

TARÓDY Dávid

## FORMALIZÁLT RUGALMASSÁG – A KETTŐS KÉPESSÉG KIALAKULÁSA EGY KÖZÉPVÁLLALATBAN

Az empirikus kutatás azokra a kérdésekre keresi a választ, hogy a hazai innovatív, növekedésorientált kis- és középvállalkozásokat milyen tényezők támogatják és segítik abban, hogy egyszerre legyenek képesek kiválóan teljesíteni jelenlegi piacaikon, miközben radikális innovációikon keresztül biztosítják a szervezet hosszú távú növekedési pályáját. A kutatás kvalitatív, feltáró, egyéni interjúkra épülő esettanulmányos módszertan keretein belül 14 vezetői interjúra, helyszíni megfigyelésre és széles körű dokumentumelemzésre épül. Az eredmények alapján a kettős képességű szervezetek teljesítményét egy hat, egymással összefüggésben lévő elemből álló modell határozza meg, melynek részei a felsővezetői decentralizáció, menedzsmentkontroll, vezetői szerepek és identitás, feladat- és hatáskörök, motivációs rendszer és a menedzsmenttudás színvonala.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** innováció, szervezeti kettős képesség, versenyképesség, felfedezés, kiaknázás, vállalkozó viselkedés, növekedés

A KKV-szektor kiemelten fontos szerepet tölt be hazánk gazdaságában és társadalmában. Vecsenyi (1999: p. 4.9) alapján a gazellaként és tigrisként jellemezhető, azaz növekedni és alkalmazkodni képes, strukturált (vagy strukturálódó) szervezeti formával rendelkező, vállalkozó felső vezető által irányított, decentralizálódó szervezetek rendkívül fontos elemei minden nemzetgazdaságnak.

Azonban Hortoványi (2010a), majd Dobák és szerzőtársai (2011) is rávilágítottak arra, hogy a hazai KKV-szektorban túlsúlyban lévő technológiai fejlesztések, a kizárólag az alaptevékenységekhez kötődő innovációk fejlett menedzsmenttudás és következetes döntéshozatali módszerek hiányában nem elégségesek a hosszú távú fejlődéshez. Ennek oka, hogy a technológiai fejlesztések sok esetben csak a versenyhátrány behozására elegendőek, mivel hiányzik az a vezetői tudás, ami képes lenne gazdasági előnyöket kovácsolni a technikai innovációkból. És bár több kutatás is zajlik ezen a téren, a hiányzó láncszemek, azaz a folyamatos növekedés és adaptáció biztosításának, a professzionális menedzsmenttudás és következetesség elsajátításának folyamatában egyelőre számos kérdés megvála-

szolatlan. Ebből következőleg jelen cikk azt vizsgálja, hogy napjaink dinamikus környezeti tényezői között működő, fejlődni és növekedni képes középvállalkozásait milyen belső problémák akadályozzák, és milyen adottságok támogatják abban, hogy kis léptékű, technikai, szervezeti és stratégiai fejlesztésekkel hatékonyan aknázhassák ki jelenlegi üzleti lehetőségeiket, és ezzel egy időben képesek legyenek létrehozni a jövő rendhagyó innovációit is. Azaz, hogyan alakítható ki olyan szervezeti struktúra és kontextus, amely hosszú távon rugalmas és kreatív, rövid távon viszont formalizált és hatékony.

A *szervezeti kettős képesség (organizational ambidexterity)* kialakítása, azaz az egymással ellentétes viszonyban álló, hosszú távú, kutató, *felfedező magatartás (exploration)* és a rövid távra fókuszáló, a hatékonyságra összpontosító, *kiaknázó viselkedés (exploitation)* együttes kezelése komoly szervezeti és vezetői kihívás, mely rendkívül releváns a hazai KKV-szektor számára is. Azonban az eddigi, zömmel külföldi kutatások a nagyvállalati szektorra fókuszáltak, például Adler és szerzőtársai (1999) a Toyota termelési rendszerét, Burgelman (1991) az Intelt, míg Romanelli

és Tushman (1994) az USA miniszámítógép-piacát vizsgálta. A hazai szakirodalomból kiemelkedik Szabó (2011a, 2011b) munkássága, aki a kettős képességű vállalati stratégiák 1992 és 2010 közötti konfigurációit kutatta. A területen az elmúlt húsz évben folytatott kutatások részletesen feltárták a felfedezés és kiaknázás, a rövid és hosszú táv közötti egyensúlyozás képességek tartalmát és szervezeti hátterét, azonban tudományos és – a hazai középvállalati szektor körében – gyakorlati igény is érzékelhető az eddigi eredmények interpretációjára, fókuszálására. A cikk ezen igények megválaszolásával kíván hozzájárulni az innovációk létrehozásáról, a hosszú távon is fenntartható versenyelőny eléréséről alkotott gyakorlati és akadémiai tudás gyarapításához, a KKV-szektor versenyképességének javításához.

## A kettősképesség-szakirodalom gyökerei

### *A környezeti dinamizmus és a szervezeti kettős képesség kapcsolata*

A külső környezetre mint szervezeti teljesítmény meghatározó faktorra, és a növekvő dinamizmusra és heterogenitásra adott szervezeti válaszok hosszú ideje a menedzsment-szakirodalom fókuszában állnak (Lawrence – Lorsch, 1967; D’Aveni, 1995; Goll – Rasheed, 1997; Hough – White, 2003). A modern szervezeteknek egyre heterogénebb, komplexebb, dinamikusabb, bizonytalanabb és instabilabb környezeti tényezőkkel kell szembenéznük (Lawrence – Lorsch, 1967), mely faktorok jelentős száma egyre nagyobb mértékben és egyre váratlanabb módon változik (Duncan, 1972). Ez a jelenség tovább erősíti a modern üzleti környezet dinamizmusát és kiszámíthatatlanságát, melyek legrelevánsabb tünetei a folyamatosan rövidülő termék-életciklusok és terméktervezési ciklusok, valamint a gyorsuló fizikai és erkölcsi avulás (Courtney – Kirkland – Viguerie, 1997).

