megterhelés magas fokú döntési szabadsággal és a személyes kompetenciák széles körének alkalmazási lehetőségével együtt jellemzi ezeket a munkaköröket. A munkavégzésnek ez a formája nyújtja a legtöbb lehetőséget a tanulásra és fejlődésre. A magas munkahelyi követelmények ebben az esetben hatékony és eredményes munkavégzéshez és egyidejűleg jelentős személyes fejlődéshez vezethetnek. Ilyen munkavégzésre lehetnek példák a magas presztízsű vezetési tanácsadói, ügyvédi, orvosi vagy oktatói, kutatói munkakörök. A megfelelő elégedettséghez ezeknek a munkaköröknek az esetében is elengedhetetlen a méltányosnak ítélt megbecsültség és jövedelemszint, amely az egyetemi szférában egyelőre nem magától értendő.
3. Alacsony igénybevétellel járó munkakörök: Az alacsony megterhelési szinttel magas szintű döntési lehetőségek és a képességek széles körű alkalmazási lehetősége jár együtt, melyek az unalmassá válás kockázatát hordozzák. Ezek a munkakörök bizonyos tekintetben visszaszorulóban vannak, ugyanakkor még mindig a legkülönbözőbb területeken találkozhatunk velük. Ide sorolhatók a rutinszerű feladatvégzéssel járó munkák, mint az asztalos és a különböző javító munkakörök, de a már befutott és sikeres művészek is. A szakirodalom ebbe a kategóriába sorolja az angolszász nyelvterületen jellemző, úgynevezett véglegesített („tenured”) professzori állásokat is.
4. Passzív munkakörök: Az alacsony szintű megterhelés mellett a döntési szabadság és a képességek alkalmazásának korlátozottsága jellemzi ezeket a munkaköröket. Ilyen munkavégzésre lehetnek példák az egyszerű adminisztratív munkakörök, az éjjeliőrök, a biztonsági őrök vagy a jegyellenőrök munkája.

A Karasek (1979) követelmény-kontroll modellje által leírt vizsgálati keret és munkakör értékelési módszer egyszerűségéből és nagy magyarázó erejéből fakadóan nagyon sok empirikus, elsősorban kérdőíves kutatást

inspirált és vállalati alkalmazása jelenleg is széleskörű. Más stresszmodellekhez képest elsősorban előrejelző képességével tűnik ki, hiszen nagy megbízhatósággal képes azonosítani a magas pszichoszociális kockázattal járó munkaköröket, ennél fogva alapvető fontosságú elemzési eszköz munkakörök átalakítása, átszervezése esetén.

A modell továbbfejlesztésére számos kísérlet történt (Szilas, 2011), ezek közül a legfontosabb a Johnson és Hall (1988) által javasolt kiterjesztés. A szerzőpáros a modell egy új dimenzióval, a „*munkahelyi társas támogatással*” való bővítésre tett javaslatot. A *munkahelyi társas támogatás* ennek megfelelően alapvetően kétféle lehet (Szilas, 2011; Juhász, 2002):

1. társas-érzelmi támogatás: Ide sorolható a munkatársak közötti magas bizalmi szint, az egymásra hagyatkozás lehetősége, az összetartás és egymás jó hírének védelme. Krízis, konfliktus vagy veszteséghelyzetekben a kollégák egymásra irányuló őszinte figyelme és érzelmi támogatása.
2. a munkatársaktól kapott segítség: A munkavállaló kompetenciáit meghaladó kihívások vagy feladatok esetén az érintettek szakmai útmutatásra, fejlesztésre vagy aktív segítségre számíthatnak.

A továbbfejlesztett modell feltételezése szerint akkor számíthatunk a legmagasabb munkahelyi stresszre, és azok lesznek a legmagasabb kockázattal járó munkakörök, ahol a követelmények magasak, a döntési szabadság és a társas támogatás szintje pedig egyaránt alacsony (Szilas, 2011; Szilas és Csillag, 2008; Salavecz, 2008; Juhász, 2002; Karasek & Theorell, 1990).

Az Erőfeszítés-Jutalom Egyenlőtlenség Modell

A munkahelyi stressz kutatás legutóbbi évtizedeinek kiemelkedően sikeres elméleti modellje és empirikus vizsgálati kerete Siegrist (1996) nevéhez kapcsolódik. Az „*effort-reward-imbalance*”, vagy magyar fordításban „*erőfeszítés-jutalom egyensúlytalanság*” modell Karasekhez hasonló gondolatmenetet tükröz, hiszen itt is két munkaköri jellegzetesség(csoport) kölcsönhatása kerül a középpontba. A logikai hasonlóság mellett, azért érdemes jelenlegi vizsgálódásunkat ezzel a gondolati kerettel bővíteni, mert Siegrist elméletében éppen olyan Karasek modelljétől eltérő munkaköri jellegzetességeket emel ki, amelyek a felsőoktatásban található munkakörök átalakításakor rendkívül fontos szerepet játszanak. Tanulmányunk alapvető célja szempontjából Karasek és Siegrist modellje tehát kiegészítő, sőt egymást erősítő szerepet tölt be.

Siegrist erőfeszítés-jutalom egyensúlytalanság modellje, az elnevezésnek megfelelően az alábbi két munkavégzéshez kapcsolódó jellegzetességre koncentrálnak:

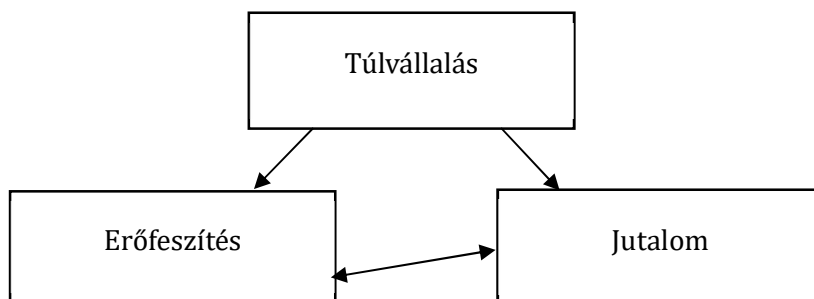
1. Erőfeszítés: Siegrist erőfeszítés alatt a munkavégzés olyan jellegzetességeit érti, mint a nagy intenzitással és erős időnyomással végzett munka, a kiterjedt felelősségvállalás vagy a túlóra.
2. Jutalom: A munkavégzésnek ez a jellegzetesség(csoportja) Siegrist modelljében alapvetően három összetevőt tartalmaz, ezek az anyagi juttatások, az elismerés és a karrier támogatás.

Az erőfeszítés-jutalom egyenlőtlenség modell nem a Karasek modelljénél bemutatott különböző lehetséges kombinációkra helyezi a hangsúlyt, hanem alapvetően a két tényező közötti egyensúlytalanságra, mint kiemelkedően jelentős stresszforrásra koncentrálnak. Ebben a tekintetben nagy hasonlóságot mutat tehát a méltányosságelmélet (Adams, 1963) és a szervezeti igazságosság kutatás (Greenberg, 1990) különböző megközelítéseivel.

A Siegrist-féle modell szerint akkor keletkezik stressz a munkavállalóban, amikor a kifejtett erőfeszítései és az ezért kapott szervezeti jutalmak aránya nem az elvárásainak megfelelő. Ebben az értelemben tehát jelentős a személyes értékelésből fakadó szubjektív szerepe, ugyanakkor a társadalmi normák is fontosak, hiszen a distresszt éppen az ezekből fakadó kölcsönösség és reciprocitás elvének megsértése okozza.

Érdekes módon Siegrist (1996) modelljének esetében is szükséges egy harmadik jellegzetesség figyelembevétele annak érdekében, hogy a stressz folyamat teljesebb megértéséhez eljuthassunk. Míg Karasek (1979) továbbfejlesztett modelljében ez a tényező a „társas támogatás” volt, addig Siegrist modelljének kiteljesítését és magyarázó erejét a „túlvállalás” faktor adja. Ez a „túlvállalás” konstrukció ugyanakkor már nem egy munkaköri jellegzetesség, hanem inkább egy személyiségfüggő tényező. Egy olyan személyes stresszel való megküzdési preferenciát fejez ki, amely a munkahelyi szituációkban megnyilvánuló egyéni jellemzőket, viselkedési mintázatokat tükrözi (Szilas, 2011; Szilas és Csillag, 2008; Siegrist, 1996).

1. ábra: Siegrist erőfeszítés-jutalom egyensúlytalanság modellje



Megjegyzés: Siegrist (1996, p. 30) alapján

A méltányosságelméleti és szervezeti igazságosság-kutatások eredményeiből (Adams, 1963; Greenberg, 1990) jól ismert, hogy a munkavállalónak számos módja van az erőfeszítés-jutalom egyensúlytalanság

feloldására (ilyen lehet a kilépés (exit), az input (erőfeszítés) csökkentése, vagy az output (jutalom) maximalizálása). Az erőfeszítés-jutalom egyensúlytalanság tartós jelenléte és hosszú távon fennálló kedvezőtlen munkaerőpiaci helyzet (megfelelő alternatívák hiánya) esetében gyakran jelentős szerepet játszik a személyes jellemzőnek tekinthető túlvállalási hajlandóság. Elsősorban az alacsony önismeretből és önértékelésből fakadhat az a gyakran erősen rögzült megküzdési mechanizmus, amely a konstruktív megoldási alternatívák helyett, az erőfeszítés-jutalom egyensúlytalanság helyzetére túlvállalással válaszol. Ez a megküzdési mechanizmus jellemzően tovább rontja a helyzetet, negatívan hat a teljesítményre, fokozza az egyensúlytalanságot és gyakran krónikus stresszt okoz (Szilas, 2011; Salavecz, 2008).

A tanulmány következő részében a fentiekben röviden bemutatott két munkahelyi stresszmodell, Karasek és Theorell (1990) követelmény-kontroll-társas támogatás, és Siegrist (1996) erőfeszítés-jutalom egyensúlytalanság modelljének három-három meghatározó elemeire fogok reflektálni a Budapesti Corvinus Egyetem példája alapján. Javaslatot teszek a két, egymást jól kiegészítő modell integrálására, és a felsőoktatásra irányuló stressz kutatásban való alkalmazásra.

A Karasek-Theorell- és Siegrist-féle stresszmodellek dimenzióinak alkalmazása változó egyetemi kontextusban

A követelmény-kontroll-támogatás (Karasek & Theorell, 1990) és az erőfeszítés-jutalom egyensúlytalanság (Siegrist, 1996) modellek hat fő dimenziójára koncentrálna a következőkben reflektálni fogok a munkahelyi stressz szempontjából a Budapesti Corvinus Egyetem legutóbbi tíz évének változásaira a Gazdálkodástudományi Kar Vezetéstudományi Intézetének munkatársaként. Személyes reflexióim jellegűknél fogva szubjektívek, ugyanakkor igyekezni fogok azokat a változásokat kiemelni, amelyek leginkább ténszerűek vagy megítélésüket tekintve közel egységesek. A reflexió célja nem az elmúlt tíz év változásainak alapos értékelése, hanem a két modell elemeinek gyakorlati alkalmazása egy felsőoktatási intézményre és kontextusra, és egy olyan tapasztalati kiindulópont létrehozása, amely képes megalapozni a két modell integrálására vonatkozó koncepcionális gondolkodást és javaslatokat. A két modell elemeit (követelmény, kontroll, társas támogatás, erőfeszítés, jutalom, túlvállalás) a BCE Vezetéstudományi Intézetében átélt tapasztalatok alapján az elmúlt 10 évre vonatkozóan a következőképpen tekinthetjük át:

1. Követelmény: A munkavállalókkal szemben támasztott követelmények mennyiségi és minőségi szempontból egyaránt növekedtek. Mindez megnyilvánult mennyiségileg az adminisztratív

terhek emelkedésében, a kötelező órák számának és hosszának növekedésében, illetve a hallgatói csoportok méretének növekedésében. Minőségi szempontból kiemelhető a programok és tárgyak számának és komplexitásának növekedése, a nemzetközi hallgatói összetétel, az idegen nyelvű oktatás és a nemzetközi akkreditációknak való megfeleléshez szükséges emelkedő követelményszint. Az akadémiai előrelépés szempontjából egyértelműen növekedtek a publikációs elvárások a doktori és habilitációs fokozat, illetve a különböző adjunktusi, docensi és egyetemi tanári kinevezések tekintetében egyaránt.

2. **Kontroll, Autonómia:** Az elvégzendő adminisztratív feladatok jelentős része kevés mozgásteret biztosít a munkatársak számára, ennél fogva inkább az autonómiaérzet csökkenésének irányába hat. Ezzel szemben az oktatás és kutatás területén a nemzetközi akkreditációs stratégia és sikerek mellett is sikerült megőrizni a tartalmi, módszertani és társas dimenziókra vonatkozó széles körű autonómiát. Ez tekinthető továbbra is az akadémiai pálya és a Budapesti Corvinus Egyetem egyik legvonzóbb jellegzetességének, mely az utóbbi évtizedben fontos versenyelőnynek bizonyult.
3. **Társas támogatás:** A társas támogatás tekintetében nem beszélhetünk egységes, szervezeti egységeken átívelő meghatározó jellegzetességekről és a személyes viselkedések mintázata is természetesen jelentős eltéréseket okoz. Ennek ellenére érezhetőek jelei annak, hogy az utóbbi évek jelentős változásai és elkerülhetetlen konfliktusai különböző szervezeti szinteken súlyos kapcsolati sérüléseket és bizalmatlanságot okozhattak. Ezek a következmények az egyes munkatársakat különböző mértékben érintették és ennél fogva a számukra elérhető társas támogatás mértéke is rendkívül változó.
4. **Erőfeszítés:** A megnövekedett adminisztrációval, oktatással és publikációval kapcsolatos elvárások, az újonnan bevezetett teljesítményértékeléshez kötött minősítésalapú bérkiegészítés, és az előléptetési feltételek szigorítása egyaránt abba az irányba mutatnak, hogy a munkatársakat erőfeszítéseik növelésére ösztönözzék. Ezek a törekvések alapvetően sikeresek, hiszen néhány kivételtől eltekintve, a munkatársak többsége az utóbbi években inkább növelte az egyetem érdekében tett erőfeszítéseit. Az erőfeszítések növelésének iránya az elvárásokhoz igazodva ugyanakkor meghatározóan mennyiségi természetű, több tanítási óra és mennyiségileg több publikáció irányába mutat. Az oktatás minőségének radikális javítására vagy olyan elmélyült gondolkodást igénylő kutatómunkára, amely csak hosszabb távon ígérhet publikációs eredményeket, továbbra is kevés lehetőség kínálkozik.

5. **Jutalom:** A munkavállalók számára biztosított jutalmak szintje, az elismerések és karriertámogatás tekintetében, egyelőre nem változott jelentős mértékben, bár ígéretes építő és fejlesztő munka zajlik ezen a téren. Az anyagi juttatások terén ugyanakkor differenciált változások történtek, hiszen az alaphér közel változatlan maradt, míg a minősítésen alapuló bérkiegészítés és különböző kutatási források segítségével jelentősen magasabb fizetések is elérhetővé váltak. Az anyagi természetű jutalmak munkavállalói megítélését ugyanakkor kedvezőtlenül befolyásolja a teljesítményértékelés folyamatának néhány kritikus eleme és a kutatási források kiszámíthatatlansága. Az ebből fakadó nehéz tervezhetőség a szervezeti tagok bizonytalanságérzetét erősíti.
6. **Túlvállalás:** A túlvállalás dimenziója erősen személyiségfüggő, ezért nehéz általánosan érvényes megfigyeléseket tenni. Ennek ellenére feltételezhető, hogy a munkatársak viselkedése ebben a tekintetben is erősen differenciálódott. A kollégák egy része, különösen azok, akiknek személyiségvonásai ezt támogatják, az erőfeszítések és a jutalom szintjének egyensúlytalanságára túlvállalással reagált, míg mások inkább visszafogták egyetemi tevékenységeiket és intenzívebben fordultak külső alternatívák irányába. Összességében megfigyelhető, hogy néhány kolléga az egyetemtől folyamatos távolodást mutat, míg a munkatársak többségére inkább az erősödő egyetemi vállalások, sőt a túlvállalás jellemző.

A fentiekben röviden bemutatott hat tényező tekintetében felismerhető, hogy a munkahelyi stresszmodellek egyes elemei (például követelmény, kontroll/autonómia) dominánsan érvényesülő változást mutatnak a legutóbbi években, addig néhány dimenzió tekintetében (például jutalom, túlvállalás, társas támogatás) az erőteljes differenciálódás a feltárható legfőbb jellegzetesség. Felismerhető továbbá, hogy a bemutatott hat tényező mentén elvégzett vizsgálat teljesebb képet mutat az egyetemi munkára jellemző stresszfolyamatról, mint az egyes modellek önmagukban. Az áttekintett dimenziók összefüggései és egymásra hatásai a Karasek & Theorell (1990) illetve Siegrist (1996) modellek kiegészítő jellegét mutatja. A következőkben a két modell összekapcsolására tesztek javaslatot, hiszen a felsőoktatásra jellemző átalakulások esetében leginkább egy kiterjesztett és integrált modell mentén végzett felmérés járhat sikerrel.

Az integrált stresszfolyamat modell alkalmazása változó egyetemi kontextusra

Visszaulva a tanulmány legelején bemutatott stressz definíciókra, az *integrált stresszfolyamat modell* kiindulópontja is az a felismerés, hogy a stressz mindig a személy és a környezet kölcsönhatásában jön létre (Kahn &

Byosiere, 1992) és alapvetően dinamikusan értelmezhető jelenség, amelynél az idő tényező kulcsszerepet játszik (Selye, 1964). A korábban áttekintett stresszmodell-dimenziók mindegyikénél megfigyelhető a kölcsönhatás jellegű dinamika szerepe, ugyanakkor az alábbi táblázatban (2. táblázat) olyan módon rendszereztem a tényezőket, amely tartalmazza a rájuk jellemző kölcsönhatást dominánsan meghatározó szereplőt is.

2. táblázat: Az integrált stresszfolyamat modellje

| Szervezeti meghatározottság <-----> | | Munkavállalói meghatározottság | | | |
|-------------------------------------|---------|--------------------------------|------------------|-------------|-------------|
| Követelmény | Jutalom | Autonómia | Társas támogatás | Túlvállalás | Erőfeszítés |

A szervezeti követelmények és az elérhető jutalom tekintetében jellemzően a munkaadó elképzelései érvényesülnek erőteljesebben, míg a túlvállalás és a személyes erőfeszítések vonatkozásában inkább a személyes tényezők és viselkedési mintázatok döntőek. A munkavégzés során elérhető autonómia és társas támogatás (kontextustól függő, differenciált formában) inkább a mindkét fél által erősen befolyásolható, kiegyensúlyozott kategóriába sorolható.

A legutóbbi 10 év változásaira jellemző dinamika áttekintéséhez előzőleg az *integrált stresszfolyamat modell* elemeit egyesével használtam fel. Az alábbi áttekintő ábrán (2. ábra) a tényezőkre jellemző állapotot és változási irányt egyszerre jeleníttem meg. A magas teljesítmény és személyes fejlődés megvalósulásához eustressz szükséges, melynek eléréséhez 5 vizsgált tényező esetében a magas értékek kedvezőek (követelmény, jutalom, autonómia, társas támogatás, erőfeszítés), míg a túlvállalás tekintetében az alacsonyabb érték a kívánatos. Az egységes, jól átlátható megjelenítés érdekében a 4. ábrán a túlvállalás inverzét tüntettem fel, melynek a „*felelős vállalás*” nevet adtam. Az árnyalatok a jelenlegi állapot szubjektív értékelését jelzik (világosabb árnyalat kedvezőbb, sötétebb árnyalat kedvezőtlenebb helyzetet jelez), míg a nyilak az utóbbi évtized változásainak jellemző irányát mutatják.

2. ábra: Reflexió a változó egyetemi kontextusra az integrált stresszfolyamat modell alapján

| Szervezeti meghatározottság <-----> | | Munkavállalói meghatározottság | | | |
|-------------------------------------|---------|--------------------------------|------------------|------------------|-------------|
| Követelmény | Jutalom | Autonómia | Társas támogatás | Felelős vállalás | Erőfeszítés |
| | | | | | |
| → | ← | → | ← | → | ← |

Összefoglaló jelleggel megállapíthatjuk, hogy a vizsgált változó egyetemi kontextus esetében a munkahelyi stressz szempontjából kedvező, hogy a

magas és növekvő elvárások több tekintetben is stabil autonómiával párosulnak. Szintén kedvező dinamika, hogy a szervezet tagjai differenciált mértékben ugyan, de jellemzően növekvő erőfeszítéseket tesznek a szervezeti és személyes célok elérése érdekében. A jutalom észlelt szintje kritikusan alacsony, ugyanakkor jelentős a differenciálódás mértéke és az ehhez kapcsolódó bizonytalanság. Ez a tényező elsősorban a teljesítményfüggő bérelemek tekintetében mutat kedvező irányú tendenciát. A társas támogatás mértéke szintén változó, a munkatársi kapcsolatok és a vezetői támogatás tekintetében is rendkívül erősen differenciált, és az utóbbi évek szervezeti és működésbeli változásaihoz kapcsolódó konfliktusok inkább kedvezőtlen irányba módosították. A legkritikusabb tényezőként a szervezeti tagok felelős vállalását (túlvállalását) azonosíthatjuk, amely ráadásul romló tendenciát mutat. Ez a tényező egyszerre magyarázható személyes és kulturálisan meghatározott jellemzőkkel, illetve az erőfeszítések magas, a szervezeti jutalmak alacsony és a bizonytalanság magas szintjével.

Következtetések és intervenciók lehetőségei

Az előző fejezetben bemutatott reflexió leginkább egy jövőbeli empirikus kutatás koncepcionális megalapozásának és a kutatási kérdésekkel kapcsolatos előfeltevéseim explicitté tételének tekinthető. Következő lépésként feltétlenül szükséges ezeknek az előfeltevéseknek az alapos megvitatása majd vizsgálata a lehetséges legszélesebb egyetemi mintán.

A Budapesti Corvinus Egyetem munkatársai további jelentős átalakulási folyamatok részesei, melyek megtervezéséhez és sikeres megvalósításához nagy segítséget jelenthet annak a munkahelyi stressz dinamikának a megértése, amelyet az egyetem munkatársai az utóbbi tíz év során megélték. Pontosabban szükséges tudnunk, hogy a szervezet emberi oldala és a munkahelyi stresszfolyamat tekintetében honnan hova jutottunk az elmúlt 10 évben. Ennek alaposabb megértése segíthet abban, hogy jó eséllyel eltaláljuk hová és hogyan érdemes most útnak indulnunk.

Az integrált stresszfolyamat modell 6 tényezőjének javasolt vizsgálatán túlmutatóan, az eddigi áttekintésből következő három olyan problématerületet, további intervenciók lehetőségeit szeretnék kiemelni, amelyek kritikus átvilágítása és tudatos fejlesztése „kitörési pontot” jelenthet. Ennek a három jelentős területnek közös jellemzője, hogy egykori tanszékvezetőm, Bakacsi Gyula tudományos munkásságával és személyes példájával mindegyikre már idejekorán ráirányította figyelmünket. Kiemelt intervenciók lehetőségeket azonosíthatunk tehát a leadership, az együttműködő-támogató kapcsolatokra épülő hálózatok, és az egymásba vetett hit és bizalom kérdése tekintetében egyaránt. Ezek a témák

önmagukban is behatóan tárgyalhatók, ugyanakkor szoros összefüggésben állnak egymással.

Minden jelentős szervezeti változtatásban kitüntetett fontosságú a vezető szerepe. Vízióján, hatalmi pozícióján, stratégiai elképzelésein és kommunikációs készségein túlmutatóan a leadership elméletek sora állítja, hogy a vezető személyes világnézete, értékei és embersége lehet a legmeghatározóbb abban a tekintetben, hogy vajon követőkre talál-e a szervezetben. Az autentikus leadership, a transzformációs leadership, a karizmatikus és neokarizmatikus leadership elméletek (Bakacsi, 2019) alapvetően megegyeznek ebben a kérdésben. Nehezebb kérdés annak tisztázása, hogy milyen módon lehet vezetőként hitelesen képviselni értékeket, tanúbizonyságot tenni emberségünkről és ezáltal követőkre találni.

Információtúlterheléstől szenvedő társadalmunkban a szavak közvetítő ereje és hitelessége megkopott, üzenni szervezeti kontextusban is leginkább csak tettekkel lehet. Olyan vezetők számíthatnak hűségese és vallott értékeikben bízó követőkre, aki kritikus és nehéz helyzetekben emberségesek tudnak maradni, döntéseikben ragaszkodnak értékeikhez és ha szükséges képesek követőik mellé állni azok szorult helyzetében is. A Budapesti Corvinus Egyetem esetében is felismerhető, hogy a szervezet minden szintjén jelentős szerepet tud egy ilyen szilárd morális alapokon álló, autentikus leadership felfogás betölteni. Különösen az észlelt vezetői támogatás, a munkavállalói autonómia és felelős vállalás, illetve a jutalmak igazságosként észlelt elosztásának tekintetében jelenthet ennek fejlesztése fontos intervenció lehetőségét.

A neokarizmatikus leadership-elméletek szerint (Bakacsi, 2019) a jó vezető úgy vezet, hogy ezáltal újabb sikeres vezetők kiemelkedését segítse elő. Amennyiben tehát hálózati és nem pusztán versengő logikában gondolkodunk, akkor ez lehet az érintettek számára kölcsönösen nyertes kimenethez vezető játszma. Nem akkor nyerhetjük a legtöbbet, ha kiemelkedünk és bebizonyítjuk, hogy jobbak vagyunk másoknál, hanem akkor, ha sikerül másokat is sikerhez, vezető pozíciókhoz juttatnunk és megőrizni velük a bizalomra építő, erős, támogató kapcsolatot. A sikeres vezetők jövője a hálózataikban van (Bakacsi, 2018), de nyugodtan kijelenthetjük, hogy a sikeres szervezetek jövője is a hálózataikban van. A Budapesti Corvinus Egyetem tekintetében is komoly eredményeket hozhat egy olyan megközelítés és vezetői filozófia, amely elsődleges célnak egy olyan egyetem létrehozását tartja, ahol a munkatársak erős, együttműködő hálózat tagjaiként dolgoznak és ezáltal támogatják a sikeres vezetők kinevelését, ugyanakkor háttérbe szorítják az ellenségesen versengő, információ-visszatartó kultúrát.