Túlélni és alkalmazkodni a kompetitív, változó és bizonytalan környezetben csak átlagon felüli rugalmassággal lehet (Anand – Ward, 2004; Davis – Eisenhardt – Bingham, 2009). Burgelman (1991) nyomán azonban felmerül a kérdés, hogy egy szervezet hogyan lehet képes úgy alkalmazkodni az aktuális környezeti feltételekhez, hogy az ne csökkentse a jövőbeli adaptációs képességeit? Egy szervezet lehet-e egyszerre hatékony és hatásos? Ezekre a kérdésekre keresi a választ a kettős képességű szervezetek témaköre, amely egyre népszerűbb a stratégiai menedzsment területének kutatói és gyakorlati szakembereinek körében is (Tushman – O’Reilly, 1996; O’Reilly – Tushman, 2004). Ezt támasztja alá a tény, hogy a

kettős képességről a vezető menedzsment-folyóiratokban publikált cikkek száma 2004-től 2009-ig 10-ről 80-ra nőtt (Raisch et al., 2009).

March (1991) szerint a kettős képesség legfontosabb kiváltó oka a dinamizmus. Ha erősödik a verseny és gyorsul a változás üteme, a szervezetek egyre inkább konfrontálódnak a jelenlegi képességeik kiaknázása és az újak kifejlesztésének szükségessége közötti feszültséggel (Raisch – Birkinshaw, 2008). James G. March állításait Jansen és szerzőtársainak (2005) kutatásai is megerősítik, akik pozitív, szignifikáns kapcsolatot mutattak ki a környezeti dinamizmus és a felfedező, radikális innovációk között.

A szervezeti kettős képesség központi gondolata, hogy kompetitív külső környezeti tényezők között olyan adaptív, innovációorientált struktúrák létrehozására van szükség, melyek gyorsabban és hatékonyabban képesek felfedezni új üzleti lehetőségeket, egyúttal a stabilabb területeken eredményesen tudják kiaknázni jelenlegi, már meglévő lehetőségeiket (Kaupila, 2010). Azaz egyszerre adaptív hosszú távon és formalizált, hatékony rövid távon. March (1991) a szervezetek hosszú távú sikerességét a jelenlegi adottságok, képességek kiaknázásában és a radikálisan új kompetenciák szimultán kifejlesztésében látja. E „kettős” stratégiák megvalósításakor a szervezet számára létfontosságú, hogy megtalálja az ideális egyensúlyt az alapvetően ellentétes viszonyban álló felfedezés és kiaknázás között (Smith – Tushman, 2005). Garud és Van De Ven (1992) is arra a megállapításra jut, hogy a növekedési és a megújulási képességek között erős kapcsolat van, ezért a felderítésnek és a vállalkozói tevékenységnek egyaránt a stratégia részévé kell válnia. E feltételek között létrejövő kettős képesség (szimultán felfedezés és kiaknázás) függetlenné válik a szervezeti struktúrától és alkalmassá teszi a szervezetet arra, hogy meglévő és új tevékenységeit egyszerre vihesse sikerre (O’Reilly – Tushman, 2004).

### **Az elmélet kialakulása, a felfedezés és kiaknázás paradoxonja**

Tushman és O’Reilly (1996), valamint Duncan (1976) tekinthetők a kettősképesség-elmélet alapítóinak, azonban a terület gyökerei mélyebbre nyúlnak vissza. Lawrence és Lorsch (1967) szerint a modern szervezeteknek egyre heterogénebb környezettel kell szembenéznük, mely rendkívül dinamikus, egyben stabil szektorokkal is rendelkezik. A vállalatoknak egyre gyorsabban kell változniuk, miközben más területeken egységesítésre, egyszerűsítésre és formalizálásra van szükség. Ezek következtében a szervezeteknek meg

kell találniuk az egyensúlyt szervezetük kialakítása során az egymással antagonisztikus ellentétben lévő integráció és differenciálás között (Lawrence – Lorsch, 1967). A differenciálás a felfedező és kiaknázó tevékenység különválasztására, míg az integráció a tevékenységek egy szervezeti egységben történő végzésére irányul. Lawrence és Lorsch elmélete így megalapozta a kettős képességet, egyúttal túl is mutatott azon. Duncan (1976), majd Tushman és O'Reilly (1996) is a felfedezni és kiaknázni képes strukturális mechanizmusok és szervezeti formák kialakítását azonosították a kiemelkedő teljesítmény alapjaként.

March (1991) két alapvetően eltérő, a felfedezéshez és kiaknázáshoz kapcsolódó tevékenységet – a jelenben elérhető képességek kiaknázása, és ezzel párhuzamosan alapvetően új kompetenciák felfedezése – azonosított a hosszú távú siker alapjaként, mely két aktivitás az eltérésekből fakadóan különböző szervezeti struktúrát, stratégiát és kontextust is igényel. March (1991) e két tevékenységet a következő szinonimák segítségével definiálja: (1) *felfedezés*: keresés, variációk, kockázatvállalás, kísérletezés, játék, rugalmasság, felfedezés, innováció és (2) *kiaknázás*: finomítás, választás, termelés, hatékonyság, megvalósítás, végrehajtás. Szabó (2011a) March klasszifikációja alapján a kiaknázás képességéhez a védekező, visszahúzó, stabilitási és összpontosító, valamint a felderítéshez a növekedő és támadó stratégiát kapcsolja.