Az autentikus leadership és az erős együttműködő hálózatok feltételrendszerének közös pontja a bizalom, amely a szervezeti magatartás

tudományterületének szinte egyetlen témájától se függetleníthető (Bakacsi, 2015). Magyarországon különösen élesen vetődnek fel ezek a kérdések, hiszen jól ismert kutatási eredmény a társadalmi tőke erodálódása, az egymással szembeni bizalom általánosan alacsony szintje (Skrabski & Kopp, 2008; Muraközi, 2012). A Budapesti Corvinus Egyetem esetében is feltételezhető, hogy a bizalom kérdése jelentős szerepet tölt be az észlelt társas támogatás kívátnál alacsonyabb szintjének kialakulásában. A szervezeti tagok közötti bizalom sérülésére lehet következtetni a jutalommal, anyagi elismeréssel kapcsolatos bizonytalanságérzetből és a széles körben elterjedt, ördögi körbe záró túlvállalás elterjedtségéből. Talán éppen ezért, itt találhatjuk meg az Egyetem számára kínáló legígéretesebb intervenciók lehetőségét. A munkatársak egymással szemben bizalmi szintje szempontjából kritikus, hogy féltve őrizzük egymás jó hírét, konfliktusok esetén elsőként a személyes egyeztetés és konfrontáció útját válasszuk a megszólás helyett. Szervezeti céljaink és személyes életcéljaink irányába is ezen az úton haladhatunk a leghatározottabb lépésekkel.

Összegzés

A munkahelyi stresszfolyamat elemzését tanulmányomban a Budapesti Corvinus Egyetem legutóbbi 10 évének változási dinamikájához kapcsolódóan végeztem el. A folyamat és kölcsönhatás szemléletű stressz definíciókból (Kahn & Byosiere, 1992) kiindulva, Karasek & Theorell (1990) és Siegrist (1996) modelljeinek tényezőit egyesével, reflektív módon tekintettem át. Erre építettem azt a koncepcionális gondolatmenetet, melynek eredményeképpen egy olyan új, *integrált stresszfolyamat-modellre* tettem javaslatot, amely kifejezetten alkalmas lehet az egyetemi kontextusban végzett stresszkutatás számára. A modell segítségével feltárt összefüggésekre alapozva, valamint Bakacsi Gyula (2019, 2018, 2015) munkásságához kapcsolódva, intervenciók lehetőségekre mutattam rá az autentikus leadership, az együttműködő-támogató kapcsolatokra épülő hálózatok és az egymásba vetett hit és bizalom kérdéskörében.

Hivatkozások

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47, 422-436.
- Akbar, A., & Akhter, W. (2011). Faculty stress at higher education: A study on the business schools of Pakistan. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 5(1), 93-97.
- Bakacsi, Gy. (2015). *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Semmelweis Kiadó
- Bakacsi, Gy. (2018). A hálózatoké a jövő. In P. Aczél, J. Csák, & Z. O. Szántó (Eds.), *Társadalmi jövőképeség – Egy új tudományterület bemutatkozása* (pp.

- 269-300). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Társadalmi Jövőképesség Kutatóközpont.
- Bakacsi Gy. (2019). A karizmatikus és a neokarizmatikus leadership összehasonlítása. *Vezetéstudomány*, 50(3) 50-61.
https://doi.org/10.14267/VEZ_TUD.2019.03.05
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336–1342. <https://doi.org/10.2105/ajph.78.10.1336>
- Juhász, Á. (2002). *Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés*. Budapest: Munka- és Szervezetpszichológiai Szakképzés.
- Kahn, R. L., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 571-650). Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 571-650.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 285-308.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Lazányi, K. (2012). Stressz és társas támogatás a felsőoktatásban In I. Z. Nagy (Ed.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században* (pp. 341-360). Budapest: Óbudai Egyetem.
- Mark, G., & Smith, A. (2018). A qualitative study of stress in university staff. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5(2).
- Muraközi, L. (szerk.). (2012). *A bizalmatlanság hálójában*. Budapest: Corvina Kiadó.
- Salavecz, Gy. (2008). Munkahelyi stressz és egészség. In M. Kopp (Ed.). *Magyar lelkiállapot* (pp. 288-297). Budapest: Semmelweis Kiadó.
- Selye, J. (1964). *Életünk és a stressz*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27.
- Szilas, R., & Csillag, S. (2008). Stressz a munkahelyen. *Munkaügyi Szemle*, 52(3), 15-25.
- Szilas, R. (2011). *Munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság*. (Kiadatlan doktori értekezés). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Skrabski, Á., & Kopp, M. (2008). A bizalom, mint a társadalmi tőke központi jellemzője. *Vigilia*, 73(10), 722-730.
- Stauder, A. (2008). Stressz és stresszkezelés szerepe az esélyegyenlőségben. In M. Kopp (Ed.). *Magyar lelkiállapot* (pp. 10-22). Budapest: Semmelweis Kiadó.

SZÓTS-KOVÁTS KLAUDIA

A HR-vezetők kiszolgáltatottsága – avagy melyek azok a vezetői üzenetek, amelyek aláássák a HR-vezetők munkájának értelmét?

Ebben a tanulmányban megvizsgálom, hogy a HR-vezetőknek a munkájukhoz fűződő viszonyában milyen jelentősége van a közvetlen vagy felsőbb vezetőknek. A kutatásban tizenegy HR-vezető számolt be huszonöt olyan helyzetről, kritikus incidensről, amelyek tartósan befolyásolták a munkájukhoz fűződő viszonyukat. A kritikus incidensek azon elemeit vizsgálom, amelyek a vezetőikkel való viszonyukkal kapcsolatos, elsődlegesen fókuszálók a kritikus incidensek kiváltó okaira: a meglepő helyzetre magára. A kutatásomban rámutatok arra, hogy a vezetői magatartáshoz kapcsolódnak olyan észlelt üzenetek, amelyek negatívan vagy pozitívan befolyásolják az egyén önbecsülését és a munkájuk értelmét. Az eredmények felhívják a figyelmet HR-vezetők helyzetének kiszolgáltatottságára.

Bevezetés

A munka értelemgazdagsága hatással van arra, hogy az egyén milyen mértékben elégedett a munkájával, mekkora stressz éri a munkavégzés közben, milyen a fizikai és pszichológiai egészsége, mekkora a motivációja, teljesítménye, és mekkora mértékben kötődik a munkahelyéhez és a munkájához. A szervezetek számára ennek a kérdésnek elsősorban a munkatársak megtartása illetve a munkatársak elégedettségének, elkötelezettségének, motivációjának (Roberson, 1990) növelése érdekében van jelentősége. Minél kedvezőbb feltételeket tudnak a munkatársak számára teremteni - olyan feltételeket, amelyek számukra az értelmes munka lehetőségét nyújtják - annál inkább javulhat a vállalat teljesítménye. Pratt és Ashforth (2003) felhívják a figyelmet arra, hogy a szervezetek

számára az értelmes munkakörülmények teremtése nem csak egy eszköz, hanem egy cél is lehet önmagában.

A munka jelentésével és értelmével foglalkozó szakirodalomban meglehetősen kevés olyan kutatás született, amely az egyén megértését dolgozza fel úgy, hogy a társas környezet egyénre gyakorolt hatását is vizsgálja, különösen kevés tanulmány vizsgálja a negatív vezetői magatartás hatásait. Tanulmányomban a vezetők olyan pozitív és negatív magatartását vizsgálom, amely hatással van a vizsgált egyének munkájának a jelentésére és értelmére. Tizenegy HR-vezető huszonöt kritikus incidensét dolgoztam fel, elsődlegesen fókuszálva a kritikus incidenst kiváltó meglepő helyzetekre. Kutatásomban rámutatok arra, hogy a vezetői magatartáshoz kapcsolódnak olyan észlelt üzenetek, amelyek negatívan vagy pozitívan befolyásolják az egyén önbecsülését és a munkájuk értelmét.

Elméleti háttér: a munka értelemgazdagsága

A munka jelentését vizsgáló empirikus kutatások és elméleti modellek megnövekedett számával együtt több összefoglaló tanulmány is született a témakörben (Steger, 2017; Bailey, Yeoman, Madden, Thompson & Kerridge, 2019). Steger (2017) kiemelte, hogy kevés tanulmány született, amely vizsgálta a személyes kapcsolatok hatását a munka értelemgazdagságára. Az egyének megértését vizsgáló kvalitatív kutatások közül néhány külön figyelmet fordított a társas környezet, azaz a vezetők és a munkatársak hatásának vizsgálatára. Bailey és Madden (2016) 135 fővel készítették interjút olyan történeteket keresve, amelyekben az alanyok elmesélik a kiemelkedően értelemgazdag pillanatokot, illetve olyan pillanatokot, amikor azt kérdezik maguktól, hogy „van értelme ennek a munkának?”. Így el tudták különíteni azokat a feltételeket, amelyek hozzájárultak az értelemgazdagsághoz azoktól, amelyek aláásták a munka értelmét. A pozitív pillanatokhoz más tényezők mellett valamilyen módon mindig hozzákapcsolódott a másoktól érkezett pozitív elismerés. A negatív pillanatokhoz pedig minden esetben a vezetők negatív magatartása: a vezető az egyén munkáját, erőfeszítését adottnak vette, nem igazságosan járt el, értelmetlen feladatokat adott, az egyén saját hatáskörben hozott döntéseit felülbírálta, fizikai vagy érzelmi sérülés kockázatának tette ki, a támogató kapcsolatokról elszigetelte, illetve értékkonfliktust okozott az egyénnek. A szerzők nem találtak olyan történettel, amelyben a negatív helyzethez csak a munkatársaktól érkező visszajelzés járult hozzá.

Riasnugrahani és Riantoputra (2017) tanulmányukban a személyközi jelentésadás és a munkakör személyre szabásának modelljét kombinálva vizsgáltak 8 fehér és kék galléros munkakörben dolgozókat. Feltáró kutatásuk alátámasztotta, hogy mások véleménye és értékelése befolyásolta a vizsgált egyének munkájának jelentését. Amikor úgy észlelték az egyének,

hogy leértékelik őket, akkor ez arra serkentette őket, hogy proaktívan pozitív irányba alakítsák a munkakörüket. Pavlish és Hunt (2012) sürgősségi nővérek narratíváit vizsgálták, 13 fő bevonásával 24 értelemgazdag pillanatot megörökítő történetet azonosítottak. A résztvevők jelezték, hogy az értelemgazdag pillanokat a tanulás központú környezet, a konstruktív vezetési stílus, az összetartó csapatmunka és a beteggel töltött elegendő idő segítette elő. Ezzel szemben az értelemgazdag pillanokat aláasta a feladat központú környezet, stresszel teli kapcsolatok és a megosztó vezetési stílus.

Kutatási terepként egy szakterület képviselőit, a HR- (emberierőforrás-menedzsment) vezetőket választottam. A HR-vezetők köre azért érdekes minta, mert a HR-gyakorlat és a HR tudományos megítélése számos ellentmondással küszködik, amelyek nagy része már a kezdetektől végigkíséri a HR-funkciót (Szóts-Kováts, 2006). Alapvető feszültség már a névben megjelenik: humán, emberi (emberközpontú, gondoskodó) és a menedzsment (kontroll), azaz a gondoskodás és a kontroll megjelenik a szakmában (Legge, 1995). További feszültségforrás, hogy a HR-nek megalakulása óta igazolnia kellett a létjogosultságát, hiszen már a funkció kialakulásának kezdetétől megkérdőjelezték a hozzáadott értékét. Ez a tendencia a mai napig meghatározza a HR fejlődési irányát, hiszen folyamatosan bizonyítani kell a jelentőségét, a fontosságát a felsővezetők, a vonalbeli vezetők felé. Bár sok vállalatban a HR-vezető valóban tekintélyes helyet vívott ki magának a vállalati hierarchiában, részt vesz az üzleti döntésekben, azonban vezetői szemmel általános a HR kétértelmű megítélése (Szóts-Kováts, 2006). Tehát a következők a HR-szakemberekre háruló terhek: hogyan azonosuljanak a humán vagy a kontroll oldallal, illetve hogyan harcolják ki a helyüket vagy igazolják azt, hogy szükség van a munkájukra.

Kutatásom elsősorban kvalitatív interjúkra alapozott, esettanulmányos módszertanra épül, amelyben az esetek kritikus incidensek és azok az egyénre gyakorolt hatása, a kritikus incidensek pedig emlékezetes (kellemes vagy kellemetlen) munkahelyi események, amelyek az alanyok szerint hatással voltak arra, hogy mit jelent számukra a munkájuk. A kvalitatív kutatás hagyományainak megfelelően a mintaválasztás nem statisztikai, hanem elméleti indíttatású, így a minta szándékosan kis méretű és kontextusba beágyazott (Miles & Huberman, 1994). A kutatás adatfelvétele 2010-2013 között zajlott, a PhD-kutatás részeként. Az adatgyűjtés fő eszközét a kvalitatív interjúk jelentették (Kvale, 1996), a rögzített hanganyag szó szerinti átiratát kvalitatív módszertannal elemeztem: a hasonló mintázatokat kerestem és azokat kódoltam, amihez az Atlas.ti tartalom-elemző szoftvert használtam. Kutatásomban esetekre irányuló elemzést végeztem: kellemes és kellemetlen kritikus incidenseket vizsgáltam, azoknak az eseteknek a munka jelentésére gyakorolt hatását. A tizenegy fős mintával folytatott interjúk alapján huszonöt esetet tudtam azonosítani, amely esetek közül tizenöt kapcsolódik negatív, és tíz eset kapcsolódik

pozitív kritikus incidenshez. Ebben a tanulmányban elsősorban a kiváltó okokat vizsgálom.

Kutatási eredmények

Minden kritikus esemény egy-egy váratlan helyzettel kezdődött, amire az egyén nem számított. A „más” helyzetet Louis (1980) alapján meglepetésnek nevezem. A kritikus incidensek minden esetben bizonyos mértékű feszültséggel jártak, ami összecseng Festinger (1962) kognitív disszonancia elméletével. A kritikus incidensek során az egyének arra törekedtek, ezt a feszültséget a maguk számára elfogadható szintűvé csökkentették. A kutatásom alapján a munka jelentését befolyásoló kritikus események két csoportját különböztethetjük meg. Az első csoportba sorolhatjuk azokat az eseteket, amelyeket az alanyok így jellemeznek: „töréspontok, meg olyan csalódások” (Léna #2 eset), „az a negatív dolog” (Bence #1 eset). Ezek az esetek valamilyen kellemetlen eseményhez, meglepetéshez kapcsolódnak. A második csoportba sorolhatjuk azokat az eseteket, amelyeket az alanyok így jellemeznek: „abszolút pozitívak voltak ezek a megerősítések” (Bence #2 eset), „egy nagyon-nagyon jó élményem volt” (Viktor #2 eset). Ezek az esetek valamilyen kellemes eseményhez, meglepetéshez kapcsolódnak.

A kellemetlen meglepetések csökkentették a munka értelmét, az egyének kevésbé tekintették értelemgazdagnak a munkájukat, illetve egyenesen értelmetlennek tekintették és valamilyen változást kezdeményeztek. Egy esetben előfordult, hogy nem történt változás az egyén értelemgazdagságában, mert a meglepetés okozta kognitív disszonanciát az egyén csökkenteni tudta. A kellemes meglepetések az esetek nagy részében növelték a munka értelmét, az egyének értelemgazdagabbnak tekintették a munkájukat a meglepetések következtében, illetve három esetben előfordult, hogy nem változott a munka értelemgazdagsága számukra, mert nem fogadták el az elismerést.

Kellemetlen meglepetés

Az esetekben különböző meglepő helyzeteket meséltek az alanyok. A leginkább jellemző mintázat az volt, hogy az egyén bizonyos várakozással szemlélte a munkáját: például azt várta, hogy akiknek egyfajta szolgálatot nyújt, azok azt szívesen fogadják. A várakozások szerepét a jelentésadás szakirodalomban széles körben kiemelték (Weick et al., 2005). A tanulmány fókuszában a vezető és beosztott kapcsolat áll, ezért részletesebben megvizsgálom azokat az eseteket, amelyekben a felső vezetői működéshez kapcsolódott a meglepő helyzet.

A tizenöt kellemetlen meglepetés közül kilenchez az első számú vezető vagy a közvetlen vezető magatartása vezetett. A legjellemzőbb kellemetlen

meglepetést az okozta a HR-vezetők számára, hogy a munkájuk, hozzájárulásuk, illetve az a munkatevékenység, ami számukra fontos volt, szívesen végeztek vagy amibe sok energiát fektetettek, jelentőségét veszítette. Ezek hátterében többször vezetőváltás vagy szervezeti átalakulás húzódtott meg. Jellemző példa erre, amikor a felső vezetők kihagyták a döntésekből a középvezetőket (Bence #1 eset):

„és akkor ők eldöntöttek ott valamit és aztán kaptál egy kvalifikálatlan embertől egy visszajelzést arra, hogy a dolgoknak hogyan kell történnie [...] és neked nem volt lehetőség pl. arra, hogy rögtön azt mondd, hogy hát ez butaság.”

Előfordult, hogy a vezérigazgató egy radikális létszámleépítés során megszüntette a létszámleépítést támogató rendszereket (Léna #2 eset):

„Aztán ami ilyen traumatikus élmény volt az A szervezetben, amikor az új vezérigazgató jött, hozzánk, tavaly és úgy szétrombolt mindent. Ő egy válságmenedzser, akinek az az alapvető filozófiája, hogy a félelem az egyetlen vezetői eszköz, amivel eredményt lehet elérni, meg teljesítményre lehet ösztönözni embereket”.

Egy másik történet arról szólt, a HR-vezetőt teljesen kihagyták a létszámleépítés folyamatából (Melinda #1 eset). Előfordult olyan vezetői helyzet, hogy két felső vezető szóbeli támadásának volt kitéve hosszú ideig a HR-vezető és az egész csapata (Csilla #1 eset) annak érdekében, hogy bebizonyítsák: nincs arra a HR-vezetőre szükség:

„Mert őket is inzultálták, tehát rajtam keresztül ők is A két helyettes úgy beszélt velük sokszor, hogy az szörnyű volt.”

A kellemetlen meglepetések egy másik jellemző mintázata, hogy a HR-vezető az értékrendszerével nem tudta összeegyeztetni a vezetői döntést, nem tudott azzal azonosulni. Jellemző példa erre több létszámleépítéssel kapcsolatos helyzet, ami a HR-vezetők egyik legérzékenyebb, legellentmondásosabb és legtöbb érzelmet kiváltó tevékenysége. Ezekben a helyzetekben az első számú vezető nem működött együtt a HR-vezetővel: olyan döntéseket hozott, amelyekkel a HR-vezető nem tudott azonosulni. Léna #2 esetében a vezérigazgató megszüntette a felépített támogató rendszereket, Melinda #1 esetében a közvetlen vezetőjét bocsátották el méltánytalanul.

„Amikor a volt főnökeim, akikkel együtt dolgoztam, akkor már azt mondja, hogy... hát kb. 20 évet és úgy kivágták őket, mint macskát ..., ez már nem fért bele az én lelki világomba.”

Az értékkonfliktusra más jellemző helyzeteket is találunk, amelyekben a vezető igazságtalanul, sőt volt példa arra, hogy etikátlanul járt el. Balázs #1 esetében igazságtalanul számonkérte a vezérigazgató egy olyan helyzetben, amiről ő nem tehetett. Melinda #3 esetében a vezérigazgató és a közvetlen HR vezető becsapták és kihasználták:

„ilyen galád a vezérigazgató, meg hát ilyen HR vezető van fölöttem, [...] Tehát ott hülyeséget csináltam olyan szempontból, hogy elhittem ezeket a feltételeket, amiket mondott”.

További példa erre Léna #2 esete, neki HR-vezetőként kellett a munkatársairól terhelő bizonyítékokat keresnie, hogy mi alapján lehetne őket elbocsátani:

„hanem az volt a feladat, hogy menjek és keressem meg, hogy miért lehet kirúgni, mert példát kell statuálni, de hát jogilag nem állt meg az indok, arra mondtam, hogy én nem, tehát én HR-esként nem fogok emberek aktájában turkálni, hogy mi a gyenge pontja, legfeljebb azért, hogy mivel lehet fejleszteni, vagy előre vinni őt”.

A váratlan jellegen túl érdemes megvizsgálni azt, hogy hogyan észlelték az interjúalanyok a vezetői megnyilvánulások fő üzenetét, vajon miért is voltak ezek ilyen hosszú ideig hatóak és ennyire kritikusak az egyének számára. Több történet már hosszú évekkel esetleg évtizedekkel korábban lezajlott eseményekről szól. A leggyakrabban az a fő észlelt vezetői üzenet, hogy nincs szükség az egyén munkájára, nincs szükség a véleményére, azaz nem fontos az egyén munkája, nem fontos maga az egyén. Ez úgy jelent meg, hogy a HR-vezetőt kihagyták a munkája lényegét érintő döntésekből és nem is engedtek beleszólást ezekbe, illetve megjelent a szóbeli fenyegetés, lejárátás: bullying jelensége is. További megjelenési formája volt ennek a humánus értékek figyelmen kívül hagyása a létszámleépítés során, illetve a felső vezetők etikátlan magatartása, amelyben a HR-vezetőt a létszámleépítéshez szükséges bizonyítékok gyűjtésére utasítja, illetve valótlan állít a munkaköri feladatokra, feltételekre vonatkozóan, amivel veszélyezteti a HR-vezető egészségét. Ezek az észlelt vezetői üzenetek meglehetősen negatívak voltak, teljesen aláásták az egyén fontosság-érzetét, veszélyeztették a HR-vezetők pozitív énképét és önbecsülését, biztonság-érzetét, ami jelentős feszültséget okozott nekik. Beszámolójuk alapján düh, harag, frusztráció, félelem, csalódás, illetve betegség járt a feszültséggel. Az észlelt üzenetek alapján nem csoda, hogy a HR-vezetők magas szintű stresszt éltek meg, több esetben betegségről számoltak be, eltávolodtak a szervezettől és a munkakörüktől és minden esetben munkakört és szervezetet is váltottak. Az egyének úgy reagáltak ezekre a helyzetekre, ami az önbecsülésüknek, a pozitív énképüknek, a biztonság érzetüknek a védelmét szolgálta.

A kilenc felsővezető által kiváltott helyzetből két eset tér el ettől a mintától, mindkettőben a vezető valamilyen módon felelősségre vonja az egyént, mindkettőben az az észlelt üzenet, hogy nem elég jól végzi a munkáját az egyén, a másodiknál még az az üzenet is társul, hogy nem fontos, hogy mi történik vele. Az első a Norbert #2 esetben a munkahely elvesztésének lehetősége az, ami igazán súlyt ad a vezetői teljesítmény-értékelésnek, ami félelemmel töltötte el Norbertet. A második esetben a Balázs #1 esetben pedig Balázs igazságtalannak tartotta a számonkérés tartalmát, időzítését:

„a gyöngyöző munkakapcsolatunknak a nulladik napján orbitálisan le..., hogy én miért nem tájékoztatom erről, holott formálisan én még nem tehettem volna meg, merthogy nem volt hivatalában, sőt még munkaviszonyban sem volt nálunk.”

Ezekben az esetekben nem történt olyan mélyreható változás a munka értelmét tekintve, mint az előzőekben: a HR vezetők akkor kevésbé

értelmesnek tartották a munkájukat. Ezt követően a munkájukat átalakították, a munka értelmének növelése és a pozitív énkép fenntartása érdekében, ugyanakkor nem váltottak munkakört, szervezetet.

A kritikus incidensek közül négy további esetet találhatunk, amelyekben nem vezetői magatartás és üzenet, hanem munkatársaktól származó üzenet az, amely a meglepő helyzetet kiváltotta. Szilvia a beiskolázási támogatás kapcsán kedvezményes megoldást dolgozott ki, amire a kollégái közül voltak, akik azzal gyanúsították, hogy ő ezen nyert (Szilvia #1 eset). Viktornak rengeteg munkával sikerült elérnie, hogy a szervezeténél olyan vezetők, akik eddig nem kaptak autót, kaphassanak. Azt várta, hogy örülni fognak neki, e helyett az autó márkáját nem találták számukra elég nívósnak (Viktor #1 eset). Balázs (#2 eset) pedig el egy kellemetlen munkahelyi konfliktusról mesélt történetet egy HR-t érintő kérdésben. A fenti három esetben az észlelt fő üzenet, hogy nem elég jó a munkájuk, mert Szilvia nem tisztességesen járt el, Viktor nem tudott elég jó feltételeket kiharcolni a vezetőknek, Balázs pedig túlzottan ragaszkodott a szabályokhoz. Ezekben az esetekben nem történt olyan mélyreható változás a munka értelmét tekintve, mint az előzőekben: a HR vezetők akkor kevésbé értelmesnek tartották a munkájukat. Jól illusztrálják ezt Viktor szavai:

“És aztán elég fájdalmas felismerés volt, hogy ez nem igazán így van, tehát nem, ha én eredményeket és változásokat tudok elérni, ha ezt én egyes embereknél el tudom érni, azt már olyan sikernek kell tekintenem, aminek nagyon örülni kell.” (Viktor #1 eset).

Ezt követően a munkakörüket átalakították, a munka értelmének növelése és a pozitív énkép fenntartása érdekében, ugyanakkor nem váltottak munkakört, szervezetet.