Smith és Tushman (2005) a felfedezést mint forradalmi, fejlődő vagy már létező, de a cég számára új piacot, és egyben új lehetőséget is jelentő változások összességékként definiálja. Ezzel szemben a kiaknázást inkrementális, jelenlegi fogyasztókra koncentrázó fejlesztési és változási folyamatokként jellemzi. Azaz a felfedezés egy bonyolultságot, ellentmondások számát növelő tevékenység, míg a kiaknázás a bizonytalanságot csökkentő, rutinizált problémamegoldási folyamatnak felel meg.

A felfedezés és kiaknázás együttes kialakítását több ellentét is akadályozza. A legalapvetőbb probléma, hogy a két képesség ugyanazon szűkös erőforrásokért verseng, másrészt a két tevékenység jellegében, fókuszában és időtávjában is jelentősen eltér. A felfedezés a jelenben kevésbé megfogható, időben jóval távolabbi, szervezetenként sokkal gyengébben kapcsolódik a tevékenységek és alkalmazkodás jelenbeli végrehajtásához. March (1991) megfogalmazásában, ami hosszú távon előnyös, az rövid távon közel sem biztos, hogy az. Ami jó a szervezet egyik részének, előfordulhat, hogy nem jó a másiknak. A bizonyosság, sebesség és megfoghatóság, közelség és a visszacsatolások egyértelműsége miatt a szervezetek jobban és gyorsabban

fejlesztik a kiaknázáshoz kapcsolódó képességeket, és elhanyagolják a felfedezést. Burgelman (1991) is felhívja a figyelmet a létező környezeti feltételekhez való alkalmazkodás és a jövőbeli változásokra történő felkészülés közötti paradoxonra. Véleménye szerint a jelenre való koncentráció csökkenti a szervezet képességeit a jövőbeni kihívásokra történő felkészülésben.

### A szervezeti kettős képesség strukturális megközelítése

A szervezeti kettős képesség kutatásai két, jól elkülöníthető vizsgálati terület mentén csoportosíthatók. Az első alapvetően a struktúra és egyes strukturális elemek, mint a felső vezetés, szerepét vizsgálja. Az irányzat meghatározó szereplői Tushman és O'Reilly (1996), akik szerint a szervezetek sikere attól függ, hogyan tudnak alkalmazkodni és megváltozni innovációkon keresztül, miközben rövid távon is megfelelően teljesítenek. A kiemelkedő szervezeti teljesítmény az olyan strukturális mechanizmusokban és megoldásokban látja, mint a decentralizáció, a közös kultúra és vízió, támogató vezetés és rugalmas menedzseri réteg. Benner és Tushman (2003) túllép a szervezeti egységek vizsgálatán, és megállapítják, hogy egyéni szinten is szeparálni kell a felfedezést és kiaknázást, mivel nézeteik szerint egy ember nem tud egyszerre „két fejjel gondolkodni” konfliktusok nélkül. Adler, Goldoftas és Levine (1999) definíciójában a kettős képesség olyan szervezeti forma, mely belülről inkonzisztens konstrukciókból és kultúrákból álló részek egysége, ezért képes egyszerre kezelni a felfedező és kiaknázó folyamatokat. A szerzők azonban nem Tushman és O'Reilly (1996) nézetét osztják, miszerint az alapvetően egymással ellentétes tevékenységeket szeparált szervezeti egységekben kell végezni, hanem a feladatok egy egységen belül történő megkülönböztetésében látják az ellentétes folyamatok „kibékítésének” módját, hasonlóan Bennerhez és Tushmanhoz (2003).

Smith és Tushman (2005) szerint a felfedezés és kiaknázás integrációját a felső vezetés testesíti meg. Véleményük szerint a kettős képesség, ezáltal a megfelelő teljesítmény úgy hozható létre és tartható fenn, hogy a felső vezetés bizonyos faktorok által képes kiegyensúlyozott stratégiát megalkotni, leküzdve a stratégiai ellentmondásokat. Gibson és Birkinshaw (2004) is a senior vezetők feladatának tekinti a megfelelő szervezeti kontextus kialakítását, egyúttal eredményeik között kiemelik, hogy a környezet létrehozására, ezáltal a kettős képesség megteremtésére nekik van a legnagyobb hatásuk. Jansen és szerzőtársai (2008) is a felső

vezetőket, az ő tulajdonságaikat és vezetési magatartásukat emelik vizsgálataik középpontjába, amelyekkel képesek kezelni a kettősségből eredő konfliktusokat.

### A szervezeti kettős képesség kontextuális megközelítése

A terület kutatásainak másik nagy csoportját a Gibson és Birkinshaw-hoz (2004) köthető irányzat képviseli, amely szerint a kettős képesség (*contextual ambidexterity*) a szervezet azon magatartásbeli kapacitása, ami szimultán képes összehangolni és alkalmazkodásra bírni az üzleti egységeket. A szervezet e kontextuális kapacitása által képes a környezet és a közte feszülő konfliktusokat nagy hatáskokkal semlegesíteni. A szerzők véleménye szerint nincs szükség strukturális szeparációra, hanem az üzleti egység szintjére kell helyezni a kompromisszumok meghozásának lehetőségét a felfedezés és a kiaknázás között, ezáltal el kell vetni a szigorú strukturális szeparációhoz való ragaszkodást. Nincs szükség strukturális elválasztásra, hanem olyan támogató szervezeti kontextust (folyamatok, rendszerek, kultúra) kell teremtenie a vezetőknek, ami arra bátorítja az egyéneket, hogy önállóan hozzák meg döntéseiket az ellentétes viszonyban álló felfedezés és kiaknázás időmegosztásában. A fókusz így a formális struktúrákról és a koordinációs mechanizmusokról átkerül az egyéni képességekre, a szervezeti környezetre.