Különleges Rita esete (#1 eset): nem hívták el olyan jellegű munka utáni összejövetelekre, amikre régebben hivatalos volt, Rita úgy értelmezte, hogy talán már nem is szeretik. Ez elindított benne egy olyan mélyreható változást, amely hatására megváltoztatta a munkája céljáról és magáról alkotott képét, a munkakapcsolatait és a munkán kívüli kapcsolatait is, de ugyanannál a szervezetenél ugyanabban a munkakörben maradt:

„Tehát. egy más típusú viszonyra kezdtem el törekedni. És akkor úgy tűnt, hogy ez viszont sokkal könnyebben megy, mint az, hogy mindenki szeressen és aztán ez kihatott az életem más részeire is, mert erről le tudtam mondani, hogy nem kell, hogy engem mindenki szeressen, és így nagyon jól lehet élni szerintem. Nekem legalábbis ez nagyon jól működik, szeretek ilyen lenni, így élni, dolgozni.“

Összefoglalóan a tizenöt kellemetlen incidensből kilencet a vezető vagy vezetőik magatartása váltott ki és négyet a munkatársak magatartása. Két további esetet meséltek el az alanyok, az egyikben több tényező együttes hatása váltotta ki a változást, a másokban az egyén saját magáról alkotott hiedelmét kérdőjelezte és változtatta meg a külső környezeti feltételek hatására. Azokban az esetekben volt különösen káros hatása a felső vezetőktől származó negatív megjegyzéseknek és magatartásnak, amikor az

egyént személyében is érintette: amikor az észlelt üzenet lényege, hogy nincs szükség rá vagy ő nem fontos. A munkájára is vonatkozhatott olyan üzenet, amely destruktív hatású volt: nem elég jó a munkája, amibe az egyén olyan sokat fektetett, fontosnak tartott, amiért küzdött. Ezek a helyzetek csökkentették ugyan az egyén értelmesség érzetét — akár a vezetőktől, akár a munkatársaktól származtak —, de nem hoztak olyan mélyreható változást az egyén életében, mint azok, amelyek a személyüket is érintette.

Kellemes meglepetés

A változások egy másik nagy csoportja a kellemes meglepetések köre. A tíz kellemes meglepetést kiváltó helyzetből hat kapcsolódik a felső vezetői magatartáshoz. A legtöbb meglepő helyzet a környezet megváltozásából, vagy a környezetre vonatkozó eltérő várakozásokból származott. A legtöbb kellemes meglepetést a teljesítményre és magára a személyre vonatkozó pozitív elismerés okozott: vállaltak érte konfliktust, mellette döntöttek, bizalmat szavaztak neki, elismerték a munkáját: az érveit, a teljesítményét. Jól illusztrálják ezeket a helyzeteket Csilla szavai:

„marha nagy respektem volt anélkül is, hogy nem beszéltem angolul”. (...) „Na szóval ezek a pozitív élmények, hogy valamit látnak bennem, akik látnak engem működni, látod még nyelvtudás nélkül is, meg európai léptékben is,” (Csilla 3# eset).

Az esetek nagy részében pozitív visszajelzésként és megerősítésként értelmezték a kellemes meglepetéseket. Ösztönző hatással bírt a HR-vezetőre: élvezte a bizalmat, büszke volt az eredményére, elismerésre, újabb inspirációt kapott a munkájához, hogy többet vagy mást is végezzen vagy magasabb színvonalon, vagy egy következő alkalommal is megpróbálja. Jól illusztrálják ezeket a helyzeteket Bence szavai:

„mindig kaptam bizalmat, tehát ez arra ösztönözött, ösztönzött, hogy ne maradjak meg annak, aki mondjuk néhány éve voltam, hanem hogy próbáljak továbblépni egy és nem csak a ranglétrán értem, valami képzeletbeli ranglétrán, hanem mármint személyesen is, ne csak azokkal a dolgokkal foglalkozzak, amik kvázi a kötelességem, hanem hogy próbáljak egy kicsit többet csinálni, mint ami a kötelesség.” (Bence #2 eset).

A kellemes meglepetések pozitív irányba tértek el az egyének várakozásaitól, az esetek többségében — tízből hét esetben — növelték az egyén önbecsülését és a munkájuk értelmességét.

A kritikus incidensek közül négy további esetet találhatunk, amelyekben nem a vezetői üzenet, hanem a munkatársaktól származó üzenet az, amely a meglepő helyzetet kiváltotta. Ezek az üzenetek mind pozitívak, elismerték az egyén teljesítményét. Mihály esetében (#3 eset) a létszámleépítést és az új pozíciókra való kiválasztást azok is elfogadták, akiket ez negatívan érintett és a maradók pedig pozitívan nyilatkoztak. Mihályt a létszámleépítések ellenére az év emberének választották a cégénél (#4 eset):

„erre nagyon büszke vagyok arra a címre, hogy a dolgozók szavazhattak, hogy ki az év embere. És engem választottak”.

Viktor (#3 eset) számára pozitív meglepetés volt a kollégái elismerése: a búcsúztatásakor egy kis füzetbe összegyűjtötték azt, hogy mennyi jót köszönhetnek neki, a közös munkának. Melinda számára meglepő volt, az az, hogy egy fejedvadász ajánlatokkal bombázta és elismerte mint szakembert, mint vezetőt (Melinda #4 eset), ugyanakkor ezt nem tudta elfogadni:

„nagyon meg voltam lepődve, tehát én nem tartottam magam olyan kiemelkedő tehetségnek [...] sokkal nagyobb, sokkal fontosabbnak tartottam azt, hogy tiszteltek a kollégáim és értékelték a munkám”.

Összefoglalóan a tíz kellemes incidensből hatot a felsővezetők magatartása váltott ki és négyet a munkatársak magatartása. Azokban az esetekben volt különösen pozitív hatása a vezetői és a munkatársaktól származó elismerő megjegyzéseknek és magatartásnak, amikor az egyén el is tudta fogadni az elismerést. A kellemes meglepetéseket ezekben az esetekben az egyének megerősítésként értelmezték, amely hatására pozitív irányban változott a saját maguk önértékelése és a munkájuk értelemgazdagsága.

Diszkusszió és konklúzió

A HR-szakmát számos ellentmondás, feszültségforrás jellemzik, amire a szakirodalom is rámutat. A szakirodalom alapján a következők a HR-szakemberekre háruló terhek: hogyan azonosuljanak a humán vagy a kontroll oldallal (Legge, 1995), illetve hogyan harcolják ki a helyüket vagy igazolják azt, hogy szükség van a munkájukra. Ebből a két feszültségforrásból mindkettő megjelent a kritikus helyzetekben: markánsabban megjelent a létjogosultságért, az elismerésért vívott harc, az a fő kérdés, hogy a vállalat vezetése elismeri-e a HR-vezetőt, stratégiai kérdéseknek tekinti-e az emberekkel kapcsolatos problémákat, bevonja-e a HR-vezetőt a döntésekbe, illetve a második, hogy humánus módon történik-e a létszámleépítés. Az első kérdés szorosan kapcsolódik az Ulrich-féle (1997) szerepmóddal stratégiai vs. operatív dimenziójához. Ezt jól illusztrálják Léna (#2 eset) szavai:

“nem volt igény és leblokkolták ennek az egész területnek a szolgáltatói oldalát. Ilyen tisztán adminisztratív végrehajtó funkcióba ment át és persze nagyon nagy igény volt anno arra, hogy ott legyenek, meg segítsék, meg csináljam a munkám, de megszűnt.”.

Illetve alátámasztja Bence (#1 eset) története:

“A másik dolog meg az, hogy utálok ezt a HR szerepet. Tehát hogy a HR csak arról szóljon, hogy egy ilyen másodhegedűs vagyok, akinek megmondják, miután megszülettek a nagy döntések, utána megmondják a HR-nek, hogy ezt operatív intézze el és akkor a HR operatív elintézi.”.

A kritikus incidensek elbeszélései is alátámasztották azt, hogy a vezetői magatartás sok esetben hatással van a beosztott egyének önbecsülésére,

arra, hogy mennyire tekinti magát az egyén fontosnak, értékesnek. Azáltal, hogy a vezető cselekszik vagy kommunikál, az egyén számára mind üzenetet hordoz arról, hogy az egyén számára fontos, befolyásos másik hogyan észleli őt és ez hatással van arra, hogy ő hogyan észleli magát. A kellemetlen meglepetések esetén az észlelt vezetői üzenetek meglehetősen negatívak, destruktívak, támadóak voltak, elbizonytalanították az egyént, teljesen aláásták az egyén fontosság-érzetét, veszélyeztették az egyének pozitív énképét és önbecsülését. A kellemes meglepetések esetén a vezetői üzenetek elismerték a teljesítményét, a munkája és az egyén értékességét és — amennyiben elfogadhatóak voltak az egyének számára —, megerősítették az egyént.

Az önbecsülés egy tartós jellemvonás, illetve egy képlékeny állapot egyben, amelyet az egyéni és a közösségi tapasztalatok és teljesítmény formálhat (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010, p. 210). Az önbecsülés - mint a munka értelmének egyik forrása (Rosso et al., 2010) - megmutatja, hogy az egyén számára értelmessé válhat a munka attól, hogy egy munkabeli teljesítményt vagy kapott megerősítést követően az egyén értékesnek és kiválónak érzi magát. Az egyénnek szüksége van arra, hogy pozitív színben lássa magát (Jones, 1973), ez magyarázza azt, hogy a kapott negatív visszajelzések hatására a vizsgált egyének a legtöbb esetben megváltoztatták mind a munkájuk környezetét mind a tartalmát annak érdekében, hogy pozitív visszajelzéseket és megerősítést kapjanak a munkájukból és a környezetükből. A munka jelentésének szakirodalmában már néhány publikációban kiemelkedő fontosságot tulajdonítottak az önbecsülésnek (Wrzesniewski, Dutton & Debebe, 2003; Wrzesniewski & Dutton, 2001; Rosso et al., 2010), amit a kutatásom is alátámaszt.

A munka értelemgazdagságát és a társas közeg befolyásoló hatását is vizsgáló feltáró kutatások közül Bailey és Madden (2016) kutatásával összevetve jelen kutatásban a munka értelmét pozitívan befolyásoló helyzetekben a pozitív elismerés szintén minden esetben megjelent. A negatív esetekben nem csak a vezetők oldaláról, hanem a munkatársaktól is érkezett olyan negatív visszajelzés, a mely aláasta a HR-vezetők munkájának az értelmét. Ez felhívja a figyelmünket arra, hogy a HR-szakma nemcsak a vezetők, hanem a munkatársak irányában is kiszolgáltatott. A munka értelmességét aláásó vezetői magatartásformák körét a HR-vezetők vizsgálata alapján kiegészíthetjük a következőkkel: kihagyták a munkakörébe tartozó döntésekből, azt sugallták, nincs szükség a munkájára, etikátlan magatartásra utasították, szóban fenyegették és bántalmazták. Mindezek alapján a HR-vezetők helyzete kiszolgáltatottabbnak tűnik a munkatársak véleményének és a felső vezetők hatalmi viszonyainak, mint a Bailey és Madden (2016) kutatásában szereplő 10 szakma 135 képviselője. Érdemes lenne egy későbbi kutatásban azt megvizsgálni, hogy a kiszolgáltatottság kulturális jellegzetesség és más munkakörben is megjelenik Magyarországon vagy munkaköri jellegzetesség és a HR-vezetői

munkakör specialitásából fakad. Riasnugrahani és Riantoputra (2017) kutatásának eredményét megerősíti a HR-vezetők történeteinek elemzése: amikor úgy észlelték az egyének, hogy leértékelik őket, akkor ez arra serkentette őket, hogy proaktívan pozitív irányba alakítsák a munkakörüket. A HR-vezetők történetei alapján az egyén proaktív magatartása nemcsak a munkakör átszabásához vezethet, hanem elvezethet munkakör- és szervezetváltáshoz is.

A kutatásomban található kritikus incidensek felhívják arra a figyelmet, hogy melyek azok a vezetői észlelt üzenetek, amelyek annyira pusztítóak és destruktívak, hogy hatásukra olyannyira megváltoztatta az egyén a munkája tartalmát és kontextusát, hogy kilépett a vállalatától vagy az adott leányvállalatától, vagy teljesen visszafogta a teljesítményét. A leginkább pusztítóak azok a vezetésről érkezett üzenetek voltak, amelyek azt sugallták, hogy nincs szükség a munkájára, nem fontos a munkája, nincs szükség rá. Ezekben az esetekben a válasz a munkavállaló részéről a kilépés volt. Egy esetben volt a HR-vezetőnek egy belső támogatója, ebben az esetben fel tudta venni a negatív visszajelzéssel szemben a harcot és sikerült meggyőzni a vezetést a teljesítményével. A pozitív, megerősítő visszajelzés — amennyiben a munkavállaló el tudta fogadni — büszkeséggel töltötte el az egyént, megerősítő hatása volt, be tudta építeni a további munkájába, ösztönözte és magasabb teljesítményre inspirálta.

Hivatkozások

- Bailey, C., & Madden, A. (2016). What makes work meaningful - Or meaningless? *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 52-61.
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). A review of the empirical literature on meaningful work: Progress and research agenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83-113. <https://doi.org/10.1177/1534484318804653>
- Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford University Press.
- Jones, S. C. (1973). Self-and interpersonal evaluations: esteem theories versus consistency theories. *Psychological Bulletin*, 79(3), 185.
- Kvale, S. (1996): *InterViews. An introduction to qualitative research interviewing*. Sage.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London: Macmillan.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oakes, CA: Sage.
- Pavlish, C., & Hunt, R. (2012). An exploratory study about meaningful work in acute care nursing. *Nursing Forum*, (47)2, 113-122.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, & J. Dutton (Eds.), *Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline* (pp. 309-327). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Riasnugrahani, M., & Riantoputra, C. D. (2017). Spiritual Crafting: Another Strategy to Transform the Meaning of Work. In *International Conference on Business and Management Research (ICBMR 2017)*. Atlantis Press.
- Roberson, L. (1990). Functions of work meanings in organizations: Work meanings and work motivation. In A. P. Brief, & W. R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work: A collection of essays*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Steger, M. F. (2017). Creating meaning and purpose at work. In L. G. Oades, M. Steger, A. Delle Fave, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-based Approaches at Work* (pp. 60-81). Malden, USA: John Wiley & Sons.
- Szóts-Kováts, K. (2006). Merre tart az emberi erőforrás menedzsment, *Vezetéstudomány*, 37(1. ksz), 46-55.
- Ulrich, D. (1997). *HR Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press, Boston.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135.

TAKÁCS SÁNDOR

A társadalmi vállalkozások vezetésének dilemmái: pénzt vagy flow-t?

Bevezetés

A társadalmi vállalkozások viszonylag új jelenségnek számítanak a rendszerváltás utáni magyar gazdaságban és társadalomban. Az átmenet hatalmas változásokat jelentett a 90-es évek elejétől egy piacosodó, liberalizálódó, tervgazdálkodásból piacgazdaságba történő átrendeződés irányába. Az ezredfordulóra nagyjából ennek a korlátai is megmutatkoztak, majd az uniós társult tagság újabb, szociális lehetőséget hozott magával (uniós források), erősödésnek indultak az ún. civil szervezetek. Ebben az erősödésben a 2008-10-es pénzügyi és hitelválság tovább fokozta a piacgazdaság intézményrendszerével (elsősorban a pénzügyintézetekkel) kapcsolatos szkepszist a társadalomban.

A válság utáni években felerősödött a társadalmi vállalkozások támogatása, rengeteg célzott fejlesztési forrás vált hozzáférhetővé a 2010-es évek közepéig. Ekkortól viszont egy ellenkező tendencia kezdett érvényesülni: a civil szféra szabályozása megszigorodott, a források fokozatosan elapadtak. A korábban támogatott társadalmi vállalkozások hirtelen erőforráshiánnyal, gyakran a civil szférával szembeni ellenséges, korlátozó típusú szabályozással szembesültek. A vállalkozás-jelleg sok esetben ezeknek a negatív feltételeknek az ellensúlyozására erősödött fel és messze nem ideális helyzetben zajlott, amikor a feltételek sok tekintetben nem értek meg a vállalkozás-jellegű működéshez. Emiatt a társadalmi vállalkozások vezetése különösen nagy kihívást jelent. Kevés a pályázati lehetőség fejlesztésekre, nehéz egyéb finanszírozást találni, sokszor a közhangulat sem kifejezetten pozitív a civil szférával szemben, a versenyszférában pedig "rengeteget kell dolgozni" és még "ott sem fizetik meg az embert". Ezek a klisék és közhelyek olyan társadalomról árulkodnak, amelyik nem túlságosan érdeklődik a nehezebb sorsú, önhibájukon kívül hátrányos helyzetű emberekkel. A GLOBE felmérés (Bakacsi & Takács, 1998) szerint például a humánorientáció

mértéke hazánkban eléggé elmarad a globális minta átlagától, azaz társadalmi szinten (tudat alatt) hátrítunk és áttoljuk a felelősséget azokra, akik valamiért kiesnek, lemaradnak, elszegényednek – biztosan “az ő hibájuk is”.

Az általam kutatott társadalmi vállalkozások ennek ellenére belevágtak bizonyos tevékenységekbe ügyszeretből, hobbyból, lelkesedésből, együttérzésből – ki miért. Vállalkozók, akik legalább szeretik megpróbálni a dolgokat, mielőtt azt mondanák, hogy „ez úgysem sikerülhet”. Aztán amikor beindul, felfedezik, hogy egy valódi piaci lehetőség előtt állnak növekedési lehetőségekkel, hogy az ő módszerükkel sikerült új piacot nyitni, új érdeklődést, igényt felkelteni, fizetőképes keresletet támasztani azáltal, hogy felkeltették a reményt, az életerőt és mobilizálták a meglévő erőforrásokat a “reménytelenekben”. És ilyenkor nem az vezeti őket, mint vállalkozókat, hogy monopolizálják a kemény befektetéssel és kockázatvállalással nyert piacot, hanem az, hogy azért is tegyenek, hogy a mintát elterjesszék, hogy mások is megtapasztalhassák a társadalmi innováció felszabadító és felhatalmazó hatását. Ilyennek ismertem meg a társadalmi vállalkozókat: bátor, kreatív, segítőkész, érzékeny és önzetlen, jó üzleti érzékkel megáldott, közösségszerető embereknek, akiknek fontos, hogy hozzátegyenek a világhoz.

A kutatás céljai

Jelen írás egy hazai társadalmi vállalkozókkal kapcsolatos kutatás eredményeit mutatja be. Az eredeti kutatás fő célkitűzése, hogy egy reális képet vázoljon fel a társadalmi vállalkozások vezetési kihívásairól, hogy ezáltal is segítse azok sikeres alapítását és működtetését. A kutatás során fontosnak tartottam feltárni azokat a motivációkat, amelyek a társadalmi vállalkozások alapításához vezettek, külön hangsúlyt fektetve a flow-állapotra és annak következményeire mind a vezető saját munkájában, mind pedig a munkavállalók számára teremtett szervezeti környezet szempontjából egy feltáró jellegű kutatásban.

Egy nemrégiben publikált kutatás szerint (Kiss, 2018) a demokratikus döntéshozatali gyakorlat a társadalmi vállalkozások egyik fontos jellemzőjének számít. A társadalmi célok követése magával hozza a profit és társadalmi célok közötti egyensúly keresését, amibe általában a munkavállalói jóllét szempontjai is beletartoznak a környezeti fenntarthatóság mellett.

A külső és belső érintettek azonos elvek mentén történő kezelését egyébként a szolgáltatások közös fejlesztése is indokolja: a termelési, ill. szolgáltatás-előállítási folyamatokban történő folyamatos innováció a munkavállalók ügyfelekkel történő folyamatos kapcsolattartásán alapul (Jing, Houssin, Caillaud, Gardoni, 2010). A technológiai fejlődés önmagában is elősegíti a

“sharing economy” terjedését a társadalmi célok előmozdítása érdekében, ami a hagyományos hierarchikus szerveződéssel szemben egy hálózatos és részvételi értékrendre épülő gyakorlat-közösségen alapuló működést helyez előtérbe. Ez a tendencia egyébként az üzleti szférában is terjedőben van (Laloux, 2014). Az üzleti gyakorlatban egyre erőteljesebb a felhatalmazásra építő vezetési stílus és egyre több erőforrást szánnak az olyan szervezeti koncepciók elősegítésére, mint például az agilis, lean, holokrácia. Mindezt a fiatalabb munkavállalói generációk (Y és Z) elvárásai is támogatják (Soulez & Guillot-Soulez, 2011).

A társadalmi vállalkozások különböző iskolái egyetértenek abban, hogy az egymásnak feszülő profit-, illetve környezeti, ügyfél és alkalmazotti érdekek közötti konfliktusokat a munkavállalói részvétel csökkenti. A munkatárs-központú vezetési stílus, a célok közös kialakításának és a szervezet irányításának részvételi jellege és a vonzó, társadalmi célok együttesen Csíkszentmihályi Mihály (2003) szerint – a munkahelyi flow élményen keresztül - kiemelkedő motivációval és fejlesztő erővel bírnak a munkatársak teljesítményére. Ezzel együtt, a fentebb említett tanulmányban (Kiss, 2018) jelentős számú megjegyzést találunk azzal kapcsolatban, hogy a részvételi irányítás mennyire nem tipikus Magyarországon és az alkalmazotti részvétel milyen negatív hatással bír a szervezetek hatékonyságára. Valószínűleg a már említett hazai viszonyok (pl. az erőforrások hirtelen szűkülése és az erőteljesebb piaci verseny körülményei közötti működés kényszere) a gyorsabb döntéshozatal érdekében ugyanezt a vezetői modellt erősítették fel, ami a demokratikus és részvételi vezetés ellenében hatott.

Társadalmi vállalkozásokról röviden

A társadalmi vállalkozás (social entrepreneurship vagy social enterprise) kifejezés a 90-es években jelent meg (Bornstein, 1998; Dees, 1998; Leadbeater, 1997) és hamarosan először az USA-ban, majd fokozatos Nyugat-Európában is széles körben elterjedt. Használatosak még a social business (Yunus, 2009), a szolidáris gazdaság (solidarity economy), a közösségi gazdaság (sharing economy) és a társadalmi innováció (social innovation) kifejezések is, filantropikus, közgazdaságtani, szociológiai, politikai és technológiai szempontokat hangsúlyozva a társadalmi vállalkozások vizsgálata kapcsán (Kiss, 2018).

Az USA-ban a 90-es évek gazdaságpolitikai változásai (a neoliberális gazdaságpolitika előtérbe kerülése és az ezzel összefüggő deregulációs és privatizációs hullám), amit röviden a jóléti állam válságaként ismerünk (Laville & Eynaud, 2019), jelentős hatással voltak a vezetési gondolkodásra. Mindez leginkább az üzleti életet is átformáló empowerment filozófia (Pfeffer & Villeneuve, 1994) és a Harvard Business Schoolhoz kapcsolódó stratégiai HRM (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1984)

megjelenésében ragadható meg. A társadalmi egyenlőtlenségek és problémák megoldásában az állam átadta korábbi feladatainak jelentős részét, amit részben a nagyvállalatok vállaltak fel, részben pedig megteremtődött a tér a társadalmi vállalkozások számára.

Az EMES (EMergence des Enterprises Sociales en Europe) nemzetközi kutatási hálózat azt a célt tűzte maga elé, hogy létrehozson egy kritérium-rendszert, ami alapján a társadalmi vállalkozások egységes szempontok mentén azonosíthatóak be az Európai Unió tagállamaiban (Defourny & Nyssens, 2014, p. 48). Ezek a kritériumok a gazdasági, szociális és vállalatirányítási (vagy részvételi) dimenziók mentén 3-3 szempontot jelentenek, azaz összességében kilenc kritériumról beszélhetünk, melyek között a társadalmi és közösségi célok mellett egyaránt szerepel a piaci kockázat mellett értékesített termék vagy szolgáltatás előállítása, a fizetett munkaerő és a részvételi irányítás.

A munkahelyi flow és a pénz szerepe a társadalmi vállalkozásokban

A munkavégzési rendszerek szakirodalma bővelkedik olyan, pénzen és anyagi juttatásokon kívüli (vagy azzal gyakran együttesen jelen lévő) munkavégzéssel kapcsolatos tényezők beazonosításában, amelyek hatással lehetnek a munkavállalók munkahelyi motivációjára. Herzberg (1968/2003) higiénés és motivátor tényezői (hazai eredményekről lásd Takács, Csillag, Kiss & Szilas, 2012); Hackman és Oldham (1975) munkaköri jellemzők modellje, vagy a felhatalmazásra épülő vezetés filozófiája (Pfeffer & Villeneuve, 1994) egyaránt jelentős hatással voltak a vezetői gyakorlatra. A vezetők gondolkodására és a szervezetek mindennapjaira a mai napig talán legnagyobb hatással Csíkszentmihályi Mihály (1975, 1990) áramlat (flow) koncepciója volt.

Habár az eredeti koncepciónak része volt, a tevékenység vagy feladat választásának motivációja egyre inkább kitolódott a flow-élménnyel kapcsolatos kutatások homlokteréből. Pedig önmagában is fontos kérdés, hogy mennyiben felel meg a tevékenység a cselekvő mélyebben fekvő motivációinak és érdeklődési területeinek. Emellett a vezetési stílusnak is fontos szerepe van a flow-élmény megtapasztalásában. Azok az alkalmazottak, akik a közvetlen munkahelyi vezetőiket támogatóknak és bizalomra érdemesnek érzik, jóval magasabb flow-szintet élnek át a munkájuk során (Peters, Poutsma, Van der Heijden, Bakker & Bruijn, 2014).

Szintén fontos kérdés, hogy a vezetők hogyan osztják szét a feladatokat a munkatársaik között, milyen értékek mentén dolgoznak és milyen ügyet szolgál a munkájuk. Amellett, hogy felméri a tapasztalataikat és kompetenciáikat, ugyanolyan fontos azt is látniuk, hogy miért választ valaki

szívesen valamilyen feladatot, tevékenységet, munkakört, projektet vagy foglalkozást és hogy az illeszkedik-e a mélyebben fekvő érdeklődési területeikhez és értékeikhez. Ezeket a kérdéseket sokáig egyáltalán nem vizsgálták a flow-val kapcsolatban, pedig Butler és Waldroop (1999) szerint az, amitől az emberek igazán boldognak érzik magukat a munkájuk során gyakran nem esik egybe azzal, ami a sikerük alapja. A vezetőknek a munkakörök és tevékenységek részvételen alapuló kialakításával van lehetőségük még jobb egyén-munkakör illeszkedés elérésére, aminek része, hogy az alkalmazottaknak a szervezet céljait és munkavégzési rendszereit is van lehetőségük alakítani.

A társadalmi vállalkozások alapítóinak és munkavállalóinak a kulturális és magatartási mintázatai vajon mennyiben térnek el a hazai üzleti szervezetekre általánosan jellemző magas hatalmi távolság – alacsony bizonytalanságkerülés kombinációtól, melyet a GLOBE-kutatás alapján (Bakacsi, Takács, Karácsonyi & Imrek, 2002) klán kultúrának nevezhetünk. A szakirodalom alapján ennek a szervezeti kultúra ideáltípusnak a vezetője leginkább a kisvállalkozások tipikus egyvonalas szervezetének vezetője, aki informális hatalmából adódóan mindenről tudni akar és semmit sem delegál, rajta keresztül áramlik az összes információ és nem nagyon születik döntés a tudta és egyetértése nélkül. Ezzel a mintával gyakorlatilag hosszú távon éppen a szervezet további növekedésének és az alkalmazottak fejlődésének legfőbb gátló tényezőjévé válik.

Kutatási kérdéseim a szervezeti keretekre és megoldásokra vonatkoznak: mit értenek flow-élmény alatt saját maguk és a munkavállalók esetében? A részvételi szervezetrányítás mennyiben szolgálja a különböző típusú célok közötti konfliktusok könnyebb kezelhetőségét? A társadalmi vállalkozók hogyan biztosítják saját és munkatársaik motivációját, mi ebben a flow, az anyagi motivációs eszközök (a fizetés) és a munkavállalói jóllétet befolyásoló további tényezők (pl. a közösség, a tanulás és fejlődés, az önmegvalósítás) szerepe? Jelen tanulmányban ezek közül a munkahelyi flow és a pénz szerepére koncentrálok.

Kutatásom alapjául igyekeztem az EMES kritériumrendszere mentén választani társadalmi vállalkozásokat. Összesen kilenc társadalmi vállalkozás vezetőjével készítettem egy-másfél órás mélyinterjút 2018 végén és 2019 első felében. A megkérdezett vállalkozásokról, társadalmi küldetésükről az 1. táblázat nyújt áttekintést.

1. táblázat: A minta szervezetei és küldetésük

| Név és forma | Fő társadalmi cél |
|--|---|
| Alapítvány és Consulting (Kft.) | Szervezetfejlesztési szolgáltatásokat elérhetővé tenni non-profit szervezetek és társadalmi vállalkozások számára (pro bono vagy kedvezményes áron, pályázati rendszerben) |
| Kiállítás (Kft.) Alapítvány | Növelni a megváltozott képességű munkavállalók iránti érzékenységet, megismertetni a világot és ezáltal elősegíteni a munkahelyi integrációjukat (Az alapítvány évente pályázatot ír ki a befogadó közösségeknek) |
| Közösségi iroda és inkubátorház (Kft. és Alap.) | Co-working iroda erős közösségépítési gyakorlatokkal és társadalmi vállalkozóknak nyújtott – kedvezményes – fejlesztéssel. |
| Adománybolt Szociális Szövetkezet | A háztartásokban keletkező lomok (könyv, ruha, használati tárgyak) szakszerű kezelése és tartós munkanélküli munkavállalók munkaerőpiacra történő visszalépésének támogatása. |
| Education – Non-profit Kft. | Oktatási anyagok fejlesztése (globális és helyi) Makerspace-ek számára amelyek erős helyi közösségépítési és fenntarthatósági célokkal rendelkeznek. |
| Közösségi iroda (Kft.) | Co-working iroda erős közösségépítési gyakorlatokkal. |
| Kórházi Alapítvány | Hosszabb távú kórházi kezelésre szoruló gyerekek rendszeres angol nyelv-oktatása (és érzelmi támogatása). |

A pénz szerepéről

Az interjúk előtt az előzetes várakozásom az volt, hogy a társadalmi vállalkozások vezetői nem fognak a pénzről könnyen beszélni. Ismertem egy olyan társadalmi vállalkozót, aki korábban önkéntesként dolgozott, majd mozgalomként barátaival együtt létrehozott egy egyesületet. Tiltakozó tüntetéseket szerveztek környezetvédelmi célok érdekében, majd fokozatosan elkezdtek kapcsolódó vállalkozási tevékenységeket is kifejleszteni a társadalmi céljaik finanszírozására, illetve egy idő után a célokhoz kapcsolódó városkép-fejlesztések kivitelezésébe is bedolgoztak, támaszkodva korábbi szakértelmükre. Nála és az alapítói csapat több

tagjánál komoly identitás-válságot okozott, amikor a vezetői tevékenységeikért fizetést kezdtek el kapni, miközben főállásuk miatt egyre kevesebb energiájuk maradt magára az egyesületre, ami már-már a célok megvalósulását is veszélyeztette. Mégis nagyon nehezen tudták feldolgozni a változást.

Az általam megkérdezett vezetők általában nem teljes munkaidőben dolgoznak a társadalmi vállalkozásban, néhány kivételtől eltekintve rendelkeztek egyéb jövedelemforrással is. Az Education vezetője például hasonló jövedelemért végzi vezetői munkáját 100%-ban a társadalmi vállalkozásban dolgozva, mint amennyit korábban az üzleti szférában keresett, és munkatársai is hasonló jövedelmet kapnak. Ennek feltétele volt, hogy találjanak egy olyan befektetőt, aki számára fontosak a hosszú távú céljaik, de kinyilvánított célja, hogy nem szól bele a működésükbe. Olyan is volt, aki az anyagi szempontok fontosságának csökkenéséről számolt be:

„Az is megfogalmazódott bennem, hogy nincs már rá szükségem, hogy pénzt keressek, tehát most tudnék visszaadni valamit a társadalomnak... Keresek valamennyit, mert kell az önértékelésemhez és ahhoz, hogy fenntartsam magamat, de nem kell annyi, hogy még építkezek is, mert már eleget építkeztem...” (Közösségi iroda és inkubátorház)

A finanszírozással kapcsolatban az elmúlt évek során több vállalkozásnál is az a tendencia bontakozott ki, hogy egyre ritkábban indultak pályázati forrásokért, különösen állami támogatásért. Ebben többen is a korábbi rossz tapasztalatokra utaltak: elkényelmesedéshez, meggondolatlan és fölösleges pénzköltéshez (kocsi, titkárnő stb.) vezetett; kiszolgáltatott helyzetet eredményezhet, megvonhatják a forrásokat, feszültséget okoz a pályázati írók jutaléka, esetenként a korrupció veszélye is felmerült, sőt, az alábbi idézet azt mutatja, hogy ez folyamatosan napirenden van.

„Azért vannak olyan ügyek, amiket nem lehet delegálni, ilyenek pl. az új pályázatok. Az utóbbi időben megjelentek a hiénák körülöttünk, hogy akkor majd „mi megírjuk” és akkor „majd okosban megoldjuk”. Az egyik 19 éves önkéntes lánynak az ismerőse jött, „csupa jószándékkal”, hogy hozna 25 milliót, csak a másik 25-öt kellene valahogy kifizetni más célokra...” (Kórházi Alapítvány)

Az állami források ráadásul rengeteg adminisztrációval járnak és a munkavállalók számára is biztonságosabb, ha a vállalkozás meg tudja teremteni saját bevételeit, biztosabb a munkahely, még ha alacsonyabb jövedelemmel rendelkeznek is. És kifelé is hitelesebb így.

„Az a filozófiánk, hogy ez egy üzleti vállalkozás, amihez üzleti tervre és profi szakértelemre van szükség (marketing, pénzügyek, szervezés, elhelyezkedés, kiválasztás stb.). Nekem is ez volt a meggyőző érv, ami miatt végül ezt választottam, hogy ez egy stabil dolog, hosszú távra lehet rá építeni. És a munkavállalóinknak is ez a fontos...” (Kiállítás)

„Fődalapú támogatást sem veszünk igénybe, ahhoz túl kicsi a terület, maximum fél millió forint lenne egy évben, ahhoz túl sokat kell vele adminisztrálni, hogy ez megérje. Inkább dolgozunk, a szabadság fontosabb, az adminisztráció egyáltalán nem jelent flow élményt...” (Biokert)

Bár akadt néhány szervezet, akik szponzoroktól és pályázatokból is igyekeztek bizonyos fejlesztéseket megvalósítani, a többségnek az vált be jobban, hogy saját bevételekkel tervezett és olyan vállalkozásokat indított, amely az alapvető küldetésükkel összefüggenek és besegítenek annak fenntarthatóságába. Egy adott vállalkozás azonos szintű munkavállalói (pl. eladók vagy középvezetők) jellemzően ugyanakkora fizetést kaptak és csak nagyon korlátozottan alkalmaztak ösztönzőket, azzal együtt, hogy a teljesítmény értékelése és a folyamatos visszajelzés (elsősorban fejlesztési céllal) jelen volt a gyakorlatukban. Mindez a közösségi értékek (együttműködés, egymás segítése, támogatása, direkt kommunikáció) mentén történő működést igyekezett szolgálni.

A flow szerepéről

A pénz és anyagiak szerepe tehát nyíltan és a realitások mentén fogalmazódott meg. Ezzel együtt maga az "ügy", a küldetés meghatározó szerepet tölt be a vállalkozások életében. Ez iránt a megkérdézett vezetők rendre kimutatták belső elkötelezettségüket és szenvedélyüket (a beteg gyerekek boldogsága (Kórházi Alapítvány), a szemét és hulladék kezelése, fenntarthatóság, a régi tárgyak megbecsülése, a munkavállalók munkaerő-piaci integrációja (Adománybolt); a társadalom érzékenyítése (Kiállítás) stb. Ezt az alapvető ügyet szinte kivétel nélkül összefüggésbe hozták saját maguknál és a beosztottnaknál is a munkahelyi flow élményével, melyet többféleképpen írtak le. Volt, akinél a vezetői tevékenységekre került a hangsúly, mások a napi munkavégzést említették.

"- Mit jelent számodra a flow-élmény és mikor éled meg a munka során?"

- Amikor elveszítem az idővel való kapcsolatomat az alkotás vagy csinálás közben. Pl. valamelyik éjszaka, üzleti tervezés közben, amikor számolgattam és rájöttem, hogy mi mindent szeretnék még kiszámolni és láttam, és estek ki dolgok és felismerések. A megismerés és felfedezés élménye is ilyen...Nekem ezek okoznak nagy örömet, a teremtés..." (Közösségi iroda)

"Ez itt mindennapi sikerélményt jelent. Jelen van a flow, ezt máshogy nem lehet csinálni. Hivatásos becsüsként is dolgozom, az a munkák munkája, olyan a világon nincs, legalábbis nekem. Élvezettel végzem, de azért sok minden másra is kell figyelni..." (Adománybolt)

"Ez egy közösség, tenni akaró fiatalokból. A világban szemléletváltás kell, amit a fiatalok képviselhetnek, illetve bennük el lehet plántálni. Hiszek abban, hogy jól lehet csinálni és a jó példaértékű és jól teremt... Nem akarok ilyen rózsaszínnek tűnni, de akkor már ott az érték, amit csinálsz." (Közösségi iroda és inkubátorház)

„Volt néhány tanácsadó, akikkel sokat beszélgettünk, és arra jutottunk, hogy álljunk oda a menedzsment és a tulajdonosok elé és találjuk ki velük közösen annak a modelljét, hogy lehessen a cég nevében non-profit szervezetekkel dolgozni. Nekünk az is rendben van, ha sokkal kevesebbet keresünk, de olyan ügyeket akarunk a munkánkkal előre vinni, amelyekben hiszünk... Nem akarok abba energiát tenni, hogy arra manipuláljuk az embereket, hogy még többet dolgozzanak, de ne kelljen többet fizetni érte... Tehát

sokunkat sokkal jobban inspirálnak azok a dolgok, amelyek a személyes küldetésünkkel összhangban vannak!” (Tanácsadó és Alapítvány)

A vezetők szerint a munkatársak esetében is nagy jelentősége volt a küldetésnek és a társadalmi céloknak abban, hogy maximális erőbedobással, de egyúttal élvezettel végezzék a munkájukat.

“A kollégáimnak meg talán az, hogy elképzelnék valamit, egy eseményt és ott vannak, és látják, amint megvalósul, azonnali visszacsatolást kapnak a munkájukról. Másoknak meg egy jó beszélgetés is ilyen...” (Közösségi iroda)

Gyakran a belső és külső elkötelezettség küzdelméről is beszámoltak a munkatársak szintjén, de a flow élményen keresztül általában a belső bizonyult erősebbnek, ha valaki egyszer már megtapasztalta.

“Van egy fiatal munkatársunk, aki elment tőlünk 2-3 hónap fizetés nélküli szabira (azaz máshová dolgozni). Kemény munka volt, de 4-5-szörösét fizette... Feltettük neki a kérdést, hogy tényleg visszajön-e és negyedannyiért egyből visszajött..., mert ennek a munkának van értelme, ő itt tesz a világért, alkot, ott meg egy rabszolga, szemetet gyárt... Itt ő cégtáblát fog festeni, itt a tárgyak élete meghosszabbodik, hozzátesz a környezeti fenntarthatósághoz miközben a szegény embereknek vásárlási lehetőséget biztosít.” (Adománybolt)

Néhány következtetés

A szakirodalom áttekintése során a hatékonyság és teljesítmény kérdése jelent meg fő dilemmaként, ami az általam megkérdezett társadalmi vállalkozók vezetői gyakorlatában is fontos viszonyulási pontot jelent az üzleti célok és a társadalmi hatás vonatkozásában. Ugyanakkor a társadalmi vállalkozások világában önmagában is értéknek számít a demokratikus működésre törekvés és a döntéshozatalba történő bevonás (munkavállalói részvétel), és sokak számára munkavállalóként is fontos motivációt jelent mindez. Az első számú kérdés azonban az, hogy milyen célokat követ a vállalkozás, milyen szervezeti és társadalmi jövőkép és küldetés hajtja előre a szervezet tagjait.

Úgy tűnik, hogy a társadalmi vállalkozások vezetői már belátták, hogy a munkahelyi flow élmény kapcsán nem elegendő a végzett tevékenység által támasztott kihívás és a képességek egyensúlya, hanem maga a cél a döntő. És a pozitív cél sokkal kézzelfoghatóbb egy társadalmi vállalkozás esetében, mert ha csak a profit cél lebeg előttük, akkor valószínűleg elveszítették a “mi végre?” kérdésre adható választ. Ugyanakkor azt sem várják a flow élménytől és az alapvető küldetéstől, hogy teljes mértékben kompenzálja a piaci lehetőségektől elmaradó fizetéseket, hiszen a saját időráfordításukat és a munkavállalók elégedettségét is befolyásolja, hogy milyen mértékben elégíthetik ki a piacon megszerezhető javakból és szolgáltatásokból álló igényeiket. A pénz tehát számukra is fontos, ami nyilván összefügg a vállalkozás piaci bevételeivel, ami ütközhet a társadalmi célokkal.

A flow-modell "világos célok" változója tehát nem azt jelenti, hogy a vállalat üzleti céljaiból mi következik az adott munkakörre valamilyen számszerűen megragadható formában, mint ahogyan azt nagyon sok üzleti szervezetben lefordították, hanem elsősorban azt, hogy az adott munkakörben dolgozó számára is egyértelmű-e, hogy amit csinál, azzal milyen, általa is fontosnak és értékesnek tekintett célkhoz járul hozzá. És ebből következően az is jobban érdekli, hogy milyen mértékben járul hozzá, azaz a vállalkozás különböző érintettjei szempontjából milyen értéket állít elő, szemben azzal a helyzettel, ha csak az lebeg a szeme előtt, hogy a számára kitűzött célok eléréséhez milyen anyagi következmények kapcsolódnak majd.

Köszönetnyilvánítás

A kutatást az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 azonosító számú kutatási projektben a "Társadalmi innovációk szervezeti szintű elemzése és fejlesztése" c. alprojekt támogatta.

Hivatkozások

- Bakacsi, Gy., & Takács, S. (1998). Honnan-hová. A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 29(2), 15-22.
- Bakacsi, Gy., Takács, S., Karácsonyi, A., & Imrek, V. (2002). Eastern European cluster: tradition and transition. *Journal of World Business*, 37(1), 69-80. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00075-X](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00075-X)
- Beer, M., Spector, B. A., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Simon and Schuster.
- Bornstein, D. (1998). Changing the world on a shoestring. *Atlantic Monthly*, 281(1), 34-39.
- Boyatzis, R., & Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Butler, T., & Waldroop, J. (1999). Job sculpting. *Harvard Business Review*, 77(5), 144-152.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety: The Experience of Play in Work and Games*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. Penguin.
- Dees, J. G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Stanford, CA: Stanford University, Kauffman Centre for Entrepreneurial Leadership.

- Defourny, J., & Nyssens, M. (2014): The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. In J. Defourny, L. Hulgård, & V. A. Pestoff (Eds.), *Social Enterprise and the Third Sector. Changing European Landscapes in a Comparative Perspective* (pp. 42-65). London: Routledge.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159.
- Herzberg, F. (1967/2003). One More Time: How Do You Motivate Employees. *Harvard Business Review*, 81(1), 3-11.
- Jing, X., Houssin, R., Caillaud, E., & Gardoni, M. (2010). Macro process of knowledge management for continuous innovation. *Journal of Knowledge Management*, 14(4).
- Kiss, J. (2018). *A társadalmi vállalkozások megjelenése, intézményesülése és kapcsolódása a nonprofit szektorhoz Magyarországon*. (Kiadatlan doktori értekezés). Budapest: ELTE.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Nelson Parker.
- Laville J. L., & Eynaud, P. (2019). Rethinking social enterprise through philanthropic and democratic solidarities. In P. Eynaud, J. L. Laville, L. dos Santos, S. Banerjee, F. Avelino, & L. Hulgård (Eds.), *Theory for Social Enterprise and Pluralism: Social Movements, Solidarity Economy, and Global South*. New York: Routledge.
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. London, England: Demos.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Peters, P., Poutsma, E., Van der Heijden, B. I., Bakker, A. B., & Bruijn, T. D. (2014). Enjoying new ways to work: An HRM-process approach to study flow. *Human Resource Management*, 53(2), 271-290.
- Pfeffer, J., & Villeneuve, F. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force* (Vol. 61). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Soulez, S., & Guillot-Soulez, C. (2011). Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a sub-segment of Generation Y. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 26(1), 39-55.
- Takács, S., Csillag, S., Kiss, Cs., & Szilas, R. (2012). Még egyszer a motivációról, avagy "Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?". *Vezetéstudomány* 43(2), 2-17.
- Yunus, M. (2009). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. New York: PublicAffairs.

TOARNICZKY ANDREA

Az erős szervezeti kultúra jelentésének alakulása

„Nagyon kell figyelni arra, hogy ne legyünk hipszternácik. Mert ha ide csak biciklivel lehet majd járni, kizárólag farmerban és pólóban, akkor én leszek az első, aki vesz egy vállalati autót és öltönyt.” (Somlai-Fischer, idézi: Veiszer, 2013, p. 161)

A szervezeti kultúra fogalmának megjelenése a menedzsmenttudományban összefonódik az erős szervezeti kultúra, mint kívánatos cél megfogalmazásával. A korai írások az erős szervezeti kultúrát a hatásain keresztül értelmezik – kívánatos szervezeti teljesítmény, szervezeti identifikáció, elkötelezettség, lojalitás, (klán) kontroll és megfogalmazzák a kialakulásához és fenntartásához szükséges feltételrendszert. Ha a feltételrendszer csak részben teljesül, vagy a hatásokkal való összefüggések nem egyértelműek, akkor gyenge szervezeti kultúraként jellemzik, és vezetői problémaként fogalmazzák meg. A cikk megkérdőjelezi az erős szervezeti kultúra ily leegyszerűsítő megközelítését, és amellet érvel, hogy az erős kultúra tartalmára is tekintettel kell legyünk, és hogy az előfeltételek nem 100%-os teljesülése nem egyszerűen vezetői probléma, hanem lehetőség is arra, hogy újraértelmezzük az erős szervezeti kultúra fogalmát, és rámutassunk árnyoldalaira és korlátaira.

Az erős szervezeti kultúra jelentésének történeti alakulása a menedzsmenttudományban

A szervezeti kultúra fogalma 1979-ben robbant be a menedzsmenttudományba (Pettigrew, 1979) a megújulás forradalmi ígéretével (Martin, Frost & O’Neil, 2006). A megújulás azóta is állandó minőségi jellemzője maradt a területnek – a fogalom szenvedélyes vitára ihlette a kutatókat és gyakorlati szakembereket, módszertani kísérletezésekre sarkallta őket, és noha nagyon hirtelen vált a menedzsmenttudomány megkerülhetetlen és

szerves részévé (Alvesson, 2011), és napjainkban a vita párbeszéddé szelődött, jól megfigyelhető a fogalom évtizedenkénti újjászületésének mintázata. Az erős szervezeti kultúra fogalma már a kezdetektől foglalkoztatta a kutatókat és gyakorlati szakembereket, és a terület évtizedenkénti újjászületése a fogalom jelentését és jellemzését is átalakította.

1. táblázat - Erős szervezeti kultúra jelentésének történeti (kronológiai) alakulása a menedzsmenttudományban

| Idő | Erős szervezeti kultúra jellemzése |
|---------------------------------------|---|
| Korai gyökerek | <p>Az erős szervezeti kultúra fogalmának nem explicit használata</p> <p>Taylor munkássága során igyekezett arra biztatni az alkalmazottakat, hogy szakítsanak a „diszfunkcionális” ellenkultúrákból származó kollektív ellenkezéssel, és mint alkalmazottak, osztozzanak a közös célokon, amelyeket a vezetés határoz meg (!).</p> <p>Fayol munkájában az „esprit de corps” központi fogalom volt. (Taksa, 1992)</p> |
| Kezdetek – 1980-as évek | <p>Az erős szervezeti kultúra, mint vezetői cél és feladat</p> <p>Az erős szervezeti kultúra a szervezeti szintű konszenzus, vallott értékek és követett gyakorlatok közötti konzisztencia ígérését hordozta, és mindezt a vezetőség alakította. A szervezeti kultúra egyszerre belső összetartó erő, és a környezeti adaptációt biztosító szervezeti minőség.</p> |
| Megkérdőjelezve – 1990-es évek | <p>Az erős szervezeti kultúra, mint identitáskontroll</p> <p>A fókusz az erős szervezeti kultúra közvetlen hatására, és egyúttal fenntartó mechanizmusára került – az identitáskontrollra. A kutatások rávilágítanak az erős szervezeti kultúra árnyoldalaira, nem kívánatos hatásaira.</p> |
| Újra felfedezve – 2000-es évek | <p>Családi, baráti, startup és extrém szervezeti kultúrák</p> <p>Az erős szervezeti kultúra kezdeti értelmezése került újra a fókuszba, ugyanakkor a tartalma és funkciója specifikus pozitív tartalmat nyert. Családi, baráti, start-up kultúrákról írnak – középpontban egy specifikus értékrenddel és fenntartó mechanizmusokkal. Párhuzamosan a kritikai írások is jelen vannak, az extrém szervezetek kizsákmányoló kultúráját fenntartó mechanizmusok leleplezésével.</p> |

A cikk céljára – erős szervezeti kultúra jelentésének alakulása- való tekintettel a táblázat szürkével jelölt sorai nem kerülnek részletes kifejtésre. Az 1990-es évek differenciációs (Martin et al., 2006) megközelítésébe illeszkedő szervezeti kultúra kutatások a szervezeten belüli különböző kulturális feszültségekre fókuszáltak, mint például a követett és vallott értékek inkonzisztenciája, az erős szervezeti kultúra a szervezeteken belüli hatalmi egyenlőtlenségek, diszkrimináció és elnyomás legitimizálását szolgáló fogalomként jelenik meg. Jelen cikk nem tárgyalja az erős szervezeti kultúra árnyoldalait, ez tekinthető az elemzés egyik lehetséges korlátjának is.

Kezdetek – az erős szervezeti kultúra mint vezetői cél és feladat

Egy röpke bepillantás a szervezeti kultúráról íródott korai tanulmányokba, és a meghatározások sokaságát találjuk. A szervezeti kultúrakutatások első évtizedét (az 1980-as éveket) a Martin et al. (2006) által azonosított integrációs megközelítés uralta. A kutatások a szervezeti kultúra eltérő tartalmi elemeit vagy funkcióját hangsúlyozzák, ugyanakkor általános referencia pontként Schein (2010, p. 18) definíciója szolgál:

„...a kultúra az alapvető előfeltevések olyan mintázata, amelyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsek hasonló problémák esetén.”

Bakacsi (2015) alapján továbbgondolva a fenti definíciót, megfogalmazhatjuk az erős szervezeti kultúra kialakításának és fenntarthatóságának előfeltételeit:

- alapvető előfeltevések mintázata – a kultúra lényegi tartalmi elemét a legmélyebb szinten található, nem tudatos előfeltevések és köztük levő összefüggések jelentik, amelyek rejtett közösségi hajtóerőkként működnek. Az alapvető előfeltevések mintázata teszi lehetővé egymás megértését, kiszámíthatóvá és tervezhetővé az interakciókat, alakítja a (tudattalan) elvárásokat. Erős szervezeti kultúra, az integrációs megközelítés esetében leegyszerűsített, közvetlen megfeleltethetőséget feltételez a szervezeti kultúra látható és láthatatlan elemei között (Alvesson, 2011). A szervezeti kultúra látható elemei (pl. értékek, normák és artifaktumok) konzisztensek az alapvető előfeltevésekkel, és a köztük levő összefüggésekkel (Martin et al., 2006).
- az alapvető előfeltevések mintázata közösen elfogadott és érvényes – a tagok internalizálják a közös alapvető előfeltevéseket és azok

értelmezését, és így elsajátítják a szervezeti valóság közös értelmezési keretét. A kultúra erejét az adja, ha a szervezeti tagok között konszenzus van az alapvető előfeltevésekre vonatkozóan, valamint egyértelmű az értelmezésük.