### Módszertan

#### Kutatási kérdések

A szervezeti kettős képesség strukturális és kontextuális megközelítése alapján, valamint a dinamikusság és statikusság dilemmájának tárgyalása után összefoglalható a kutatás célja és fő kérdései. A kutatás dinamikus környezeti tényezők között működő, szimultán vagy szekvenciálisan felfedező és kiaknázó magatartást folytató szervezetekre fókuszál, mely kettősség a jelenlegi üzleti kiválóságban és rendhagyó innovációkban ölt testet. A strukturális és kontextuális irányzatok alapján a következő kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

- Milyen strukturális elemek szintjén szeparálódik a felfedezés és kiaknázás képessége optimális esetben?
- A szervezeti kontextus milyen tényezői befolyásolják pozitívan a felfedező és kiaknázó tevékenységek összehangolását?
- Milyen szerepet játszik a felső vezetés a szervezeti kettős képesség kialakításában és fenntartásában?

### A vizsgálati egység definiálása

A kutatás vizsgálati egysége a válság által erőteljesen érintett gépjárműiparban országos szinten is meghatározó, egy régióban négy telephelyen működő, diversifikált portfóliójú kereskedelmi és szolgáltató vállalat felső, üzletági és középvezetői, valamint maga a szervezeti kontextus. Emellett a kutatás erősen fókuszál a strukturális koordinációs elemekre, folyamatokra.

### Szükséges adatok

A kutatási kérdések megválaszolásához szükség van a szervezet múltbeli és jelenlegi működési és menedzsmentfolyamatainak áttekintésére, megismerésére és megértésére külsőleg, a résztvevők elmondása és a folyamatterképek, szabályzatok, minőségbiztosítási elvek alapján. Továbbá meg kell ismerni a technokratikus és strukturális koordinációs elemeket a szabályzatokon, munkaköri leírásokon keresztül, egyúttal fel kell tárni a beszámoltatási, értékelési és motivációs rendszereket a szervezeti konfiguráció tükrében.

### Adatgyűjtés és elemzés módszertana

A kutatás során kvalitatív, feltáró, egyéni interjúkra épülő esettanulmányos kutatási módszertant alkalmaztam. Ennek oka, hogy a kutatási kérdések megválaszolása a vizsgált minta mély megértésével vált lehetővé. (A kvalitatív esettanulmányra alapozott kutatásban az adatgyűjtés és az adatelemzés párhuzamos, iteratív módon történik, így ez a két terület együtt mutatható be.) Miles és Huberman (1994: p. 6.) alapján a kvalitatív kutatás egy területtel vagy élethelyzettel történő intenzív érintkezési folyamat, melynek célja, hogy a megszo-kott szituációk megfigyelése során szerzett tapasztalatok egy teljes, holisztikus képet alkossanak az egyének és szervezetek logikájáról, elrendeződéséről, explicit és implicit szabályairól. A kutatás során, a módszertannak megfelelően, a helyi szereplők felfogásán, a szituatív értelmezéseken keresztül, mély megértésre alapozva zajlott az adatgyűjtés.

A kvalitatív kutatási módszerek a probléma megértését szolgálják, és kis mintán alapulnak. A kvalitatív kutatási eljárások két nagy csoportra oszthatók. Az alapján, hogy a megkérdezettek ismerik-e a kutatás célját vagy sem, megkülönböztethetők közvetlen és közvetett megközelítésű eljárások. Jelen kutatás közvetett megközelítést alkalmazó technikákat használt. Ezek során a válaszadó tisztában van a kutatás céljával, ennek tudatában hozza meg válaszait. A közvetlen kvalitatív kutatási eljárások két, leginkább alkalmazott fajtája a fókuszcsoport és a mélyinterjú, melyek közül a kutató a mélyinterjú használata mellett döntött. A döntést alátámasztja, hogy a mélyinterjú alkalmasabb egy

meghatározott problémakör, egy-egy egyéni válasz, eset mélyebb feltárására, további előnye az is, hogy a válaszadóra nem nehező szociális nyomás, hogy azonosuljon a csoport véleményével. A mélyebb problémafeltárás és a kényes témák (például a felettesek megítélése) felvetődése miatt szintén előnyösebb volt mélyinterjúkat alkalmazni más módszerekkel szemben (Malhotra, 2007).

Az esettanulmányos módszertan relevanciáját aláhúzza Yin (1994) állítása, aki esettanulmányok alkalmazását ajánlja minden olyan esetben, ha a kutató a hogyan és miért kérdésekre keresi a választ jelenlegi eseményekről, amelyek felett nincs, vagy csak kevés hatalma van. Az esettanulmány egy kutatói stratégia, amely a jelen dinamikájának megértésére fókuszál egységes kereteken belül. Az esettanulmányos kutatás alapulhat egy vagy több eseten, és lehet beágyazott vagy holisztikus (Yin, 1994; Eisenhardt, 1989). A kutatás több eseten alapul, melyben minden egyes mélyinterjú egyedileg lett kezelve a céllal, hogy az adott eset minél alaposabban megismerhetővé és megérthetővé váljon (Gelei, 2002). Így lehetővé vált valamilyen esetben a mély feltárás lehetősége, csoportnyomás kiszűrése, bizalmasabb légkör megteremtése, másrészt minden interjú után lehetőség nyílt az egyéni értékelésre, tapasztalatok, tanulságok leszűrésére.