- a közös alapvető előfeltevések működőképeseek – az internalizáció nem végső cél, a tagokat belső meggyőződésből kívánatos cselekvésre ösztönzi, és erős szervezeti kultúra esetében érvényesül a klán kontroll.
- az alapvető előfeltevések közös problémamegoldás révén tanultak – a kultúra a szervezet történetiségében gyökerezik, és a szervezet túlélését szolgáló cselekvésekre ösztönöz, és erős szervezeti kultúra esetében kívánatos szervezeti eredmények megvalósítását teszi lehetővé.

Összefoglalva, az integrációs megközelítésben akkor beszélhetünk erős szervezeti kultúráról, ha: (1) a szervezeti kultúra különböző szintjei konzisztensek, (2) a szervezeti tagok között konszenzus van a kultúra lényegi elemeire vonatkozóan, és azok értelmezése számukra egyértelmű, továbbá (3) belső meggyőződésből és elkötelezetten cselekednek ezek mentén, a (4) kívánatos szervezeti eredmények megvalósítása érdekében.

A felsoroltak mentén érthető, hogy miért vált már a kezdetekben az erős szervezeti kultúra kialakítása kiemelten fontos vezetői feladattá – ha a vezetők határozzák meg a kultúra lényegi elemeit, akkor a kultúra magában hordozza a vezetői elvárások teljesülésének ígérését, és megvalósulnak olyan kívánatos eredmények, mint az elkötelezettség, lojalitás és szervezeti teljesítmény. Kutatások sora igyekezett bizonyítani az erős szervezeti kultúra és a felsorolt tényezők közötti összefüggést, de egymásnak ellentmondó eredményekre jutottak, megkérdőjelezve a közvetlen kapcsolatot, lehetséges közvetítő változók kiemelt szerepére irányítva a figyelmet (Sackmann, 2011), és szükségessé téve az erős szervezeti kultúra közvetlen hatásának, valamint a vezetők szerepének vizsgálatát ebben az egyenletben.

Mielőtt továbblépnénk, nézzünk rá a felsorolt feltételekre és tegyük fel magunknak a kérdést, hogy miért is lehet vonzó az erős szervezeti kultúra a nem vezetőknek, mit ígér a tagoknak? A szervezeti kultúra alapvető funkciója a szervezet túlélésének a biztosítása – megtanulják közösen a problémák megoldását (Schein, 1985) -, és ennek következtében biztonságot is teremt a tagok számára azáltal, hogy stabilizálja, értelmezhetővé és kiszámíthatóvá teszi az egyének közötti interakciókat. Ugyanakkor a szervezeti kultúra közös értékrendet is jelent, ami azt jelenti, hogy kijelöli, hogy mi a fontos, minek van prioritása, ami lehetővé teszi a tagok számára, hogy döntsenek, kívánatos célokat fogalmazzanak meg és ezek mentén cselekedjenek. Értékek hiányában nem lehetséges a célok megfogalmazása,

célok hiányában értelmét veszti a cselekvés (Peterson, 2018). A szervezeti kultúra magában hordozza az értelemteli, fejlődés-orientált cselekvés (munka) ígéretét, és ezáltal védelmet biztosít az egzisztenciális szorongások ellen is (Peterson, 2018). Megkockáztathatjuk azt a következtetést ezen a ponton, hogy az erős szervezeti kultúra vonzereje a tagok részére a konzisztencia megvalósulásának ígéretéből fakad. Integrációs megközelítésben erős szervezeti kultúráról a vezetői elvárásokkal konzisztens cselekvés esetén beszélünk, ahol a vezetők által megfogalmazott eredmények megvalósítása a cél, így vezetői feladatként ennek az összefüggésnek a tagok számára való kívánatossá tétele fogalmazódik meg. Schein (1985) nem megkérdőjelezve a konzisztencia lényegi szerepét, engedményt tesz a szervezeti szintű konszenzus tekintetében, megkülönböztetve a központi és periferikus értékeket, ahol konszenzus csak a központi értékek mentén elvárt, a periferikus értékek mentén érvényesülő változatosság biztosítja az erős szervezeti kultúra esetében is lényeges rugalmasságot, és teszi vonzóvá a tagok különböző csoportjai számára. Schwartz és Sagie (2000) azáltal, hogy felhívja figyelmünket arra, hogy a cselekvést a többszörös értékek relatív fontossága irányítja, további feladat elé állítja a vezetőket: nem elegendő az értékek két különböző csoportját kialakítani, a központi értékek halmazán belül a fontossági sorrendet is meg kell jelölni. A konszenzus nem csak az értékek természetére, hanem azok fontossági sorrendjére is vonatkozik. Az érték fontossági sorrendjére vonatkozó konszenzus segíti majd a tagokat abban, hogy válasszanak az egymással ütköző lehetőségek között, hogy döntsenek konfliktusos helyzetekben, és ezáltal csökken az egyéni interakciókban rejlő feszültség, megerősítve az erős szervezeti kultúra korábbi ígéretét. Carton és munkatársai (2014) azt tapasztalták, hogy minél több irányelvet fogalmazott meg kívánatosnak az általuk tanulmányozott szervezetek vezetése, annál nagyobb volt annak az esélye, hogy a tagok nem ugyanazokra az értékekre helyezték a hangsúlyt, vagy másként értelmezték ugyanazokat az értékeket. A kutatás megoldást az értékek küszöbértékének meghatározásában találták meg: a négyenél több központi értéket követő szervezetek esetében erősödtek fel a fenti nem kívánatos összefüggések. Következésképpen az erős kultúra ígéretének megvalósulásához a központi értékek számosságának korlátozására is szükség van, mégha nem is olyan szigorúan, amint azt Carton és kutatótársainak (2014) kutatása sugallja.

Összefoglalva, az erős kultúra vonzereje a tagok számára (is) az előfeltételek – konzisztencia, konszenzus – együttes teljesülésének ígéretéből fakad. A kérdés, hogy mit várnak el a vezetők a tagoktól az erős szervezeti kultúra ígéretei nevében? Erős szervezeti kultúra ott alakul ki, ahol a tagok azonosulnak a közös értékrenddel és mélyen elköteleződnek a normarendszer mellett. A tagok azonosulásának megvalósítását szolgálja, hogy a kiválasztásnál a szervezeti kultúrába való illeszkedés alapkövetelmény, a szocializáció során a tagok egymás közötti és a szervezet iránti erős érzelmi

kötődésének kialakítására törekednek a vezetők, valamint az illeszkedés sérülése a szervezetből való kikerülést vonja maga után.

A konzisztencia, konszenzus és egyértelműség által fémjelzett, illeszkedésen alapuló erős szervezeti kultúra egy leegyszerűsített valóság értelmezést sugall, amely megszünteti a kétértelműséget, ellentmondásokat és lehetséges feszültségeket, statikus egyensúlyi helyzetet teremt, amely természetéből adódóan azt feltételezi, hogy az egyes összetevők egyensúlyi állapotban vannak, és amikor egy külső vagy belső hatás következtében egyensúlyvesztés van, a rendszer az egyensúly újra kialakítására törekszik.

Még a leegyszerűsített valóságértelmezés megkérdőjelezése és lehetséges alternatívájának a feltárása előtt nézzük meg, hogy milyen nem kívánatos következményei vannak az erős szervezeti kultúra statikus egyensúlyt teremtő erejének. Hannan, Baron, Hsu & Kocak (2006) azt tapasztalták, hogy az erős szervezeti kultúra volt a kulcsa a Szilícium völgyi startup-ok sikeres tőzsdére vitelének, ugyanakkor az érettség szakaszában ugyanez lassította le a fejlődésüket, azt sugallva, hogy a statikus egyensúly fenntartása felemésztheti az alkotó, megújulást támogató erőket. Baron & Hannan (2002) ennek okát épp az illeszkedésen alapuló kiválasztásban és szocializációban fedezték fel, mert szerintük az erős szervezeti kultúrák magukhoz vonzzák, kiválasztják, szocializálják és megtartják a hasonló értékrendű és gondolkodó személyeket, és kigyomlálják a diverzitást, így idővel egyre homogénebbé válnak a szervezetek, és nem lesz, aki az ördög ügyvédje szerepet játszva megkérdőjelezze a döntéseket, célokat. Rivera (2015) figyelmeztet, hogy a kizárólagosan érvényesített kulturális beilleszkedés elvárása a diszkrimináció új formája.

Így nem meglepő, hogy a következő évtizedekben az erős szervezeti kultúra egyszerűsített értelmezése elveszítette kívánatosságát a kutatók szemében, és az érdeklődés a nem explicit és/vagy nem tudatos közvetlen, esetleg negatív, hatások feltárása felé irányult, azzal kísérletezve, hogy feltárják azon erős szervezeti kultúrák működését, amelyek a valóság komplex megragadására képesek. A remény, hogy az erős szervezeti kultúra nem csupán vezetői mítosz, és hogy az ígéretei fenntarthatóan, a nem kívánatos következmények kiküszöbölésével is, megvalósíthatóak a szervezeti mindennapokban tovább élt mind a kutatói, mind a vezetői közösségekben, ezt bizonyítva a közel két évtizednyi újra felfedező korszak is.

Újra felfedezve – 2000-es évek: kívánatos erős szervezetikultúra-típusok

A szervezeti kultúrakutatások 2000-es éveit Martin et al. (2006) a fragmentációs megközelítés alatt összegezték, felhívva a figyelmet a

szervezeti kultúra kettős természetére: összetartó és megosztó erő egyszerre, amint a fogalom meghatározása is jelzi:

„állandóan vitatott kategorizálási folyamatok, amelyek során egységről és megosztottságról beszélnek, és újra és újra kijelentik, X olyan, mint mi, míg Y nem olyan” (Parker, 2000, p. 86)

Az erős szervezeti kultúrák iránti kutatói és vezetői érdeklődés friss erőre kapott, és a különböző erős szervezeti kultúra típusok feltárása került fókuszba. Az egyik megközelítése az erős szervezeti kultúráknak a munka természetéből táplálkozik – extrém munkahelyekként hivatkozzuk őket –, míg a másik a központi értékrend függvényében határozza meg őket, és olvashatunk családias, baráti vagy startup szervezeti kultúrákról, amelyek eltérő mértékben reflektálnak a szervezeti kultúra természetének kettőségére – összetartó és megosztó erő egyszerre. A cikk céljára való tekintettel az utóbbi megközelítésre fókuszálunk.

A családias, baráti és startup kultúratípusok a közelség, intimitás és informális pozitív személyközi kapcsolatok ígérését hordozzák, ahol az elszemélytelenedés és (ön)elidegenedés esélye jelentősen csökken (Costas, 2012; Costas & Fleming, 2009). A családias és baráti kultúrák összehasonlításával megtesszük az első lépést az erős szervezeti kultúra előfeltevéseinek újragondolására, majd a startup kultúra segítségével pontosítjuk javaslatainkat.

2. táblázat: Családias és baráti szervezeti kultúrák főbb jellemzői

| Jellemzők | Családias | Baráti |
|--|---|---|
| Központi értékek | gondoskodás, stabilitás és biztonság; egység és összetartozás; hosszútávú elköteleződés | nyitottság, választás szabadsága; egyéni autonómia, különbözőség; rövidtávú elköteleződés |
| Hatalom/vezetés | paternalisztikus vezetés | egyenlőség, hierarchia tagadása |
| Interperszonális kapcsolatok természete | egyértelmű szerepek; „mi” tudat; munka fókuszú informális kapcsolatok | változó, ellentmondásos szerepek; informális klikkek; szabadidős tevékenységekre is kiterjedő informális kapcsolatok; |

| | | |
|---------------------------------------|------------------------------|--|
| Ideális tag (elvárt identitás) | kötelességtudó és engedelmes | barátságos, szórakoztató és megközelíthető |
|---------------------------------------|------------------------------|--|

Megjegyzés: Casey (1999); Costas (2012); Fleming (2005); Kunda (2006) alapján

A családi és baráti kultúrák közötti különbségek segítségével újraértelmezhetjük a konzisztenciát, mint az erős szervezeti kultúrák lényegi előfeltételét.

A családi kultúra összhangban az erős szervezeti kultúra egyik központi ígéretével – biztonságot és gondoskodást ígér a tagoknak, az összetartozás és egység érzetét (Fleming, 2005; Kunda, 2009). A családi kultúrában: (1) az egyes tagok által betöltött szerepek egyértelműen ki vannak jelölve a hierarchiában elfoglalt pozíció, valamint a stabil és tartós személyközi kapcsolatok által; (2) a hatalmi viszonyok explicitek és (3) a szervezeti szintű „mi” tudat, az egység és összetartozás érzése egyértelműen meghatározza csoport-hovatartozást (in-group) (Kunda, 2009). Következésképpen a családi kultúra stabil egyensúlyt teremt azáltal, hogy a struktúra, szervezési folyamatok (szerepek, hatalmi viszonyok) konzisztensek az alapvető értékekkel, valamint egyértelmű a szervezettel való azonosulás. A családi kultúra által preferált paternalisztikus vezetés, valamint az elvárt munkavállalói identitás által közvetített értékek (engedelmesség, kötelességtudat) szülő-gyerek kapcsolatot idéző gondoskodó vezető-munkavállaló viszonyt körvonalaz, a tagok vezetőktől való függését sugallva, amely korlátozza az egyének döntési autonómiáját, választási szabadságát (Costas, 2012). Ez utóbbi szolgálhat részben magyarázattal a szervezetek egyre gyakoribb elmozdulására a baráti kultúra irányába, amely ugyan hordozza a közeli, támogató és őszinte személyközi kapcsolatok ígéretét, de szabad egyéni választást, autonómiát és egyenlőséget is ígér. Az elmozdulásra további indokkal szolgálhatnak a családi és baráti kultúrák között azonosított főbb ellentétek is: (1) függőség vs. szabadság; (2) homogenitás vs. diverzitás (egyéni különbségek fontossága), és (3) hierarchia vs. egyenlőség (centralizáltság vs. decentralizáltság). A felsorolt ellentmondások azt az ígéretet sugallják, hogy a baráti kultúrák feloldják a családi kultúrák nem kívánatos elvárásait és következményeit a tagok számára, ugyanakkor Costas (2012) kutatása azt bizonyítja, hogy ez nem ilyen egyszerű, mert ezen értékválasztások mentén – szabadság, diverzitás és egyenlőség - belső feszültségekkel, ellentmondásokkal küzdenek. Ezen a ponton merül fel a kérdés, hogy ezekkel a belső feszültségekkel, ellentmondásokkal együtt hogyan működhet mégis erős szervezeti kultúráként (a tagok és vezetők erős kultúrának érzélik, és a hatásaiban is megfelel az elvárásoknak)?

Lehetséges magyarázat keresésünk kiindulópontjaként tekintsük át ezeket a feszültségeket – hogyan alakulnak ki, hogyan maradnak fenn?

Baráti kultúrában a kapcsolatok nem adottak és stabilak. A tagoknak nincs előre kijelölt szerepe ezekben, mert a barátságon alapuló kapcsolatok szabadon választottak és értelemvezéreltek (Lewis, 2007), kölcsönös előnyökre és a személyes autonómia megőrzésére való törekvés mentén. A baráti kapcsolatok változékonyak, nyitottak és egyéni érdeklődés által vezéreltek. A barátság természeténél fogva nem a közösség életét, hanem annak jólétét segíti elő, nem a túlélést szolgálja, hanem értelmet ad a létnek (Lewis, 2007). Ez szabadságot, a választás és újra-döntés szabadságát jelenti az egyén számára, ugyanakkor épp a baráti kapcsolatok természete miatt az egyének bizonytalanságot élnek meg, ami arra ösztönzi őket, hogy próbálják megerősíteni baráti kapcsolataikat, folyamatos visszaigazolását igényelve a barátságnak, ami az egyén többiektől való függőségéhez vezet (Costas, 2012). A függőség természete eltér a családi kultúrában megtapasztalhatótól, mert nem egy központi, patriarchális vezetővel való viszony jellemzője, hanem változó számú és körű szervezeti tagot érint. Baráti kultúrában a szabadság és bizonytalanság megtapasztalása összefonódik, szerves egységet alkotnak, szabadság és függőség egyidejűleg van jelen.

A baráti kultúrában a nyitottság, egyéni autonómia és diverzitás központi értékek. Ezzel egyidőben kialakulnak különböző baráti társaságok, klikkek, amelyek kizárnak bizonyos szervezeti tagokat, „ezek az én barátaim, azok nem” (Lewis, 2007; Costas, 2012). A klikkek erejét és vonzóságát, a közös érdeklődés és érdek jelenti, és ezt tovább erősítik a belépés nehezítésével. A kizárással, a belépés megnehezítésével a klikkek körvonalazzák, hogy a tagoknak kivé kell válniuk, hogyan kell viselkedniük, hogy oda tartozhassanak, következésképpen megjelenik az illeszkedés, homogenitásra való törekvés. Klikkek szintjén a különbözőség nem kívánatos értékévé válik. Következésképpen a baráti kultúrában egyszerre van jelen a homogenitásra és különbözőségekre való törekvés. Továbbá a baráti kapcsolat természetéből fakadóan egyenlőséget feltételez, feszültséget teremtve a szervezeti hierarchiából fakadó hatalmi egyenlőtlenségekkel. A baráti kapcsolatok választott természete, ugyanakkor lehetővé teszi ennek a feszültségnek a megszüntetésére való törekvést – megjelenik a nagyobb hatalommal rendelkezőkkel való barátkozás szándéka a tagok részéről (Costas, 2012), amellyel épp az ellenkező hatást érik el – a hatalommal rendelkezők elvárásainak megfelelően kezdenek el viselkedni, és igyekeznek bekerülni a vezetők belső körébe (ennek az ellenkezője is megvalósulhat, és a baráti társaság ellenkultúráként jelenik meg). Baráti kultúrában nem beszélnek a hatalmi egyenlőtlenségekről, bagatellizálják a jelentőségét, de a döntéshozók körül kialakuló baráti klikkek megerősítik a létezésüket, bizonyítva, hogy ezek az ellentmondások nem egymástól függetlenül léteznek, hanem egymás tartós fennmaradását biztosítva összefüggenek.

Összegezve, a baráti kultúrát a családi kultúrától megkülönböztető, a tagok számára kívánatosabb (Costas, 2012) központi értékek – autonómia, egyenlőség, nyitottság, különbözőség – jellemzik, amelyek időben tartósan

fennmaradó, egymással összefüggő és egymást erősítő ellentmondások rendszerébe vannak beágyazva, amelyek természetüket tekintve a valahova-tartozás (belonging) és szervezés (organizing) paradoxonaként ragadhatóak meg (Smith & Lewis, 2011). A baráti kultúra jól illusztrálja a paradoxonok összefüggő működését és azt, hogy mi történik, amikor a szervezet nem megszűntetni kívánja őket stabil egyensúlyra törekedve, hanem elfogadva azok létezését, szocializáló erőkként használja őket az erős szervezeti kultúra kialakítására és fenntartására, dinamikus egyensúlyi helyzetet (Smith & Lewis, 2011) hozva létre, amely természeténél fogva az ellentétes erőkhöz való folyamatos alkalmazkodás révén alakul ki.

A kultúra paradoxonalapú dinamikus egyensúlymodell alapján való működésére utal a társadalmi kultúrák esetében azonosított ingahatás is, amely szerint, ha egy társadalmi kultúrában egy kulturális dimenzió mentén kileng az inga és extrém értékek megfelelő viselkedés tapasztalható, akkor a másik végpont felé való elmozdulás a kívánatos a kultúra tagjai által (Bakacsi, 1998), vagyis az egyensúly átmeneti, a kultúra statikus és stabil jellemzői csalogókák. Az ingahatásból kiindulva az a kérdés merül fel, hogy kultúrák esetében a paradoxonok hogyan játsszák a gravitáció szerepét, milyen háttérmechanizmusok révén mozgatják és tartják fenn a dinamikus egyensúlyt.

A szervezeti kultúrába kódolt paradoxonok létezése sem új gondolat. A gyökerek Cameron és Quinn (1998) Versengő értékek modelljéig nyúlnak vissza, ahol az értékpárok – rugalmasság vs. stabilitás/kontroll és belső fókusz/integráció vs. külső fókusz/differenciáció – által definiált mátrixban a négy szervezeti kultúra típus a négy különböző paradoxonra fókuszál: tanulás/adhokrácia, valahova tartozás/klán, szervezés/hierarchia és teljesítmény/piac (Smith & Lewis, 2011). Cameron és Quinn (1998) modelljét leggyakrabban a különböző szervezeti kultúra típusok azonosítására és leírására használják, amely azt feltételezi, hogy az ellentétes értékpárokat félrevezető egyszerűsítéssel dilemmaként értelmezik, és a szervezet az egyes értékválasztások előnyeit és hátrányait mérlegelve dönt, és ezáltal azt feltételezi, hogy a fókuszba helyezett paradoxonból fakadó feszültség feloldható, és kialakítható a stabil egyensúlyi helyzet. A paradoxonok természetére való tekintettel ez az egyensúlyi helyzet csak ideiglenesnek tekinthető, mert az egyik érték mellett való döntés és azzal konzisztens viselkedés és a másik érték tagadása egyúttal felerősíti az ellentétes érték igényét, és kimozdítja a szervezeti kultúrát egyensúlyi helyzetéből, amint azt a baráti kultúra esetében is láthattuk.

A baráti kultúrában egyszerre és egymást erősítve van jelen szabadság és függőség, homogenitásra való törekvés és diverzitás elismerése, valamint az egyenlőség és hierarchia megerősítése, a paradoxonok a szervezeti kultúra önmegerősítő mechanizmusait hozzák lendületbe, ugyanakkor az egyéni válaszokban az azonosulás mellett megjelenik az ambivalencia is (Costas,

2012). Ez utóbbi feszültséget generál a tagokban és kapcsolataikban, amelyekhez negatív érzések (pl. szorongás, harag) és defenzív viselkedés társulhat, amely kikezdheti az erős szervezeti kultúra dinamikus egyensúlyát. Így felmerül a kérdés, hogy hogyan alakítható ki és tartható fenn a dinamikus egyensúly ambivalencia megjelenése nélkül/mellett?

Kiindulási pontként a baráti kultúra példáján keresztültekintsük át, hogy mi történik az erős kultúra kialakulásának és fenntartásának előfeltételeivel dinamikus egyensúly esetén.

Baráti kultúra esetében is meghatározásra kerülnek a központi értékek, konszenzus van arra vonatkozóan, hogy melyek a központi értékek, a fontosságukra és számosságukra vonatkozóan is, de értelmezésük és gyakorlásuk közben ellentmondások jelennek meg, többértelműség van. Értékválasztáson belül feszültség van, megjelenik az inkonzisztencia a szervezeti kultúra különböző szintjei között (például a struktúra nem illeszkedik az egyenlőség értékéhez a baráti kultúrában). Az erős szervezeti kultúra integrációs keretek között stabil egyensúlyként való értelmezésében a felsoroltak már elegendőek az erős szervezeti kultúra megkérdőjelezéshez, és ahhoz, hogy azt mondjuk gyenge kultúrával van dolgunk. Fragmentációs keretek között az inkonzisztencia, többértelműség a szervezeti kultúra természetes velejárója, és erős szervezeti kultúráról beszélünk, ha nem az inkonzisztencia és többértelműség megszüntetésére törekszik a szervezet, hanem elfogadja azokat, mint a paradoxonok természetes jellemzőit, és kialakítja és fenntartja a dinamikus egyensúly fejlődésorientált (virtuous) spirálját (Smith & Lewis, 2011). Az integrációs megközelítése az erős kultúrának nem mond ellen a fragmentációs értelmezésnek, hanem speciális esetének tekinthető, ahol a szervezet stabil egyensúly kialakítására törekszik a paradoxonokból fakadó feszültségek térbeli elkülönítéssel való feloldásával (Poole & Van de Ven, 1989) – különböző szubkultúrák létrehozása az ellentmondó értékek mentén (kivételt a központi értékek jelentenek az előzőekben leírtak szerint). Ha a vezetők konzisztencia helyett csupán a konzisztencia illúziójával igyekeznek fenntartani az erős kultúrát, ahol az inkonzisztenciákról nem lehet beszélni, tabuknak számítanak, vagy épp tagadják őket, akkor fennáll a kultusz kialakulásának veszélye.

A nagyon izgalmas kérdés, hogy hogyan alakítható ki és tartható fenn az erős szervezeti kultúra fejlődésorientált (virtuous) spirálja? A cikk terjedelmi korlátaira való tekintettel a baráti kultúra speciális esetének is tekinthető startup szervezeti kultúrából vett példákon keresztül villantjuk fel ennek lehetséges megvalósítását, de nem célunk feltárni és lemodellezni a teljes folyamatot. Grant (2016) és Veiszer (2013) kutatási eredményei a következő gyakorlatokat tárták fel: (1) a vezetők és tagok felismerik és elfogadják a paradoxonokból fakadó feszültségeket, és nyílt, transzparens dialógus során keresik a lehetséges megoldásokat, amelynek során a vezetők elérhetőek, nyitottak a visszajelzésre és párbeszédre (ugyanakkor a vezetői szerepek

egyértelműek, nem tagadják a hierarchia létezését az egyenlőség nevében); (2) a kulturális hozzájárulás alapján toboroznak és nem a kulturális illeszkedés mentén; (3) felkutatják azokat, akik hitelesen és őszintén képviselik a kisebbség eltérő véleményét, amelyeket hasznosnak tartanak még akkor is, ha a párbeszéd során kiderül, hogy tévesek.

Jelen cikk áttekintette az erős szervezeti kultúra fogalmának alakulását, és kísérletet tett az újraértelmezésére a szervezeti paradoxonok elméletének integrálásával. A cikk által javasolt értelmezés részletesebb feltárására és modellezésére van szükség különböző típusú erős szervezeti kultúrák segítségével, túlmutatva a családi és baráti kultúrákon. Ezt tovább gazdagíthatja az erős szervezeti kultúra árnyoldalaira és lehetséges korlátaira való reflexió integrálása, ami jelen írásban elmaradt.

Hivatkozások

- Alvesson, M. (2011). *Understanding organizational culture*. London: SAGE.
- Bakacsi, Gy. (1998). *The pendulum effect: culture, transition, learning* [Előadás az MTA Szociológia Intézet Globalization, Managerial Competence and the Organizational Learning Process c. konferenciáján]. Budapest, 2018. október 8-9.
- Bakacsi, Gy. (2015). Organizational Culture. In Dahlggaard-Park, S. M. (Ed.), *The SAGE encyclopedia of quality and the service economy*. London: SAGE Publications, 462-467.
- Baron, J. N., & Hannan, M. T. (2002). Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: Lessons from the Stanford project on emerging companies. *California Management Review*, 44(3), 8-36.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1998). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework Addison-Wesley Series on Organization Development. *New York*.
- Carton, A. M., Murphy, C., & Clark, J. R. (2014). A (blurry) vision of the future: How leader rhetoric about ultimate goals influences performance. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1544-1570. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0101>.
- Casey, C. (1999). "Come, join our family": Discipline and integration in corporate organizational culture. *Human Relations*, 52(2), 155-178. <https://doi.org/10.1023/A:1016980602039>.
- Costas, J. (2012): „We are all friends here”: reinforcing paradoxes of normative control in a culture of friendship. *Journal of Management Inquiry*, 21(4), 377-395. <https://doi.org/10.1177/1056492612439104>.
- Costas, J., & Fleming, P. (2009). Beyond dis-identification: A discursive approach to self-alienation in contemporary organizations. *Human Relations*, 62(3), 353-378. <https://doi.org/10.1177/0018726708101041>.

- Fleming, P. (2005). 'Kindergarten Cop': Paternalism and Resistance in a High-Commitment Workplace. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1469-1489. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00551.x>.
- Grant, A. (2016): *Eredetik*. Budapest: HVG Kiadó.
- Hannan, M. T., Baron, J. N., Hsu, G., & Koçak, Ö. (2006). Organizational identities and the hazard of change. *Industrial and Corporate Change*, 15(5), 755-784. <https://doi.org/10.1093/icc/dtl020>.
- Kunda, G. (2009). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Temple University Press.
- Lewis, C. S. (2007). *A szeretet négy arca*. Budapest: Harmat Kiadó.
- Martin, J., Frost, P. J., & O'Neil, O. A. (2006). Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Eds.), *The Handbook of Organization Studies* (2nd ed., pp. 725-753). Newbury Park, CA: Sage.
- Parker, M. (2000): *Organizational culture and identity*. London: Sage.
- Peterson, J. (2018): *12 szabály az élethez*. Budapest: 21. század Kiadó.
- Pettigrew, A., M. (1979). On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. <https://doi.org/10.2307/2392363>;
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562-578. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308389>.
- Rivera, L. (2015. május 31.). Guess who doesn't fit in at work. *The New York Times*. Letöltés helye: <https://www.nytimes.com/2015/05/31/opinion/sunday/guess-who-doesnt-fit-in-at-work.html>
- Sackman, S. A. (2011). Culture and performance. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (2nd ed., pp. 188-224). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Vol. 2). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Schwartz, S. H., & Sagie, G. (2000). Value consensus and importance: A cross-national study. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 31(4), 465-497. <https://doi.org/10.1177/0022022100031004003>.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>.
- Taksa, L. (1992). Scientific management: Technique or cultural ideology? *Journal of Industrial Relations*, 34(3), 365-395. <https://doi.org/10.1177/002218569203400301>.
- Weiszer, A. (2013): *Bridge Generáció. Álmodból üzlet: Prezi, Ustream, LogMeIn*. Budapest: Kossuth Kiadó.

UJHELYI MÁRIA

Új leadership-megközelítések

Bevezetés

A vezetéstudomány több mint egy évszázados múltra tekint vissza. Ez idő alatt számos aspektusból vizsgálták a vezetést. Beszéltek vezetési funkciókról, szerepekről, szintekről, stílusokról. Különbséget tettek a menedzsment és leadership között, a vezetés és hatalom között. Megközelítették a vezetést, mint tulajdonságot, vagy mint magatartást. Az idő múlásával a vezetésről alkotott kép is változott. Vezetési-szervezeti paradigmaváltás történt (Bakacsi, 2019). Szemben a versengő paradigmával a nyer-nyer paradigma kezd uralkodóvá válni. Napjainkban a vezetéstudomány nem csak a vezetőre összpontosít, hanem a követőkre, munkatársakra, a munkakörülményekre, a kultúrára is. A vezetés a továbbiakban már nem magyarázható pusztán egyéni jellemzőként, hanem kettős, megosztott, kapcsolati, stratégiai, globális és komplex (Yukl, 2010; Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

A leadership szakirodalmának fejlődése számos fontos trendre rámutat, melyek eredményeként újabb vezetéselméletek sora lát napvilágot. Az első a vezetés holisztikusabb szemléletét hangsúlyozza. Konkrétabban azt, hogy a kutatók a vezetés minden vetületét megvizsgálják, és modelljeikbe, vizsgálataikba belefoglalják a vezetőt, a követőt, a kontextust, a vezetői szinteket és dinamikus kölcsönhatásukat. A másik irány azt vizsgálja, hogy a vezetési folyamat valójában hogyan történik. Például integrálni próbálják a kognitív pszichológia eredményeit a stratégiai vezetéssel. Fontos kérdés ezzel kapcsolatban, hogy a vezető hogyan dolgozza fel az információt, és hogyan teszi ezt a követő, hogyan hat mindez másokra, a csoportra és a szervezetre. További munkák várhatók a különböző közvetítők és moderátorok elemzésére, amelyek segítenek megmagyarázni, hogy a vezetés hogyan befolyásolja a tervezett eredményeket. A harmadik trend magában foglalja a vezetés vizsgálatának alternatív módjait. Azt várják, hogy a vegyes módszerek alkalmazásának nagyobb szerepe lesz a jövőbeni kutatások során. A vezetés tanulmányozásának kvantitatív stratégiai az elmúlt 100

évben domináltak a szakirodalomban, de egyre nagyobb figyelmet fordítanak az esettanulmányokra és kvalitatív kutatásokra, amelyeket kvantitatív megközelítésekkel kell integrálni (Avolio et al., 2009).

Újabban az etikusabb, ember-központú menedzsmentre van igény. A társadalommal kapcsolatos aggodalom egyre inkább a vállalati politika részévé is válik. Valószínűleg a hosszú-távú profit érdekében valamennyi érintettre oda kell figyelni (Van Dierendonck, 2011). Gyorsan nő az érdeklődés az etikus vezetés, a vezető értékeinek és becsületességének befolyásoló hatása iránt, és több olyan elmélet született, amely ezt a kérdéskört járja körül. Ide szokták sorolni az autentikus vezetést, a szolgáló vezetést, az etikus vezetést, és a spirituális vezetést (Yukl, 2010). Ezeket az elméleteket évekig alternatív leadership megközelítéseként tárgyalta a szakirodalom, mára pedig kortárs vezetéselméletekként írnak róluk (Yukl, 2010; Robbins & Judge, 2019).

Az újabb elméleti irányok megjelenésekor mindig felvetődhet a kérdés, hogy vajon valóban valami új dologról van szó, vagy csak újra csomagolták a már általánosan elfogadott elméletet. Vajon miben, hogyan mutatnak túl a korai „nagy ember” elméleteken, vagy a karizmatikus vezető megközelítésen ezek az elméletek?

A klasszikus karizmatikus vezető dominánsan magatartás (bürokratikus) kontrollt gyakorol, a követő:

- a vezetőjét önmaga fölé emeli, és személye iránt elköteleződik,
- a követő odaadón felnéz vezetőjére, problémaészlelés és -megoldó képességét magát messze meghaladónak tekinti,
- kész követni, amely mind a karizmatikus vezető céljai, mind a célok megvalósítási módjának az elfogadásában nyilvánul meg. (Bakacsi, 2019, p. 55)

Az írásomban elemzni kívánt elméleteknél teljesen másra helyeződik a hangsúly. Célom, hogy feltárjam ezeknek a kortárs elméleteknek a sajátosságait és rámutassak arra, hogy miben hasonlítanak, és miben különböznek egymástól.

Mielőtt belekezdenék az elméletek bemutatásába fontosnak tartom leszögezni, hogy a leadership fogalmának definiálásához Robbins és Judge (2019, p. 462) meghatározását választottam:

„A leadership egy csoport befolyásolásának képessége egy vízió, vagy célok összességének elérése érdekében.”

Autentikus vezetés

Az autentikus vezetés a vezetői lét morális aspektusaira koncentrál. Az autentikus vezető ismeri magát, tudja, hogy miben hisz, és nyíltan, őszintén ezeknek az értékeknek, hiedelmeknek megfelelően cselekszik (Robbins & Judge, 2019). Az autentikus vezetés olyan vezetői magatartás minta, amely a pozitív pszichológiai képességekre és a pozitív etikus környezetre támaszkodik, és ezt támogatja, hogy elősegítse a nagyobb önismeretet, a belsővé tett erkölcsi perspektívát, a kiegyensúlyozott információfeldolgozást, a kapcsolatok átláthatóságát a követőkkel dolgozó vezetők oldaláról, a pozitív önfejlesztés érdekében (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

Walumbwa és társai (2008) kezdetben úgy gondolták, hogy az autentikus vezetés öt elhatárolható, de mégis egymással kapcsolatban álló lényeges tényezőből tevődik össze, melyek az önismeret, a kapcsolatok átláthatósága, belsővé tett szabályozás (azaz hiteles magatartás), kiegyensúlyozott információfeldolgozás és a pozitív erkölcsi perspektíva. Elméleti egyszerűsítés céljából két tényezőt, a belsővé tett szabályozást és a pozitív erkölcsi perspektívát összevonták, mert azok fogalmilag azonosak, ekvivalensek. Mindkettő olyan magatartás demonstrálását foglalja magába, ami konzisztens az egyén belső értékeivel, alapelveivel. Továbbá a tényezők operacionalizálása során is e kettő átfedésbe került és pozitív erkölcsi perspektíva néven eggyé olvadt.

Az öntudatosság (self awareness) annak megértése, hogy hogyan értelmezzük a világot és ez hogyan hat az önmagunkról alkotott képre. Az erősségeinknek és gyengeségeinknek megértésére is vonatkozik, és hogy tudatában vagyunk annak, hogy milyen hatást gyakorolunk másokra (Kernis, 2003). A kapcsolatok átláthatósága (relational transparency) a valódi én mutatását jelenti másoknak (szemben egy hamis, vagy torz képpel). Ez a magatartás elősegíti a bizalmat azáltal, hogy az egyén feltárja magát, nyíltan megoszt információkat, kinyilvánítja az igazi gondolatait, érzéseit és minimalizálja a helytelen érzelmek kimutatását (Kernis, 2003). A kiegyensúlyozott információfeldolgozás (balanced information processing) olyan vezetőkre utal, akik a döntések előtt objektíven elemeznek minden releváns adatot. Az ilyen vezetők olyan nézeteket is kutatnak, amelyek ellentétben állnak saját erősen megalapozott álláspontjukkal (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). A belső erkölcsi perspektíva (internalized moral perspective) az önszabályozás belső integrált formája, amelyet a belső erkölcsi alapelvek és értékek irányítanak szemben a csoport, a szervezeti vagy a társadalmi nyomással és olyan döntéseket és magatartást eredményez, ami összhangban áll ezekkel a belső értékekkel (Gardner et al., 2005).

Az autentikus vezetők eredményessége motivációjukból, energiájukból, kitartásukból, optimizmusukból és a nehéz helyzetekben is világos céljaikból

fakad. A követőkre gyakorolt hatásuk erős a magabiztosságuk, világos értékeik és feddhetetlenségük miatt (Yukl, 2010). Walumbwa et al., (2008) empirikus kutatásukban pozitív kapcsolatot tártak fel az autentikus vezetés és vezető által értékelt teljesítmény között.

Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy nincs teljes konszenzus a téma kutatói között az autentikus vezetés jellemzőit illetően. Shamir és Eilam (2005) például határozottan elhagyható szempontnak tekintik az autentikus vezetők értékeit és meggyőződéseit. Úgy gondolják, hogy magas szintű morális fejlettség nélkül is hű lehet magához egy vezető. Ilyen feltételek mellett, erősen nárcisztikus, vagy más okból diszfunkcionális személyiségű vezetők autentikuságának jósága, pozitív hatása megkérdőjelezhető (Walumbwa et al., 2008). További kutatásokra van szükség például az autentikus vezetés és a vezető és követő öntudatosságának szintje közötti kapcsolat tisztázásához, a vezető pozitív pszichológiai állapotának követőkre gyakorolt, esetleges teljesítményt módosító hatásának vizsgálatához és számos más szervezeti körülmény befolyásoló hatásának kimutatásához (Avolio & Gardner, 2005).

Szolgáló vezetés

A szolgáló vezető elsősorban szolgál. ... Azzal a természetes érzéssel, hogy szolgálni akar, ... Aztán tudatos választásként arra törekszik, hogy vezessen ... Ennek mérésére a legjobb teszt – amit azonban nehéz alkalmazni – a következő: Fejlődnek a személyiségükben azok, akiket szolgálnak? Egészségesebbek, bölcsebbek, szabadabbak, önállóbbak lesznek, és ők is hajlandóak lesznek szolgálni? Mi a hatása a legkevésbé kiváltságosokra a társadalomban? Hasznuk származik belőle, vagy legalább nem romlik tovább a helyzetük? (Greenleaf, 1977, p. 7)

A szolgáló vezetéssel kapcsolatban talán ez a leghíresebb idézet, ami világossá teszi, hogy több mint 40 évvel ezelőtt mit értett alatta Greenleaf (1977), akinek a nevéhez köthető a fogalom megalkotása. Bár a vezetéselméleteknél általában a befolyást tartják a vezetés kulcs elemének, a szolgáló vezetésnél megváltozik a fókusz, a vezető-követő kapcsolatban a szolgálatot hangsúlyozzák, és ennek segítségével gyakorolnak befolyást. Mivel napjainkban erősödött az igény az emberközpontúbb vezetés iránt, Van Dierendonck (2011) nagy potenciált lát ebben az elméletben. A szolgáló vezető a szervezet minden érintettjének szükségletére és kívánságára érzékeny, azokéra is, akikre csak indirekt módon vannak hatással a szervezet akciói. Valójában a szolgáló vezetés a társadalmi felelősségvállalás komponensét hozzáadja a transzformációs vezetéshez (Graham, 1991) és egyértelműen a követőkre összpontosít, azok szükségleteire koncentrál. Összehasonlítva más vezetői stílusokkal, ahol a végső cél a szervezet jóléte, a szolgáló vezetés hitelesen, őszintén a követőket szolgálja (Greenleaf, 1977).

Ez a személyorientált attitűd lehetővé teszi a biztonságos és szoros kapcsolatok kialakítását a szervezetekben (Van Dierendonck, 2011).

Számos modell került kidolgozásra a szolgáló vezetéssel kapcsolatban, melyek igyekeznek számba venni annak legfontosabb jellemzőit. Van Dierendonck (2011) szerint Spears (1995), Laub (1999), Russell és Stone (2002), valamint Patterson (2003) által kidolgozott modelleknek van legnagyobb hatása. Spears (1995) 10 jellemzőt különböztet meg modelljében. Általában ezeket említik a szolgáló vezetés legfontosabb jellemzőiként. Számos más szerző is kidolgozott ehhez hasonló modelleket. Van Dierendonck (2011) összesen 44 jellemzőt gyűjtött össze, melyek valamelyik modellben megjelentek. A modellek és jellemzőik között jelentős átfedések vannak.

Megkülönböztetve az előzményeket, a magatartást, a közvetítő folyamatokat és eredményeket, és összekapcsolva az elméletet az empirikus bizonyítékokkal Van Dierendonck (2011) véleménye szerint hat kulcs jellemzője van a szolgáló vezető magatartásának, ami rendet tesz az elméleti sokszínűségben. A szolgáló vezető felhatalmazza, fejleszti az embereket, alázatos, hiteles, elfogadja az embereket olyannak, amilyenek, utat mutat, és gondnok, aki az egész javára dolgozik.

A felhatalmazás és fejlesztés (empowering and developing people) célja előmozdítani a proaktív, magabiztos hozzáállást a követőkben, ami személyes hatalom érzését biztosítja számukra. A szolgáló vezetők hisznek az egyének belső értékeiben, elismerik azokat és támogatják képességeik, céljaik megvalósítását (Greenleaf, 1977).

Alázat (humility): A szolgáló vezetők be merik ismerni, hogy profitálhatnak mások szakértelméből. Aktívan keresik, igénylik mások hozzájárulását. Mások érdekeit helyezik előtérbe, elősegítik teljesítményüket és segítséget nyújtanak nekik. Az alázat a szerénységet is jelenti. A szolgáló vezető háttérben marad, amikor sikeresen megvalósítják a feladatokat (Van Dierendonck, 2011).

A hitelesség (authenticity) a valódi én kifejezéséhez kapcsolódik, olyan módon kifejezni magunkat, ami konzisztens a belső gondolatokkal és érzésekkel (Kernis, 2003). A szolgáló vezető hitelessége sokmindenben megnyilvánul: azt teszi, amit ígért, látható a szervezetben, becsületes és sebezhető (Luthans & Avolio, 2003).

Az elfogadás a személyes kapcsolatokban (interpersonal acceptance) képesség mások érzéseinek felismerésére és megértésére. Magába foglalja az empátia bizonyos elemeit. A szolgáló vezető képes tudatosan alkalmazkodni mások pszichológiai perspektíváihoz. A melegség, az együttérzés és a megbocsátás érzéseit tapasztalja másokkal szemben még akkor is, ha sérelmekkel, vitákkal és hibákkal szembesül. Fontos számára, hogy bizalomteli légkört alakítson ki, ahol az emberek elfogadottnak érzik

magukat, hibázhatnak és tudják, hogy nem fogják őket elutasítani (Ferch, 2005).

Az útmutatás (providing direction) biztosítja, hogy az emberek tudják, mit várnak tőlük. A szolgáló vezető azért ad útmutatást, hogy dinamikussá, személyre szabottá tegye a munkát, figyelembe véve a követők képességeit, szükségleteit és ráfordítását (Van Dierendonck, 2011).

Gondnokság (stewardship) hajlandóság a felelősségvállalásra a nagyobb intézményekért és a szolgálat választása az ellenőrzés és önérdek helyett. A vezetőknek nem csak gondnokoknak, hanem szerepmodelleknek is kell lenni. Jó példa mutatásával ösztönözhetnek másokat is arra, hogy a közérdekért tegyenek. Ez a jellemző szorosan kapcsolódik a társadalmi felelősségvállaláshoz, lojalitáshoz és csapat munkához (Van Dierendonck, 2011).

A szolgáló vezetés lehetséges előnyei hasonlóak más támogató, felhatalmazó leadershiphez. A vezető becsületessége és törődése a beosztottakkal feltehetően növeli azok bizalmát, lojalitását és elégedettségét a vezetőikkel. A kedvező kapcsolat könnyebbé teszi a beosztottak befolyásolását (Yukl, 2010).

Kritikaként fogalmazható meg, hogy a legtöbb szolgáló vezetéssel foglalkozó irodalom filozófikus természetű (Russell & Stone, 2002), nincs alátámasztva elegendő tudományos bizonyítékkal, ami indokná széleskörű elfogadását (Northouse, 1997).

Etikus vezetés

Az etikus vezetés, Brown, Treviño és Harrison (2005, p. 120) szerint „az előírásoknak megfelelő életvitel követése az egyéni akciókon, személyes kapcsolatokon keresztül, és ilyen életmód előmozdítása a követők körében a kétoldalú kommunikáció, a megerősítés és a döntéshozatal segítségével.” A definíció első része („az előírásoknak megfelelő életvitel követése az egyéni akciók, személyes kapcsolatokon keresztül”) azt jelenti, hogy azok, akiket etikus vezetőnek tartanak, olyan életvitelt mintáznak, amelyet a követők megfelelőnek tekintenek és a vezetőt törvényes, hiteles szerepmodelleknek tekintik. A második rész („ilyen életvitel előmozdítása a követők körében a kétoldalú kommunikáció segítségével”) arra utal, hogy az etikus vezetők nem csak felhívják a figyelmet az etikára, észrevehetővé teszik azt a társadalmi környezetben és nyíltan beszélnek az etikus viselkedésről a követőknek, hanem lehetőséget adnak nekik véleménynyilvánításra és igazságos bánásmódot alkalmaznak, fair folyamatokat alakítanak ki. A „megerősítés” etikai szabályok lefektetésére, az etikus magatartás jutalmazására utal. A „döntéshozatal” a definícióban azt jelenti, hogy az

etikus vezetők megfontolják döntéseik etikai következményeit és erkölcsi alapokon álló fair alternatívákat választanak.

Brown és munkatársai (2005) az etikus vezetésnek két aspektusát emelik ki definíciójukban, az erkölcsös embert (moral person) és az erkölcsös menedzsert (moral manager). Az erkölcsös ember az, aki az előírásoknak, normáknak megfelelő életvitelt követ és őszintének, becsületesnek, szava-hihetőnek, hitelesnek mutatkozik. Igazságosnak gondoskodónak tartják. Az etikus vezetés erkölcsös menedzser (moral manager) dimenziója ugyanakkor azt jelenti, hogy a vezető nyíltan, határozottan beszél az etikáról, felhatalmazza beosztottait, hogy legyenek becsületesek és törekedjenek az igazságosságra. Tehát ez az aspektusa az etikus vezetésnek proaktív erőfeszítést jelent a vezető részéről a követők befolyásolására.

A legtöbb etikus vezetéssel foglalkozó elmélet, amikor annak hatását próbálja beazonosítani, elsődlegesen az alkalmazottakra gyakorolt hatást vizsgálja és nem a szervezeti teljesítményre vonatkozó befolyást, de a dolgozók erősebb bizalma, elkötelezettsége bizonyos helyzetekben eredményezhet jobb szervezeti teljesítményt (Yukl, 2010).

Piccolo és munkatársai (2010) kutatásukkal azt bizonyították, hogy az etikus vezetők erősítették beosztottaikban a munka értelmét és az autonómia érzését, és ez extra erőfeszítésben, jobb teljesítményben és erősebb szervezeti polgári magatartásban nyilvánult meg.

Brown & Treviño (2006) számos pozitív következményét bizonyítják az etikus vezetésnek. Előrejelzik például a vezetők észlelt eredményességét, a követők munkával való elégedettségét. A társas tanulás szemléletével összhangban a követők másolják az etikus vezető magatartását, tehát a modell szerep nagyon fontos tényező a követők magatartásának befolyásolása szempontjából.

Spirituális vezetés

A spirituális vezetés olyan értékek, attitűdök és magatartások összessége, amelyek szükségesek saját magunk és mások belső motiválásához, hogy legyen egy lelki túlélés érzésünk az elhivatottság és tagság által (Fry, 2003). Elméletével Fry (2003) azt próbálja bizonyítani, hogy a korábbi vezetéselméletek különböző mértékben összpontosítottak az emberi interakciók fizikai, mentális, vagy érzelmi elemeinek egy, vagy több aspektusára, de elhanyagolták a spirituális komponenst. Véleménye szerint a spirituális vezetés ezt a hiányt pótolja azáltal, hogy olyan víziót fogalmaz meg, amelyben a szervezeti tagok megtapasztalják az elhivatottság érzését, azt, hogy az életüknek van értelme, és változást hoznak. Olyan társadalmi/szervezeti kultúrát hoznak létre, ami az önzetlen szereteten alapul, és ahol a vezetőket és követőket saját maguk és mások iránti őszinte

gondoskodás, törődés megbecsülés jellemez, ezáltal a tagság érzését hozzák létre, azaz úgy érzik, hogy megértik és méltányolják őket. Az 1. táblázat ennek a jövőképnek, az önzetlen szeretetnek, hitnek és reménynek az adottságait mutatja be.

1. táblázat: A spirituális vezetés adottságai

| Jövőkép | Önzetlen szeretet | Hit, remény |
|--|--|---|
| nyílt odafordulás az érintettek felé a cél és út meghatározása emelkedett eszmékre reflektálás a hit és remény erősítése a tökéletesség mércéjének megteremtése | megbocsátás, jóindulat, becsületesség, empátia/könyörület, őszinteség, türelem, bátorság, bizalom/lojalitás, alázat | béketűrés, állhatatosság, azt tenni, amit kell céloknak feszülés jutalom/győzelem várása |

Megjegyzés: Fry (2003, p. 695) alapján

A spirituális vezetők, azáltal, hogy kielégítik beosztottaik transzcendens iránti szükségleteit, és erősítik bennük a tagság érzését, növelik belső motiváltságukat, magabiztosságukat és szervezet iránti elkötelezettségüket. Erősíthetik a kölcsönös megbecsülést, ragaszkodást és bizalmat egymás iránt. Mindezek eredményeként a spirituális vezetők erősíthetik az együttműködést, kollektív tanulásra bátoríthatnak és inspirálhatják a jobb teljesítményt (Yukl, 2010).

Az újabb leadership-elméletek összehasonlítása

Van Dierendonck (2011) írásában hét újabb vezetéselméletet hasonlít össze a szolgáló vezetéssel. Itt csak az általam is vizsgált elméletekre vonatkozó megállapításokat tekintem át.