A mélyinterjúkon alapuló esettanulmányok készítése mellett dokumentumelemzés is zajlott a kutatás során, mely kitért a vizsgálati egységek munkaköri leírásának, motivációs rendszerének, az általuk kitöltött adatbekérő levelek, szabályzatok, kommunikációs rendek, tervezési és beszámolási sablonok, folyamattérképek, minőségbiztosítási dokumentumok, nyilvántartások, jegyzőkönyvek elemzésére. A kutatás harmadik lábát vezetői megbeszélések és beszámol(tat)ások passzív megfigyelése jelentette. A kutatás során 15 vezetői interjú, 6 követő interjú készült, 3 vezetői megfigyelés zajlott le, illetve 13 adatbekérő és 295 dokumentum elemzésére került sor.

### ***Az alkalmazott interjústruktúra***

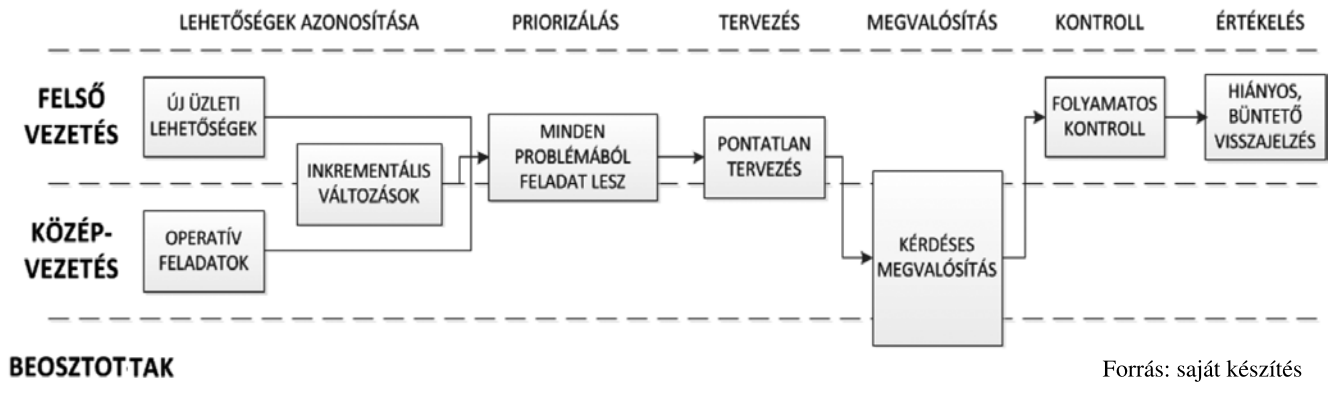
Az interjúnak mint a legfontosabb adatgyűjtési módszernek le kell fednie a vizsgálati egységekkel szemben támasztott adatigényt oly módon, hogy a kutatási kérdések az elemzés után megválaszolhatóvá váljanak. Az interjústruktúra így kiemelten épített a vezetői döntések mögött álló információs bázis minőségére, forrására, a tervezési, ellenőrzési és döntéshozatali folyamatok jellemzőire, mivel ezek döntően meghatározhatják a felfedező és kiaknázó képességek létrejöttének és fennmaradásának esélyeit egy szervezetben. Az interjúk további fontos elemei voltak a

döntéshozatali centralizáció, a feladat-felelősség térképek, a teljesítményértékelési és motivációs rendszer, illetve a kommunikációs csatornák feltárásai, mint a felfedező képességet serkenteni, vagy éppen limitálni tudó jelenségek.

### **A vezetői folyamat kritikus elemei**

A vizsgált szervezet száz alkalmazottal, közel ötmilliárd forint éves árbevétellel és négy telephellyel a magyar gépjármű-értékesítési piac meghatározó tényezője, amely a szektor „aranykorának” számító években (2002–2008) agresszív növekedést produkálva érte el jelenlegi méreteit. A szervezet vezetője Stevenson és Gumpert (1985), illetve Hortoványi (2010b) alapján vállalkozó vezetőként jellemezhető, mert autonómiára törekszik, innovatív és proaktív, de a kísérletező magatartás egyéni és szervezeti szinten sem megy a növekedés rovására, ebből következőleg a vezető kockázatot vállal, de racionálisan és nem hazardírozva teszi azt. Ezek a stílusjegyek az egész szervezetre kihatnak, és meghatározzák a fő célokat és értékeket. Ugyanis a vállalkozás még a konjunktúra alatt is az iparági standardoktól eltérő üzletágak létrehozásában látta a hosszú távú siker kulcsát, miközben erőteljesen ügyelt arra, hogy a jelenlegi bevételi csatornákat (hagyományosan az új- és használtautó-értékesítés, vevőszolgálat és finanszírozás) tökéletesen kiaknázzák. A válság hatására ezek az alapvető források beszűkültek, a vállalkozás ennek ellenére sem a bezárkózást és a tömeges leépítés általi költségcsökkentést választotta, mely döntés helyességét Szabó (2011a) is megerősíti, aki szerint válság esetén sem egyértelműen jó döntés a kiaknázó stratégiához való ragaszkodás. A szűkülő mozgástér, az egyre kedvezőtlenebb és folyamatosan egyre kiszámíthatatlanabb módon dinamizálódó környezeti tényezők nyomás alá helyezték a szervezetet, és az addig is jelen lévő, korlátozottan sikeres kettős képesség fejlesztésére ösztönözték a vállalatot. Javítani kellett a jövőbeli versenypozíciót rendhagyó megoldások és új lehetőségek kihasználásával, mivel a hagyományos üzletágak eredményei és forgalma rohamosan csökkent. Ezeket azonban csak a jelenlegi lehetőségek még hatékonyabb kiaknázásával lehetett elérni. A kutatás a változási folyamat átmeneti fázisának, a változási igény felismerésének négy hónapjában készült, amikor a megváltoztatni kívánt állapotban élt még a szervezet, de már körvonalazódni látszott az ideális működési rendszer. A cikk a következőkben bemutatja a menedzsmentfolyamat azon kritikus elemeit, melyek nagymértékben megakadályozták a kettős képesség hatékony megvalósulását.