Összehasonlítva az autentikus vezetést a szolgáló vezetés jellemzőivel, a hitelesség és alázat esetén találtak átfedést a két elmélet között (Van Dierendonck, 2011). A hitelesség egyértelműen jellemzi az autentikus vezetőt, az alázat esetén csak a tanulásra való hajlandóság az, ami megtalálható az autentikus vezetőben is. A háttérbe húzódás és a további négy szolgáló vezető ismertetőjege nem jellemzi az autentikus vezetőt.

Az autentikus és etikus vezetés közötti hasonlóság a másokkal törődés (altruizmus), etikus döntéshozatal, tisztesség és szerepmodellség, ugyanakkor az etikus vezetők a morál menedzselését (tranzakciós

szemlélet), másokkal kapcsolatos tudatosságot hangsúlyozzák, míg az autentikus vezetők a hitelességet és önismeretet (Brown & Treviño, 2006).

Az etikus és szolgáló vezetés nagyon hasonlóak egymáshoz. Mindkettőre jellemző az emberekről való gondoskodás, a becsületesség, szava-hihetőség és az egész javának szolgálata. A kétirányú kommunikáció hasonlóan tűnik a meggyőzéshez és a nyitott kultúrához. Ugyanakkor az etikus vezetés esetén a hangsúly erősebben az útmutatásra, a normatív magatartásra tevődik, a szolgáló vezetés pedig erősebben fókuszál a követők fejlesztésére, és nem arra koncentrál, hogy hogyan kell a dolgokat csinálni, hanem inkább arra, hogy hogyan akarnak dolgokat csinálni az emberek és képesek-e erre. Tehát, hogyha a szolgáló vezetés hat kulcs jellemzőjét hasonlítjuk össze az etikus vezetéssel, erősebb átfedés az emberek felhatalmazása és fejlesztése, az alázatosság és gondnokság esetén van, a másik három szolgáló vezető jellemző nem igazán fontos az etikus vezetés esetén (Van Dierendonck, 2011).

A szolgáló vezetők célokat tűznek ki, értelmessé teszik a munkát és a követők erősségére építenek. Hasonlóan, a spirituális könnyítés azt hangsúlyozza, hogy van értelme a munkának és a szervezeti értékekre koncentrál, ami lehetővé teszi a transcendens és a másokhoz tartozás érzését (Pawar, 2008).

Brown & Treviño (2006) összehasonlítása szerint a spirituális és etikus vezetés a másokkal törődésben (altruizmus), a tisztesség fontosságában és a szerep modellségben hasonlítanak egymáshoz, de az etikus vezetők a morál menedzselését hangsúlyozzák, míg a spirituális vezetők a víziót, a hitet, reményt és a munkát, mint szabadságot emelik ki.

2. táblázat: Hasonlóságok és különbségek az etikus, szolgáló, autentikus és spirituális vezetés között

| Jellemzők | Etikus | Szolgáló | Autentikus | Spirituális |
|-------------------------|---------------|-----------------|-------------------|--------------------|
| alázat | | | | |
| őszinteség | | | | |
| gondoskodás | | | | |
| hiteles magatartás | | | | |
| kölcsönös tisztelet | | | | |
| szerep modell | | | | |
| altruizmus | | | | |
| tisztesség | | | | |
| morális aspektusok | | | | |
| világos értékek, normák | | | | |

| Jellemzők | Etikus | Szolgáló | Autentikus | Spirituális |
|--|---------------|-----------------|-------------------|--------------------|
| etikus döntéshozatal | | | | |
| gondnokság | | | | |
| becsületes | | | | |
| szavahihető | | | | |
| kétirányú kommunikáció | | | | |
| az egész javának szolgálata | | | | |
| érzékenységek az érintettek szükségleteire | | | | |
| önismeret | | | | |
| magabiztosság | | | | |
| feddhetetlenség | | | | |
| kapcsolatok átláthatósága | | | | |
| kiegyensúlyozott információ-feldolgozás | | | | |
| felhatalmazás és fejlesztés | | | | |
| elfogadás | | | | |
| útmutatás, normatív magatartás | | | | |
| igazságosság | | | | |
| erkölcsös menedzsment | | | | |
| tudatosság | | | | |
| spiritualitás | | | | |
| önzetlen szeretet | | | | |
| megbecsülés | | | | |
| belső motiválás | | | | |
| hit, remény | | | | |

Megjegyzés: Van Dierendonck (2011), Brown & Treviño (2006), Pawar (2008) és Yukl (2010) alapján

A szolgáló, spirituális és autentikus vezetés közös jellemzője, hogy a vezető és követő közötti interperszonális kapcsolatra koncentrálnak, és akkor ideális a kapcsolat, ha kölcsönös tisztelet, bizalom, együttműködés, lojalitás és nyitottság jellemző (Yukl, 2010). Mindhárom elmélet kiemeli a vezető öntudatosságának fontosságát, értékeik, hiedelmeik ismeretét, és az értékeik és viselkedésük közötti konzisztenciát. A pozitív értékek, tulajdonságok mindhárom elméletnél hasonlóak. Ezek az őszinteség, önzetlenség, jóindulat, könyörület, empátia, korrektség, hála, alázat, bátorság, optimizmus és a rugalmasság (Yukl, 2010).

Az egyik fő különbség az elméleti alapokban keresendő. Az autentikus vezetés a pozitív pszichológiára és az önszabályozás pszichológiai elméleteire épít. A spirituális vezetés a különböző vallásoknál fellelhető értékekre, alapelvekre alapoz. A szolgáló vezetés keresztény elvket követ, de a humanitárius és altruista értékek is jelen vannak ebben a megközelítésben (Yukl, 2010).

Az autentikus vezetés, szemben a többivel szélesebb interperszonális befolyásolási spektrumot fog át. Szintén vannak különbségek az elméletek között abból a szempontból, hogy mennyire tartják fontosnak a kontextust (pl.: szervezeti kultúrát) (Yukl, 2010).

Következtetések

Írásomban négy új vezetéselméletet mutattam be. Megpróbáltam kitérni a velük kapcsolatos empirikus kutatási eredményekre, de ezek száma egyelőre nem számottevő. Jelentős átfedések mutathatók ki a modellek között, ugyanakkor vitathatatlanok az eltérések is. Ami összegzésként kimondható, hogy olyan vezetői tulajdonságok, magatartások megjelenését vetítik előre ezek az elméletek, amelyek napjainkig nem voltak jellemzőek. Mind a négy elmélet fontosnak tartja az alázatot és a vizsgált megközelítések közül három-három emeli ki az őszinteséget, gondoskodást, hiteles magatartást, kölcsönös tiszteletet, szerep modellséget, altruizmust és tisztességet, mint szükséges vezetői jellemzőt, magatartást.

Hivatkozások

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bakacsi Gy. (2019). A karizmatikus és a neokarizmatikus leadership összehasonlítása. *Vezetéstudomány*, 50(3) 50-61. https://doi.org/10.14267/VEZ_TUD.2019.03.05
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

- Ferch, S. R. (2003). *Servant-leadership, forgiveness, and social justice*. Indianapolis: Greenleaf Center for Servant-Leadership.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. <https://doi.org/10.1016>
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1) 1-26.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization; Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) model. *Dissertation Abstracts International*, 60(2), 1-115.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, & J. E. Dutton (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-254). San Francisco: Berrett-Koehler
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*, Thousand Oaks, CA: Sage,
- Pawar, S. B., (2008). Two approaches to workplace spirituality facilitation: a comparison and implications. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(6) 544-567. <https://doi.org/10.1108/01437730810894195>
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model* (Kiadatlan doktori értekezés). Regent University.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278. <https://doi.org/10.1002/job.627>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Global edition. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Russell, R. F., & Gregory Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley.

- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4) 1228-1261.
<https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1) 89-126.
<https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*, (7th ed.). Upper Sadle River, New Jersey: Pearson Education Inc.

ZSIGMOND SZÁVA

A szomszéd fűje mindig zöldebb? – avagy a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatra vonatkozó néhány nemzetközi benchmark bemutatása

A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamattal, annak sikeres és eredményes vezetésével, az abban szerepet játszó tényezőkkel és azok kombinációjával számos szervezet és kutató foglalkozik. Azonban, ezen törekvések ellenére sem alakult ki egy egységes, mindenki által elfogadott kép az alkalmazható jó gyakorlatra vonatkozóan. Ugyanakkor minőségbiztosítási szempontból is fontos lenne egyrészt egy olyan mentori kompetenciaterkép összeállítása (1), amely segítséget nyújthat a diadikus folyamat mindkét szereplője számára az együttműködés során, ugyanakkor keretet ad a sikeres és eredményes folyamatvezetéshez (2) is.

Jelen tanulmány célja, hogy bemutasson és összefoglaljon néhány, az elmúlt években publikálásra került, primer megkérdezésem alapuló kutatást, amelyek az induló és/vagy jelentős növekedés előtt álló kis- és közepes, illetve családi vállalkozásokra irányuló mentorálási tevékenységet vizsgálják a mentori kompetenciák és a folyamatvezetés tükrében. A szerző továbbá kísérletet tesz arra, hogy saját, mentorok és mentoráltak megkérdezésén alapuló, nagymintás felmérése során elvégzett faktorelemzéssel kialakított keretrendszer, az úgynevezett 'vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat Rubik-kockája' mentén vizsgálja a nemzetközi gyakorlatokban feltárt kompetenciák listáját (Zsigmond, 2018). A párhuzamok keresése és megfeleltetése során hat, elkülönített kompetencia mentén kerülnek bemutatásra az egyes tanulmányok, ahol is (1) a mentor hitelessége, (2) a mentorált felé irányuló kommunikációs kompetencia megléte, (3) a bizalomteremtés-, valamint (4) a változás támogatásának képessége, (5) a kapcsolódó hard skillek, továbbá (6) a holisztikus látásmód faktorok adják az elemzés keretrendszerét.

Az elemzés során összesen hét, azon belül is kettő, a szakmai szervezetek akkreditált tagjai által összeállított kompetenciamodell, valamint öt, empirián alapuló kompetenciatérkép kerül bemutatásra és vizsgálatra.

Szakmai szervezetek mentori kompetenciamodell megközelítései

A European Mentoring & Coaching Council (Európai Mentorálási és Coaching Tanács) által megfogalmazott, nyolc elemből álló lista első eleme az úgynevezett “megértő én” (1), amely demonstrálja a saját értékekkel való tisztában létet, az egyéni hitet és viselkedést, ugyanakkor feltételezi, hogy a mentor képes felismerni, hogy ezek milyen hatással vannak a folyamatra és ennek megfelelően kezelni is tudja azokat. Másrészt elvárt a mentorral szemben, hogy elkötelezett legyen az önfejlesztés iránt (2), feltárja és fejlessze saját gyakorlatát és elméleti tudását, ezáltal pedig biztosítsa a szakma reputációját is. Harmadik kompetenciakategóriaként a szerződés menedzselésének képessége (3) nevezhető meg. Ezen kompetencia teszi alkalmassá a mentort az elvárások szerződésbe iktatására a megfelelő célképzést sarkallva, valamint a keretek kialakítására, majd a folyamat vezetése során azok betartására és betartatására. Ezt követően negyedik kategóriaként a kapcsolat kialakításának képessége (4) kerül megfogalmazásra. Ötödik területként a folyamatokba való be- és áttekintés, valamint tanulás képessége (5) kerül megnevezésre, ami magát a folyamatvezetést és annak sajátosságait jelenti a modell szerint. Elvárt ugyanakkor az eredmény- és akcióorientált szemlélet (6), amelyek során olyan skillek felvonultatására van szükség, amik támogatják és hozzásegítik a klienst a kívánt változások eléréséhez. Mindennek eléréseként elvárható a mentortól, hogy különböző metódusokat és technikákat alkalmazzon (7) a folyamat során, ezzel is elősegítve a folyamatba történő belelátást és tanulás facilitálását. Végül az értékelési kompetencia (8) kerül listázásra, amely magában foglalja az adott folyamatra történő visszatekintést, illetve hozzájárul egy több folyamaton átívelő értékelési rendszer és kultúra kialakításához is (EMCCouncil, 2017).

Ezen kompetencialista a Rubik-kocka elméletének ötödik (hard skillek), a hatodik holisztikus látásmód) tényezőit teljes mértékben lefedi, ugyanakkor kiegészíti azt a módszertani ismeretek szükségességével is. A folyamatvezetésre vonatkozó kompetenciákat szintén említi az EMCC-modell is, azonban a mentor hitelességet nagyban az önismeret és önfejlesztés témaköre köré építi fel, amely mint olyan, nem szerepel önálló tényezőként a szerző modelljében. Szintén érdekes különbség a két modell között, hogy a szakmai szervezet megközelítése a hatékony kapcsolat kialakítását, nem pedig a bizalmi viszonyt jelöli meg, mint azzal egyes szakirodalmakban (pl. Clutterbuck, 2005, Starcevich, 2009), vagy a szerző modelljének harmadik, bizalom teremtésének képessége faktora esetén találkozhatunk. A két modell közötti további különbség, hogy a visszajelzés adása, a kérdezőtechnika, valamint a kommunikáció az ülések során nem kerül

a szakmai szervezet esetében kiemelésre, holott az interakció a sikeres folyamatvezetés érdekében megkövetelt.

Egy másik, az Európai Szakképzésfejlesztési Központ – European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP, 2011) – az Európai Bizottság megbízásából végzett felmérése hat olyan tényezőt azonosít be a szakirodalmi javaslatok és a szakértők interjúi alapján, amelynek meglátásuk szerint adottnak kell lennie a vállalkozásfejlesztési folyamatban ahhoz, hogy az sikeres legyen. A definiált hat tényező között szerepel a mentor és a mentorált én-hatékonysága (1), a mentor mentor-szerepben való jártassága (2) azaz a tapasztalat, a megfelelő "matching" megléte a mentor és mentorált között (3), a mentorálás módszerének ismerete és alkalmazása (4), amely biztosítja a különböző típusú tanulási folyamatokat, továbbá a bizalomra épülő kapcsolat mentor és mentorált között (5), illetve a mentorált jellemzői, tulajdonságai (6) (CEDEFOP, 2011).

Ezen tanulmány is elsőként emeli ki az én-hatékonyságot, valamint önismeret fontosságát. Pittenger és Heimann (2000) megállapítása szerint az én-hatékonyság mindkét fél részéről a sikeres mentorálási folyamat alapvető tényezője: ebben az esetben képes ugyanis a mentorált a lehető legnagyobb hasznot generálni a folyamatban való részvétel során, miközben a mentor számára keretet biztosít és felöleli azokat a lehetőségeket, amelyen keresztül a fejlesztés végbe mehet. Ehhez szükséges a mentor szerepben való jártasság, amely magában foglalja a felmérés szerint a mentor tapasztalatait, szakmai tudását, valamint elérhetőségét – azaz rendelkezésre állását. Ez azt is jelenti, hogy a mentornak képesnek kell lennie a mentorált számára személyre szabott folyamat kialakítására és annak vezetésére (St-Jean & Audet, 2009), amely eredményeképpen a mentorált képességei javulnak, ezáltal sokkal inkább függetlenebbé válik a mentorától, de az mégis segít növelni magabiztosságát és biztosítani sikereit (Cull, 2006). Ugyanakkor, hasonlóan a Rubik-kocka elméletéhez, fontosnak tartja a CEDEFOP-modell, hogy kialakuljon a megfelelő bizalmi légkör és szimpátia a folyamatban résztvevők között, továbbá említi mindkét modell a tapasztalatot, azaz az általános iparági ismeretet és üzleti tudást.

A két modell megközelítésében felfedezhető egy további párhuzam is: azok nemcsak a mentori oldalt, hanem a mentorálti tulajdonságokat is figyelembe veszik. A Rubik-kocka elmélete a nagymintás megkérdezés alapján a nyitottságot, a változni és fejlődni akarást, valamint a folyamat iránti elkötelezettséget emeli ki, míg a CEDEFOP-megközelítés szerint szintén a legfontosabb kitétel, hogy a mentoráltnak, mint vállalkozónak nyitottnak és befogadónak kell lennie, tehát nem jellemezheti a vállalkozók esetén gyakran megfigyelhető, segítség elutasítására és figyelmen kívül hagyására irányuló törekvése. A tényezők meghatározását ezen felmérés St-Jean és Audet munkásságára alapozva vizsgálta, így megállapításaiban a nyitottság a visszajelzések kapására, őszinteség a szükségletek és gyengeségek terén, nyílt és őszinte kommunikáció, a kölcsönös tisztelet fontosságának felismerése, a bizalmasság, a nyitottság és a fejlődésre való hajlandóság – szerepelnek.

Empirikus kutatással alátámasztott vállalkozásfejlesztési mentorálási kompetencialisták

A szakmai szervezetek modelljeit követően öt különböző, vállalkozási mentorálási programokat vizsgáló, a mentorálás folyamatát empiriával is alátámasztó, nemzetközi kutatás eredménye kerül ismertetésre. Ezen felmérések módszertana, valamint fókusza széles körben változik, azonban jelen tanulmány szempontjából a módszertan és megközelítés kevésbé releváns, mint a feltárt mentori kompetenciák, így a fókusz inkább az eredményekre, mintsem az anyag és módszer ismertetésére kerül.

St.Jean és Mitrano-Méda kutatásai

St-Jean az egyik olyan vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamattal foglalkozó kutató, aki az elmúlt 10 évben több, empirián alapuló kutatást is publikált. Ezek közül kettőt, az úgynevezett Réseau M vállalkozásfejlesztési mentorálási program kereteihez kötődő felmérés kerül bemutatásra.

St-Jean és Mitrano-Méda 2016-ban megjelent kutatása arra keresett választ, hogy a folyamatban résztvevő mentorok részére szükséges-e mentorképzésben, továbbképzésben, fejlesztési folyamatban részt venni, vagy a sikeres folyamatvezetéshez elégségesek-e a korábban megszerzett tapasztalatok. A diadikus megközelítés lényege az volt, hogy a 2000-ben történt programalapítás óta a folyamatokba bevont mentorokat és mentoráltakat vizsgálják, ezzel egy közel 2.000 fős mintát görcső alá vonva. A mentoráltak részére kiküldött kérdőívben 15 tényezőcsoport került definiálásra. Az egyes tényezőcsoportokon belül 3-5 állítást kellett a mentoráltaknak az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán megítélniük, ahol a nagyobb skálaérték a magasabb megelégedettségi szintet jelentette.

A kutatás első célkitűzése annak beazonosítása volt, hogy a mentor által a mentorálási folyamatra való felkészülésre fordított, tréningen és egyéb továbbképzésen eltöltött idő hatással van-e a kapcsolat milyenségének értékelésére, a mentor által betöltött funkciókra, az alkalmazott mentorálási stílusra és a kapcsolat milyenségére. Az eredmények szerint a tréningeken való részvétel pozitív irányú, szignifikáns kapcsolatot mutat a kapcsolat milyenségével, azon belül is a mentorban való bizalommal és az érzékelt gondolkodásbéli- és értékbeli hasonlóságokkal – kapcsolódva a Rubik-kocka valamennyi eleméhez –, de az általános mentorálti elégedettségre nincs hatással. Ugyanakkor kiemelhető, hogy a mentorált önálló integritásként való figyelembevétel, azaz a “big picture”, teljes kép vizsgálata és a mentor magas fokú elkötelezettsége biztosítják a megkérdezettek szerint a legjobb eredményt, azaz kiemelésre kerül a Rubik-kocka hatodik faktora maga, azaz a holisztikus szemlélet, a folyamatorientált gondolkodásmód és a célokra történő fókuszálás. Ezt támasztja alá a pozitív és erős korreláció, amelyet a felkészítő tréningeken

való részvétel és a megfelelően, személyre- és szituációra szabott, alkalmazott mentorálási módszer között tapasztalhatunk (ötödik, hard skillek faktor). A mentor pszichológiai funkcióit figyelembe véve az a megállapítás tehető, hogy abban az esetben, ha a mentor a Réseau M által biztosított tréningeken vett részt, akkor a mentoráltak megítélése is pozitívabb volt, mintha azt külső szolgáltató biztosította volna. Ilyen összefüggés azonban más funkciók esetén nem figyelhető meg. Az viszont megállapítható, hogy a szervezett tréningeken való részvétel pozitív és szignifikáns kapcsolatban áll a mentee által tapasztalt tanulással. A vállalkozói tapasztalat és előélet ugyanakkor a kutatás szerint nem befolyásolja pozitívan a kapcsolat milyenségét, illetve a pszichológiai-, karrier- vagy szerepmódel funkciókat és a mentee tanulására sincsen hatással, amely egybehangzik a Rubik-kocka modell megállapításaival: létezik a tapasztalás és tárgyi tudás tényezője, mint faktor, azonban azok nem szükségesek, hogy az iparági gyakorlathoz kötődjenek egy hatékony folyamat vezetése esetén.

St. Jean korábbi, kapcsolódó kanadai kutatása és eredményei

St-Jean és Audet (2009) a kutatásában 142 olyan kanadai vállalkozót vizsgált, akik vállalkozói karrierjük kezdetén, fejlesztési célú, formális mentorálási folyamatban vettek részt szintén a Réseau M program keretében. A 32 kérdésből álló kérdőíves megkeresés fókuszában az állt, hogy definiálásra kerüljenek azok a tényezők, amelyek a mentorált elégedettségét a folyamattal szemben a leginkább befolyásolják. A kutatók összesen 10 olyan aspektust neveztek meg, amelyek véleményük szerint a sikeres folyamatvezetést befolyásolják. A vizsgálat tényezői között szerepel a mentor elérhetősége (1), annak tapasztalata és gyakorlata (2), a mentor azon tulajdonsága, hogy képes megérteni a mentorált szituációját és helyzetét (3), továbbá az előre meghatározott keretek – mint az ülések időtartama, frekvenciája és eredményesség – adottsága és az ezekhez való alkalmazkodás (4), a bizalom megfigyelhetősége a folyamatban résztvevő két fél között (5), ehhez kapcsolódóan a közöttük fennálló kölcsönös szimpátia megléte (6), a folyamat vezetéséhez szükséges és előre meghatározott erkölcsi, titoktartási normákhoz való alkalmazkodás (7), a mentorált részéről a folyamat eredményeképpen bekövetkező önbizalombéli növekedés (8), valamint kiterjedt kapcsolati háléhoz való hozzáférés biztosítása a mentorált részére (9), továbbá valós, megfigyelhető változások bekövetkezése a mentorált vállalkozásánál (10).

Kérdőíves kutatásuk eredményeképpen azt állapították meg a szerzők, hogy az ülések frekvenciája, a találkozások hossza nincs hatással a mentoráltak elégedettségére, így minden bizonnyal nem meghatározható az ideális ülésgyakoriság sem. Habár az ülések gyakorisága nem bizonyult döntő tényezőnek, az ülések határfokát sokkal inkább az elégedettség összetevőjeként definiálták a mentoráltak, mégpedig azért, mert a start-up fázisban az időre stratégiai tényezőként tekintenek a vállalkozók, így a folyamatra fordított időtől is a lehető legnagyobb hasznot és hatékonyságot várták. A keretek ugyanakkor

csak abban az esetben működhetnek és használhatóak, ha a kölcsönös elérhetőség megfigyelhető. Habár a kutatópáros a mentor elérhetőségére tekintett változóként, a mentoráltak elérhetősége – mint arra más szerzők, pl. Fortin és Simard (2007) is rávilágítottak – legalább ugyanekkora jelentőséggel bír. Mindezek pedig magyarázatként szolgálhatnak arra, miért tekintenek a mentoráltak az ülések hatásfokára, mint az elégedettség tényezőjére kritikus szemmel, nem pedig annak egyes összetevőire.

A kutatókat is valamelyest meglepetésként érve, a megkérdezett mentoráltak úgy nyilatkoztak, hogy elégedettségüket a mentor tapasztalata és gyakorlata nem befolyásolja. Más szavakkal élve, ez azt jelenti, hogy hiába került a protezsált egy képzett és tapasztalt mentorral párba, nem jelenti automatikusan azt, hogy a mentorált sikeresebbnek is ítéli meg a folyamatot, vagy jobban elégedett lenne/volna vele. Ez valamelyest szemben áll Deakins (1998) elméletével, aki a mentor képzetlenségét és tapasztalatainak hiányát az egyik fő okként nevezte meg a sikertelen mentorálási folyamatok vizsgálatakor. Így tehát a kutatópáros arra a megállapításra jutott, hogy sokkal fontosabb, mit és hogyan csinál a mentor, minthogy ki lenne ő. Ugyanakkor a kutatópáros megállapítása szerint bonyolult – ha nem lehetetlen – azon tapasztalat- és tudáskészlet azonosítása, amely garantálja a sikeres mentoring folyamatot.

A kutatás kiemeli ugyanakkor, hogy a mentoráltak az irányú hite, hogy a mentor megérti őket és átérzi helyzetüket, fontos tényező az elégedettség szempontjából. Arra a megállapításra jutottak, hogy mivel ezek a kérdéses, olykor válságos idők minden vállalkozó életében visszatérő motívumok, így a mentorált akkor tudja leginkább magáénak érezni a folyamatot és hinni a mentorált magas fokú empatikus képességében, ha az maga is átélte ugyanezt a szituációt. Ezen elv szerint, mivel a mentor rendelkezik tapasztalattal, a mentorált tud tanulni annak jó- és rossz gyakorlataiból, így közvetetten a mentor tapasztalatának felhasználásával, a mentee folyamattal való elégedettsége is magasabb szintet ér el.

A mentorálási kapcsolatra vonatkozó sajátosságok vizsgálatánál a szerzőpáros azt a megállapítást teszi, hogy a kölcsönös bizalom és egyetértés bír a legnagyobb jelentőséggel a megelégedettség szempontjából. Ugyanakkor a kölcsönös szimpátia kevésbé játszik fontos szerepet a folyamattal való elégedettség szempontjából. Előfordulhat, hogy van kapcsolat a mentor-mentorált hasonlósága és a kialakított bizalmi szint között, de a szerzőpáros kutatásban erre nem tudott rávilágítani, nem tudta megerősíteni azt.