A vezetői folyamatok fő elemei és azok hatásköri megoszlása



### Lehetőségek azonosítása

A szervezetben intézményesített fóruma van a felmerülő ötletek, lehetőségek és problémák megvitatásának, melyre hetente kerül sor. Mint az az 1. ábrán is látható, három csoport képezhető, melyek az új üzleti lehetőségek, a jelenlegiekkel kapcsolatban felmerülő inkrementális fejlesztések és az operatív szinten megoldandó problémák. A rosszul működő folyamatok oka és egyben tünete is, hogy a valódi lehetőségeket nagyrészt a felső vezetés alakítja, így az alsóbb szintek nem is tudnak, a középvezetők pedig nem is akarnak új ötleteket hozni, hiszen ezáltal új feladatokat és konfliktusokat generálnak. A beosztottak nem tudnak azonosulni a változási irányokkal, miközben a középvezetők nem tudják betölteni a közvetítő szerepüket a különböző szervezeti szintek között. A jelenségről a 9. interjúalany is beszámolt: „A kommunikáció hogy működik a cégen belül? Korábban abszolút volt, most már nem igazán. Nem jutnak el az információk az alsó szintekig... Nem biztos, hogy mindenre szükség van, de vannak olyan infók is, amikről jó lenne tudni.” (9. alany)

### Szűrés, priorizálás

„A felső vezetés mindenkit túlterhel” – hangzik el a 7. alannyal folytatott interjú során az egyik legsúlyosabb tünet, melynek alapvető oka, hogy a szervezet retteg az elvesztett lehetőségektől, így minden problémával, apró lehetőséggel foglalkozni szeretne. Ezekből minden szűrés és rangsorolás nélkül vezetői feladatok lesznek. Mivel azonban minden héten áttekintik az aktuális feladatok állását és – új probléma, lehetőség felmerülése esetén – újakat is vezetnek be a rendszerbe, az önállóan kialakított prioritások gyakran változnak, ez pedig a megvalósítás csúszásához és/vagy minőségének romlásához vezet. „Nincsenek megtérülési számítások, érzésre lesznek a beruházások eldöntve” – számol be

arról a tényről a 13. interjúalany, miszerint a feladatok közötti választást erősen megnehezíti a formális stratégiai tervek és célok hiánya, így nehezen értékelhetők a különböző üzletágak eltérő célú lehetőségei, nem érvényesülhet a ROI-szemlélet.

### Tervezés

A rangsorolás és szűrés nélküli feladatgenerálás a projekttervezési ismeretek hiányával együtt módszertanilag és tartalmilag is hiányos tervalkotási gyakorlatot szilárdított meg a szervezetben, mint ahogy arról a 3. interjúalany is beszámolt: „Csak a tervek alapján működünk. De rosszak a tervek.” Mivel a középvezetők túl sok feladatot kapnak, és a feladattömeg rövid időszakon belül is folyamatosan megújulhat, ezért a középvezetők ellenérdekeltek lettek a részletes és valóságot lefedő tervezésben. A jelenséget tovább erősíti, hogy a motivációs rendszer a megfoghatóbb, számszerűsíthetőbb operatív mutatószámokra koncentrál, a felfedező tevékenységet támogató menedzsment-mérőszámok helyett. A felső és középvezetés között létrejövő érdekellentét a tervezési procedúrát a felső vezetés érdekvényesítési eszközévé alakítja át, így nem valósulhat meg a különböző szintek közötti konszenzuseresés, az egyéni és vállalati célok összehangolása.

### Megvalósítás

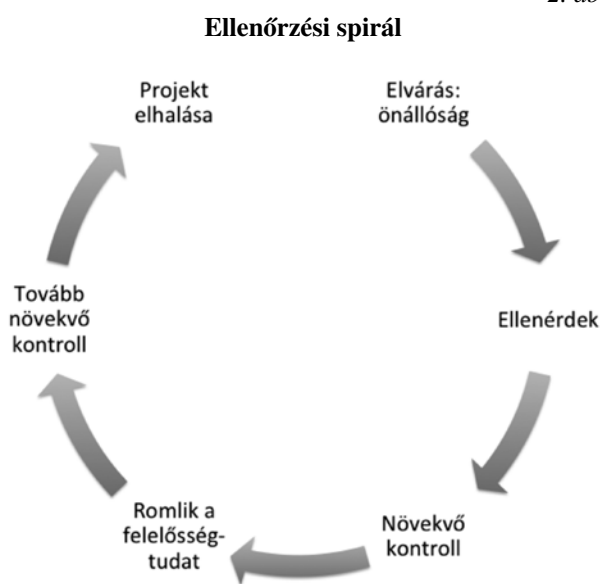
A korábbi okok prognosztizálják a megvalósítási szakasz nehézségeit, de a helyzetet tovább súlyosbítja a felső vezetés aktív, operatív részvétele is: „Ha nincs döntés, akkor körbe-körbe megy a dolog, húzódik, a felső vezetőt kérdezik, ő visszakérdez... Aztán hagyjuk a fenébe az egészet.” (8. alany). A tervek nem fedik a valóságot, ezért az információk nem elegendők, ez több közvetlen ellenőrzést és koordinációt követel meg, ami a rombolja a bizalmat és a felelősségvállalást, végső

soron növeli a túlterheltséget. A felső vezetőknek operatív szinten is be kell avatkozniuk a megvalósításba, ha garantálni szeretnék annak sikerét. Ebből következőleg a projektek sok esetben elhalnak vagy sikertelenül záródnak. Ha mégis eredményesnek értékelhető a megvalósítás, szinte sosem az eredetileg kitűzött határidőre. Áttekintve az elmúlt évek sikeres kiaknázó és felfedező projektjeit megállapítható, hogy csak azok voltak sikeresek, amikben a felső vezetők is aktívan részt vettek. Ez az operatív fókusz azonban károsítja az új lehetőségek felfedezésének esélyét és a valódi felsővezetői feladatok és funkciók betöltését.