A kutatás a vizsgált valamennyi tényező közül mindösszesen egy olyat nevezett meg, amely szignifikánsan befolyásolja a mentorált elégedettséget a vállalkozás-fejlesztési mentoring folyamattal kapcsolatos. Ez a tényező pedig a konkrét, megfigyelhető elért eredmény a mentorált vállalkozásánál. Ez alátámasztja Kent és szerzőtársai (2003) megállapítását, akik szerint a mentoráltak nem hajlandóak időt szánni valamire, ha nincsenek meggyőződve annak hasznosságában.

Összevetve a Rubik-kocka elméletével, azt a megállapítást tehetjük, hogy az első, a mentor hitelességének fontosságát hangsúlyozó kompetenciák nagy súllyal ezen program esetén is megjelennek. Szintén kiemelt tényezőként kezeli a szerzőpáros a harmadik faktorba sorolható bizalmi légkör megteremtésének és szimpátia kialakításának fontosságát. Jelentős eltérés a két modell között, hogy míg St. Jean és Audet az empátia fontosságát hangsúlyozza, addig a Rubik-kocka elméletében ezen tényező nem kerül említésre. Ez az eltérés azért is érdekes, mert habár a szakirodalom utal rá (Clutterbuck, 2005; Smith, Howard & Harrington, 2005; Conor, 2007; Starchevich, 2009; Roll, 2015; Palmer, 2016), hogy a mentor részéről tanúsított empátia a folyamatvezetés egyik alapja, mégis kérdéses, mi annak optimális mértéke. Tekinthetünk erre, mint a mentor és a mentorált összetett kapcsolatrendszerének legfontosabb összetevőjére, ahol a felek között fennálló szoros együttműködésre való tekintettel az emberi kapcsolódás és a kölcsönös egymásra hangolódás elvárt a megértés végett, mert a mentorált problémáinak átérzése és átlátása nélkül nehéz lenne a folyamatvezetés. Ugyanakkor értelmezhetjük úgy is, hogy az empátia szükséges és elvárt az előbb említett megértés végett, de az objektivitást mindemellett fenn kell tartani; biztosítani kell, hogy a mentor lássa a teljes képet és nem vonódjon be túlzottan, hiszen az torzítaná a helyzet megítélését és alacsonyabb hatékonysághoz vezetne. Ezen ellentmondásos felfogás a modellek közötti eltérő szemléletet erősíti.

Lefebvre és Redien-Collot egyetemi, vállalkozásfejlesztési mentorprogramhoz kapcsolódó kutatása

Lefebvre és Redien-Collot (2013) kutatásában egy hároméves, gazdaságtudományi területen működő francia egyetem által létrehozott vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatot vizsgált azzal a céllal, hogy beazonosítsa és értékelje azokat az interperszonális kommunikációs stratégiákat, amelyeket a mentorok tevékenységük során alkalmaznak. A kutatás vegyes módszertan segítségével került lebonyolításra, amelynek során az első három évben megfigyeléseket végeztek és félig strukturált interjúk segítségével azonosították be az egyes kommunikációs stratégiákat. A kutatás második fázisában további két évig végeztek megfigyeléseket, valamint önkitöltős kérdőív segítségével vizsgálták a kommunikációs stratégiák hatását az egyénre – mint elkötelezettségére, teljesítményére, helytállására – valamint a vállalkozói életútra – piacra lépés, fund-raising – nézve. Ezen felmérés csak részben vethető össze a Rubik-kocka elméletével, hiszen a kommunikációs kompetenciákhoz köthető elvárások utóbbi modell első és második tényezőcsoportjában kapnak csak helyet.

Míg a magyar tapasztalatokra építő modell a mentorált megértésének képessége faktorhoz kapcsolódóan az aktív hallgatást, a tükörtartást, valamint a megfelelő kérdezéstechnikát emeli ki, Lefebvre és Redien-Collet tizenkét egymással összefüggő kategóriát különböztetett meg. Ezek a tényezők a bátorítás-

hozzájárulás–megnyugtató (1), az információ biztosítás (2), a visszajelzések adása és újra definiálás (3), az értékelés és elemzés (4), direkt irányítás és tanácsadás (5), konfrontáció és provokáció (6), legitimáló és felhatalmazás (7), személyes vonzerő és javaslat (8), igény és emlékeztetés (9), figyelmeztetés (10), illusztráció és példamutatás (11), valamint humor és irónia (12). A kutatás során részleteiben vizsgálták azt is, hogy a mentorálási folyamat egyes fázisaiban mi a leggyakrabban alkalmazott kommunikációs stratégia, valamint mi az egyes stratégiák célja. Így jutottak arra a megállapításra, hogy négy, elsődleges kommunikációs magatartás különíthető el: a “meggyőzés”, az “elkötelezés”, a “kritika” és a “provokáció” stratégiája.

McKevitt és Marshall ír vállalkozásfejlesztési mentorprogramhoz kapcsolódó kutatása

McKevitt és Marshall (2014) félig strukturált interjúkra alapuló, esetleíró cikkükben, ír példán keresztül világítanak rá a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat létjogosultságára. Az esettanulmány alapját három, egymástól elkülönülő hullámban elkészített, 14 interjú adja, amely mintát céltudatosan, két tényező figyelembevételével állítottak össze: nagy növekedés és valamilyen lehetőség észlelése történt az adott vállalkozásoknál az elmúlt, rövid időszakban.

A kutatás alapvető céljaként azt definiálták, hogy megtudják, hogyan támogatja a mentorálás, mint tevékenység a kisvállalkozásokat és az ehhez kapcsolódó kompetenciákat. Négy támogatói szerep került ennek alapján meghatározásra, amelyek rendre a “lehetőségek identifikálása”, a “lehetőségek bevezetése és beültetése a mindennapi gyakorlatba”, “üzletfejlesztés” és az “üzletmenet folytonosságának biztosítása” voltak. Ezeknek a szerepeknek a tükrében vizsgálták azt, hogy melyikhez, milyen mentori tevékenység köthető. A tevékenységek folyamatról folyamatra változtak, de az az általános következtetés levonható volt, hogy a folyamat elején – lehetőségek identifikálása és bevezetése – a mentortól inkább paternalista szemlélet és indirekt megközelítés volt elvárt, viszonylag szűk fókusszal, míg a folyamat előrehaladtával – az üzletfejlesztés és folytonosság esetén – sokkal inkább elvárt volt a pragmatizmus, széleslátókörűség és indirekt szemléletmód, azaz a Rubik-kocka hatodik, folyamat-, és célorientált attitűd, valamint harmadik, holisztikus látásmód tényezői. Ez ugyanakkor azt az elvárást is támasztja a mentor felé, hogy rugalmasnak és képesnek kell lennie a két szerep áthidalására, ami pedig a nagyvállalati mentorálási tevékenység gyakorlatától jelentősen eltér. A felmérés ugyanakkor kitér – mégha csak a folyamatok elejére vonatkozóan is – a kommunikációs kompetenciák fontosságára (Rubik-kocka második faktora), valamint a bizalmi légkör kialakításának (harmadik faktor) tényezőire is. Ezen túlmutatón – ellentétben a magyar gyakorlaton alapuló modellel – kitér az empátia fontosságára is.

Deepali, Jain és Chaudhary indiai mentorok folyamathoz való elköteleződésnek vizsgálatára irányuló kutatása

Deepali, Jain és Chaudhary (2017) feltételezése és korábbi kutatásai alapján a mentorálás lehet az az eszköz, amely hozzájárulhat az induló vállalkozások túléléséhez, majd sikeréhez. Ugyanakkor azt is megállapították, hogy maga a folyamat még csak-csak áttekintett, de a mentorokra vonatkozó vizsgálatok alul reprezentáltak. A kutatás célja egy olyan elméleti háttér és alap biztosítása volt, amely rávilágít, milyen elvek alapján és hogyan köteleződik el egy mentor a folyamat mellett. Vegyes módszertan alkalmazásával, előbb interjúk keretében szakértőket kérdeztek meg annak érdekében, hogy a mentor típusokat el tudják különíteni, valamint meg tudják határozni a hozzájuk tartozó sajátosságokat, majd ezen tényezők segítségével, a mentorálási folyamatban részt vett vállalkozók bevonásával, kérdőíves megkérdezéssel keresztül mérték az egyes típusok hatékonyságát és megítélését. A feltáró vizsgálat során olyan mentorokat kérdeztek meg, akik vállalkozók mentorálásában elkötelezettek, ilyen folyamatban jelenleg is résztvevő, felső szintű vezetők. Az on-line kérdőívet mintegy – előzetes szűrést követően – 750 potenciális menteehez juttatták el, akik közül 258 fő adott értékelhető választ. A szakértői interjúk során elkülönített három típusú mentor hatékonyságát egy 20 tényezőből álló lista segítségével mérték, ahol az egyes tényezőket egytől 10-ig terjedő Likert skála segítségével kellett megítélni, ezzel lehetőséget adva a minimális eltérések és elvárások felfedésére. A mentoráltakat a megkérdezés során arra kérték, hogy képzeljék el azt a mentort, aki véleményük szerint egy komplex üzleti szituációban a leginkább tudna neki, mint vállalkozónak segíteni. A felmérés során független változónak a mentorálási folyamatban való részvételt tekintették: tapasztalattal nem rendelkező (1), rendelkező (2), valamelyest rendelkező (3).

Az eredmények szerint a mentorálási folyamatban részt vettek és ilyen tapasztalattal még nem rendelkezők között szignifikáns különbség figyelhető meg. A korábban már mentorálási folyamatban részt vettek az akadémiai háttérrel rendelkező és a csoportos mentorálást preferálják, míg a tapasztalattal nem rendelkezők az iparági szaktudást részesítik előnyben. Ez három okra vezethető vissza. Egyrészt az akadémiai háttérrel és elméleti tudással rendelkező potenciális mentoroknak ismert a neve, amelyhez a megkérdezettek a hatékonyságot kötik. Másrészt az elmúlt évek gyakorlata alapján a mentorálási folyamatban többnyire tapasztalattal rendelkező vállalkozók vettek részt, akiknek a motivációja a filantrópia, valamint a fiatal vállalkozók segítése önkéntességi alapon. Ezen sajátosságokra hivatkozva és ebből kifolyólag az üzleti életből érkező mentorokat nem számon kérhetőnek tekintik a megkérdezettek, amely véleményük szerint ezért a folyamat alacsonyabb hatékonyságához vezet. Harmadrészt a csoportos mentorálást támogatók nem az egyéni fejlesztés fontosságát, hanem a csoportosat támogatják és tartják hatékonyabbnak. Az interjúk ugyanezt támasztották alá. Ezen eredmények azért is érdekesek, mert a

vizsgált két tényező (elméleti gazdasági ismeretek, illetve iparági tapasztalat) fontosság szempontjából a szerző kutatásai szerint is eltérő megítélés alá esnek, utóbbit a vizsgált tényezők közül legkevésbé fontosnak ítélik, ugyanakkor a Rubik-kocka elmélete szerint ezen két tényező mégis egy faktorba sorolandó.

A kutatók a következő eredményeket tartják munkájuk legnagyobb hozadéknak: egyrészt, hogy az akadémiai professzorok és vállalkozással kapcsolatos tréningeket tartó munkatársaik a folyamat szempontjából legkívánatosabbnak és leghatékonyabbnak tartottak (1). Másrészt hangsúlyozzák azt, hogy a one-to-one mentoring nem minden esetben megoldás, vannak olyan vállalkozói helyzetek, amikor a csoportos megoldás hatékonyabb segítséget tud nyújtani (2). Harmadrészt – vállalkozókból lett nagyvállalati vezetők, minősített könyvvizsgálók és bankárok egyáltalán nem kívánatosnak tartott mentorok (3) a potenciális mentoráltak szemszögéből. Az azonban biztos, hogy a vállalkozók látnak potenciális fejlődési lehetőséget a mentorálásban (4), a mentorok nyitottak az együttműködésre – Rubik-kocka modelljének negyedik faktora értelmében, amely tartalmazza a pozitív attitűdöt, a változás menedzselésének képességét, valamint az általában vett nyitottságot (5) –, de a kiválasztásnál gondosan kell eljárni és a folyamatvezetésre is figyelemmel kell lenni, amely egy későbbi kutatás témája lehet, ezzel megerősítve a Rubik-kocka modell harmadik és hatodik faktorát, amely a folyamat-, és célorientált szemléletet, valamint a holisztikus látásmódot foglalja magába.

Konklúzió

A különböző bemutatott kutatások rávilágítottak arra, hogy a vállalkozás-fejlesztési mentorálási folyamat világviszonylatban is az érdeklődés közepontjában áll. A tanulmányok feldolgozása világossá tette azt is, – amint azt a legtöbb kutató(páros) meg is fogalmazta – hogy a szakirodalom hiába tesz ajánlásokat, alakít ki modelleket, empirikusan nagyon kevés vizsgálat foglalkozik azzal, hogyan alakítható egy vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat, mik lehetnek a siker- vagy buktató tényezői, illetve mit mutat a gyakorlat, milyen elvárásoknak és feltételrendszernek kell megfelelnie azoknak a mentoroknak, akik sikeresen szeretnének ilyen típusú folyamatokat vezetni. Az 1. számú táblázat összefoglalóan szemlélteti, hogy a szerző saját, mentorok és mentoráltak megkérdezésén alapuló, nagymintás felmérése során elvégzett faktorelemzéssel kialakított keretrendszer, az úgynevezett 'vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat Rubik-kockája' tényezői az egyes szakmai szervezetek és empirián alapuló felmérések esetén milyen gyakorisággal jelennek meg, továbbá melyek azok a tényezők, amelyet saját modellen feltüntetett tényezőikön felül azonosítható.

A szakmai szervezetek által, gyakorlati folyamatokra alapozott modellek kiemelik az én-tudatosság, a személyes fejlődés és tanulás, valamint az önismeret

és önfejlesztés fontosságát. Ezen tényezők hozzájárulnak a mentor integritásának biztosításához az első faktor részeként, de önmagukban nem jelennek meg, mint a kompetenciaterkép elemei. A mentorált felé irányuló faktor fontosságát alátámasztja, hogy a folyamat hatékonyságát nézve van olyan kutatás, amely valamennyi mentori kompetenciát kommunikációs képességgel köt össze (Lefebvre & Redien-Collot, 2013). A bizalom teremtésének képessége és annak összetevői (harmadik faktor) szinte valamennyi bemutatott modellben megjelenik, azzal a különbséggel, hogy a szakmai szervezetek a kapcsolat milyenségét inkább annak hatékonyságával és eredményorientált jellegével írják le, míg az empirián alapuló modellek és Rubik-kocka elmélete inkább a folyamat bizalmi jellegét hangsúlyozza. A negyedik faktor esetén a modellek változó kombinációban említik a faktor tényezőit – nyitottság, változás menedzselése és pozitív attitűd. Ugyanakkor érdekes, hogy a mentor nyitottságát, mint más ötleteinek figyelembe vétele, meghallgatása, új megoldásokra való törekvés, a normálistól való eltérő válaszok csupán egyszer kerülnek említésre. Az ötödik, hard skillek faktor a modellek értelmezésében sok esetben hasonlóságot mutat a magyar felmérés sajátosságaival: az elméleti, gazdasági ismereteket fontosnak tartják a megkérdezettek (amelyek kiterjedhetnek a módszerhasználatra és eszközismeretre is, mint azt a szakmai szervezetek modelljei is kiemelik), de az iparági szemléletet kevésbé preferálják. A folyamat-, projekt-, és célorientált szemlélet több vizsgált esetben is megjelenik, azonban egyes esetekben kiegészül a számszerűsíthető eredményességgel is.

A Rubik-kocka elméletében nem jelenik meg az empátia tényezője. A vizsgált modellek közül egy emeli ki ennek a mentori kompetenciának a fontosságát. Abban a vizsgált kutatások készítői egyetértenek, hogy szükség van arra, a mentor megértse és bizonyos mértékig beleélje magát a mentorált helyzetébe, tehát rendelkezzen a tapasztalás élményével, azonban ez nem mutathat túl egy bizonyos határon, mert abban az esetben sérülne a folyamat objektivitása. Szintén nem jelenik meg a Rubik-kocka elméletében a benchmarking, mint mentori kompetencia, valamint a mentor szerepmódel funkciója és kapcsolati hálózhoz való hozzáférése, amelyeket egy-egy modell kiemel.

Összességében megállapítható, hogy nem létezik egy olyan egységes, valamennyi körülmény és folyamat esetén alkalmazható mentorálási modell, mentori kompetencialista, vagy térkép, amely változtatás nélkül adaptálható lehetne. Az viszont látszik, hogy a magyar és a nemzetközi gyakorlat között számos átfedés látható. A hangsúly a szakmai szervezetek modelljei esetében a mentor személyes fejlődésén és tanulásán, azaz önismeretének növekedésén van, míg az empirián alapuló modellek a hangsúlyt a folyamat vezetésére és annak más-más tényezőire helyezik (1. táblázat).

1. táblázat – Mentori elvárt kompetenciák összefoglaló táblázata

| FAKTOR MEGNEVEZÉSE | TÉNYEZŐ MEGNEVEZÉSE | EMCC | CEDEFOP | St.Jean - Mitránó-Méda | St. Jean - Audet | Lefebre - Redien-Collot | McKevitt - Marshall | Deepali-Jain | |
|-------------------------|--------------------------------------|----------------------------|---------|------------------------|------------------|-------------------------|---------------------|--------------|---|
| RUBIK-KOCKA ELEMJEI | MENTOR HITELESSÉGE | belső kommunikáció | | | x | x | x | | |
| | | hitelesség | | | x | x | | | |
| | | integritás | x | | x | x | | | |
| | | hard keretek | x | | | x | x | | |
| | MENTORÁLT FELÉ IRÁNYULÓ KOMMUNIKÁCIÓ | aktív hallgatás | | | | | x | x | |
| | | tükörtartás | | | | | x | x | |
| | | kommunikáció kifelé | | | | | x | x | |
| | RAPORT TEREMTÉS KÉPESÉGE | bizalmi légkör kialakítása | x | x | | x | | | |
| | | holisztikus látásmód | | | x | | | x | x |
| | | szimpátia | | x | | | | | |
| | VÁLTOZÁS TÁMOGATÁSÁNAK KÉPESÉGE | pozitív attitűd | | | | | x | | |
| | | változás menedzselése | x | | x | | x | x | |
| nyitottság | | | | | | | x | | |
| HARD SKILLEK | gazdasági ismeretek | | | x | x | | | x | |
| | ipari tapasztalat | | x | | x | | | x | |
| HOLISZTIKUS LÁTÁSMÓD | folyamatorientált szemlélet | x | | x | | | x | x | |
| | projektorientált szemlélet | | | | | | x | | |
| | célorientált szemlélet | | | x | | | x | | |
| EGYÉB EMLÍTETT TÉNYEZŐK | önismeret | x | | | | | | | |
| | önfejlesztés | x | | | | | | | |
| | tanulás képessége | x | | | | | | | |
| | eredményorientáltság | x | | | | | | | |
| | módszerismeret | x | x | | | | | | |
| | (ön)reflexívus képesség | x | | | | | | | |
| | megértő-én | | x | | | | | | |
| | eszközhasználás | | | x | | | | | |
| | szerepmódel | | | x | | | | | |
| | empátia | | | | x | | | | |
| | kapcsolati háló | | | | x | | | | |
| benchmarking | | | | | | x | | | |

Hivatkozások

- Clutterbuck, D. (2005). Establishing and maintaining mentoring relationships: An overview of mentor and mentee competencies. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(3), 2-9.
- Conor, M., & Pokora, J. (2007). *Coaching and mentoring at work*. Berkshire: OpenUni Press, MacGraw-Hill Education.
- Cull, J. (2006). Mentoring young entrepreneurs: what leads to success?. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(2), 8-18.
- Deakins, D., & Freel, M. (1998). Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organization*, 5(3), 144-155.
- Deepali, Jain, S. K., & Chaudhary, H. (2017). Quest for effective mentors: a way of mentoring potential entrepreneurs successfully. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 18(2), 99-109.
- European Centre for Development of Vocational Training (CEDEFOP) (2011). *Guidance supporting Europe's aspiring entrepreneurs – Policy and practice to harness future potential*; Luxembourg: European Union.
www.cedefop.europa.eu/files/5514_en.pdf Letöltés dátuma: 2017. február 20.

- European Coaching & Mentoring Council (2017). *EMCC Competence Framework*.
Letöltés helye: <http://www.emccouncil.org/webimages/EU/EQA/emcc-competence-framework-v2.pdf> Letöltés dátuma: 2017. március 1.
- Fortin, J., & Simard, P. (2007). La sagesse au profit des PME: caractéristiques et rôles du mentor d'entrepreneurs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20(2), 201-215.
- Lefebvre, M. R., & Redien-Collot, R. (2013). "How to do things with words": The discursive dimension of experiential learning in entrepreneurial mentoring dyads. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 370-393.
- McKevitt, D., & Marshall, D. (2015). The legitimacy of entrepreneurial mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(2), 263-280.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Huberman, M. A., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Palmer, L. (2016): *Authenticity in Mentoring*. <http://maricopaz.t111.org/authenticity-in-mentoring/> Letöltés dátuma: 2017. január 17.
- Pittenger, K. K., & Heimann, B. A. (2000). Building effective mentoring relationships. *Review of Business*, 21(1/2), 38.
- Rool, M. (2015): *Ten Ways to Become a Great Mentor*. <http://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/ten-ways-to-become-a-great-mentor-3994> Letöltés dátuma: 2017. január 10.
- Smith, W. J., Howard, J. T., & Harrington, K. V. (2005). Essential formal mentor characteristics and functions in governmental and non-governmental organizations from the program administrator's and the mentor's perspective. *Public Personnel Management*, 34(1), 31-58.
- Starkevich, M. M. (2009): Characteristics of the Most Effective Mentors. Center of Coaching and Mentoring. <http://www.coachingandmentoring.com/CharacteristicsOfMostEffectiveMentor.htm> Letöltés dátuma: 2016. augusztus 6.
- St-Jean, E., & Audet, J. (2012). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 119-140.
- St-Jean, É., & Mitrano-Méda, S. (2016). Should Mentors of Entrepreneurs be Trained or their Experience is Enough? *Entrepreneurship-Practice-Oriented Perspectives*, 39.
- Zsigmond, Sz. (2018): *A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat 'Rubik-kockája, avagy a sikere folyamat sajátosságai és összetevői* (Kiadatlan doktori értekezés). Miskolc: Miskolci Egyetem.

A kötet szerzői

| | |
|--------------------------|---|
| BALATON KÁROLY | intézeti tanszékvezető, egyetemi tanár, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, Stratégiai és Technológia Menedzsment Tanszék balaton.karoly@uni-miskolc.hu |
| BÁCSI KATALIN | egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet Szervezeti Magatartás Tanszék katalin.bacsi@uni-corvinus.hu |
| CHIKÁN ATTILA | professzor emeritus, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet chikan@uni-corvinus.hu |
| CSILLAG SÁRA | dékán, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Menedzsment Tanszék csillag.sara@uni-bge.hu |
| DOBÁK MIKLÓS | egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet miklos.dobak@uni-corvinus.hu |
| DEMETER KRISZTINA | egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék david.losonci@uni-corvinus.hu |
| FERTŐ IMRE | igazgató, egyetemi tanár, MTA KRTK Közgazdaságtudományi Intézet, Kaposvári Egyetem ferto.imre@krtk.mta.hu |
| GELEI ANDRÁS | egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet Szervezeti Magatartás Tanszék andras.gelei@uni-corvinus.hu |
| HEIDRICH BALÁZS | rektor, egyetemi tanár, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar heidrich.balazs@uni-bge.hu |

| | |
|----------------------------|---|
| HIDEGH ANNA LAURA | főiskolai docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Menedzsment Tanszék hidegh.annalaura@uni-bge.hu |
| JARJABKA ÁKOS | intézetigazgató, habil. egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet jarjabka.akos@ktk.pte.hu |
| KEREKES SÁNDOR | Professzor Emeritus, Budapesti Corvinus Egyetem sandor.kerekes@uni-corvinus.hu |
| LENGYEL IMRE | egyetemi tanár, az MTA doktora, Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar Közgazdaságtani és Gazdaságfejlesztési Intézet ilengyel@eco.u-szeged.hu |
| LOSONCI DÁVID | egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Logisztika és Ellátási Láncc Menedzsment Tanszék david.losonci@uni-corvinus.hu |
| MAKÓ CSABA | tudományos tanácsadó, Nemzeti Közszolgálati Egyetem (NKE), Szent István Egyetem (SZIE), Társadalomtudományi Központ mako.csaba@tk.mta.hu |
| MÁRMAROSI ANDRÁS | Associate Partner, INNOVATORS Partnership andras.marmarosi@gmail.com |
| NAGY JUDIT | egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Logisztika és Ellátási Láncc Menedzsment Tanszék judit.nagy@uni-corvinus.hu |
| PRIMECZ HENRIETT | habil. egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet Szervezeti Magatartás Tanszék henriett.primecz@uni-corvinus.hu |
| SÁNDORNÉ KRISZT ÉVA | intézetvezető, egyetemi tanár, Budapesti Gazdasági Egyetem kriszt.eva@uni-bge.hu |

| | |
|-----------------------------|--|
| SZILAS ROLAND FERENC | egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet Szervezeti Magatartás Tanszék roland.szilas@uni-corvinus.hu |
| SZÓTS-KOVÁTS KLAUDIA | egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet Szervezeti Magatartás Tanszék klaudia.kovats@uni-corvinus.hu |
| TAKÁCS SÁNDOR | tanszékvezető, habil. egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet Szervezeti Magatartás Tanszék sandor.takacs@uni-corvinus.hu |
| TOARNICZKY ANDREA | egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet Szervezeti Magatartás Tanszék andrea.toarniczky@uni-corvinus.hu |
| UJHELYI MÁRIA | tanszékvezető, egyetemi docens Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Vezetéstudományi Tanszék ujhelyi.maria@econ.unideb.hu |
| ZSIGMOND SZÁVA | adjunktus, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Menedzsment Tanszék zsigmond.szava@uni-bge.hu |