### Ellenőrzés

„A felső vezető nem bíz a beosztottakban, ezért nehezen engedi ki a kezéből az irányítást és delegálja a feladatokat és felelősséget” – számol be a 6. interjúalany a folyamatos eredménytelenség és frusztráció okozta bizalomhiányról, ami a megnövekedett közvetlen kontroll legfontosabb okozója.

2. ábra



Forrás: saját készítés

Mint azt a 2. ábra mutatja, a korábban megismert problémák az ellenőrzés során csúcsosodnak ki és növelik kritikus szintig a felfedező tevékenységet károsító túlterheltséget. A szponzori szerepben lévő felső vezetők önálló munkavégzést várnak el a projektvezetőktől, ez azonban nem teljesül az érdekellentétek és a kiszámíthatatlanul változó feladatcsomagok, illetve a felülről kialakított tervek miatt. A természetes ellenállás az elvárásoktól eltérő munkavégzésben ölt testet, ami növeli a felső vezetés részéről a kontroll igényét: „az a baj, hogy nem jó a kontrollmechanizmus, van,

ahol napi követés kellene, de csak havi van és fordítva.” (10. interjúalany) Ez azonban végzetesen rombolja a projektvezetők még meglévő felelősségtudatát, és tovább károsítja a szolgáltatott információk minőségét. Ez a kontroll még magasabb szintjéhez vezet, amely közvetlenül emeli a strukturális koordinációs mechanizmusok számát és időtartamát is: „Megbeszélés? A legjobb az lenne, ha nem lenne... Én ezeken tudatosan nem vettem részt, nem azért, mert bojkotálni akartam, hanem annyira nem is szívesen vettem rajta részt” – számol be a 9. interjúalany a megnövekedett egyeztetésekkel és beszámoltatásokkal kapcsolatos élményeiről, amit érdekesen árnyal a szervezet egyik középvezetőjének véleménye: „Vannak olyan egyeztetések, amiket én generálok, és amiket más generál. Amiket én generálok, azokat szeretem, de amit más, azt úgy érzem, hogy nekem kicsit sok.” (1. interjúalany) Amennyiben a tervektől való eltérés, a kontroll iránti megnövekedett igény átlép egy kritikus szintet, a projekt elhal.

### Értékelés, visszacsatolás

„Nem divat itt a vállveregetés” – számol be az 5. interjúalany a sikertelenség és a frusztráció okozta hangulatról, a konfliktusok intézményesüléséről. „A felső vezető türelmetlen, azt várja, hogy egy hét alatt menjenek a dolgok.” (8. interjúalany) A szervezet tagjai irreális elvárásként élik meg az operatív és a jelenlegi, illetve az új lehetőségekre koncentráló, vezetői folyamatokban való részvételt. A minden szinten jelen lévő frusztráció a siker iránti görcsös vágyat teremt, mely átalakítja az elvárások rendszerét is: a jó teljesítmény alapelvárássá, a rossz büntetendővé válik.

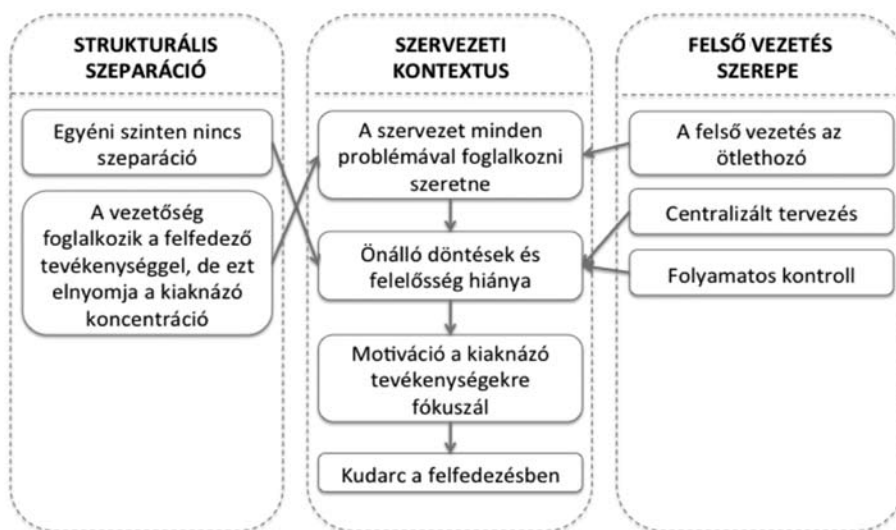
### A kettős képesség kialakítását akadályozó tényezők

A menedzsmentfolyamat bemutatott részéi jól illusztrálják, milyen felelősségi, szakmai és strukturális problémák nehezítik a kettős képesség kialakítását. A feltett kutatási kérdések mentén a fejezet megvizsgálja, hogyan szeparálódnak a szervezetben a felfedező és kiaknázó képességek, hogyan támogatja vagy akadályozza ezeket a szervezeti kontextus és a felső vezetés (3. ábra).

### Strukturális szeparáció

Érdekes kettősség figyelhető meg ezen a téren. A változási és innovációs folyamatokból a vezetőségen kívül szinte mindenki ki van zárva, az alsóbb szintek csak az operatív munkában vesznek részt. Ebből a szempontból szeparáltak a tevékenységek a szervezetben. Azonban a vezetőknek egyaránt részt kéne venniük a kiaknázó és a felfedező folyamatokban is, így egyéni szinten

Szervezeti diagnózis a kutatási kérdések alapján



Forrás: saját készítés

nem különülhetne el a kiaknázás és a felfedezés. Az eredmények azonban azt mutatják, hogy csak azok a kezdeményezések élnek túl és válnak valóra, amiben kiemelten szerepet vállal a felső vezetés is. „A felső vezető mindenkit túlterhel, mivel mindenben neki kell döntenie” – számol be az erőteljes döntési és tervezési centralizációról a 13. interjúalany. Ez azonban hatalmas operatív terhelést okoz vezetői szinten is, ami alapjaiban rengeti meg a kettős képességű szervezet koncepcióját: „Adjunk el autót, finanszírozást, értsünk ehhez és ahhoz is, például a marketinghez, de ez már sok” – számol be túlterheltségéről a 9. interjúalany.

A projektvezetők (zömmel a középvezetők) szintje a kiaknázó vagy operatív teendők felé fordul, a korábban ismertetett okok miatt kerüli a felfedező kezdeményezéseket, pedig a felső vezetés ezt várja el tőlük. Ez az ellentét különbséget generál az elvárások és a valós hatáskörök között, melyről az 5. interjúalany is beszámolt: „közvetlen felettesem posztja annyiból érdekes, hogy nem tudom, hogy neki mit kellene csinálnia, lehet, nem is alkalmas rá, hogy minden márkát és várost összefogjon...” „Csak őt (felső vezetés) tudom mondani felettesemnek, bár van elvileg több is.” (4. alany) Ezek a jelenségek erősen összefüggenek a középvezetők képviseleti és problémamegoldó, közvetítő szerepének hiányával, melyek lehetséges, hogy egyéni, de bizonyosan rendszerszintű okokból következnek.

### Szervezeti kontextus, az önálló döntéshozatal szerepe

A legsúlyosabb probléma, hogy a szervezet minden feladattal foglalkozik, innen pedig egyenes út vezet a legfontosabb tünet, a túlterheltség és frusztráció kialakulásáig. A sok érdektelen feladat szembeállítja a fejlődni és növekedni vágyás koncepcióját a vezetés valós érdekeivel, így a felülről jövő nyomást kényszernek, és nem új, piaci lehetőségeknek látják a projektvezetők. A vezetők a könnyebben megfogható, mindennapi lehetőségeket ragadják meg, és tudatosan távol tartják magukat a hosszú távú lehetőségektől. Ezt a jelenséget tovább erősíti a tény, hogy a motivációs rendszer (a pénzügyi és likviditási nyomás miatt is) a kiaknázó tevékenységekre fókuszál, miközben mindenki tudja és vallja, hogy ezek csak a túléléshez elegendőek, a

hosszú távú sikerhez nem. E megállapítások fényében kijelenthető, hogy csak korlátozottan teljesül a kettős képességű szervezetek belső kontextusának legfontosabb feltétele, a rövid és hosszú távú lehetőségek közötti ellentétek egyéni belüli kibékítése, ez pedig predestinálja a felfedező tevékenység az elhaló, sikertelen projektekből testet öltő bukását.

### A felső vezetés szerepe

„Nem tudom, hogy a felső vezető akar-e ezen változtatni, de szerintem minden döntés az ő kezében összpontosul. ...Biztos, hogy lennének gyorsabb döntések” – számol be tapasztalatairól a 9. interjúalany. A változási folyamatok és a mindennapi, jól szabályozott működéstől eltérő tevékenységek életképtelenek a felső vezetők nélkül. Nem is tudnak működni, de a vezetők sem merik felvállalni az elengedés kockázatát. És bár a felső vezetésnek kiemelt szerepe van a kettős képességű szervezetekben, itt azonban túl erős az ötletgenerálási, tervezési és megvalósítási centralizáció, így az emiatt létrejövő túlterheltség, fásultság és frusztráció csendes ellenállást szül. Ebből következőleg sok probléma nem is jut el arra a szintre vagy fórumra, ahol az megoldható lenne. „Igen, szeretnék részt venni a tervezésben... De ha ez pluszban jön rá a jelenlegiekre, akkor nem” – számol be a 6. interjúalany arról az általánosan érzékelhető jelenségről, hogy sokan részesei szeretnének lenni a munkájukon túlmutató fejlesztési projekteknél is, de nem vonják be őket, és a túlterheltség miatt nem is vállalnák el nyugodt szívvel. Az érdekkonfliktusok és az elvárttól elmaradó teljesítmények miatt létrejövő bizalomhiány a folyamatos kontroll korábban ismertetett spiráljába sodorja a szervezetet.



## A kettős képesség kialakítása a vizsgált középállalatban

Az előző fejezet bemutatta, hogy milyen tényezők akadályozzák a szervezeti kettős képesség kialakulását egy olyan hazai növekedő, innovatív középállalkozásban, aminek vallott és követett célja a felfedező, vállalkozói viselkedés folyamatos fenntartása új üzleti lehetőségek kihasználása által, de a meglévő üzletágak hatékony működtetése mellett.

A következtetések és javaslatok hat csoportba sorolhatók, melyek (1) a decentralizáció, (2) a menedzsmenttudás, (3) az értékelés és motiváció, (4) az ellenőrzés, (5) a vezetői szerepek és identitás, végezetül (6) a hatáskör. Az egyes javaslatok nem rendelhetők egyértelműen valamelyik csoporthoz, hanem kettőben vagy akár többben is értelmesen elhelyezhetők. A kutatás során ez nem okozott problémát, épp ellenkezőleg, felhívta a figyelmet az egyes területek kapcsolódására, a csoportok alkotta rendszerre. Ettől függetlenül két-két terület szorosabb viszonyban áll egymással, ezek az értékelés, a motiváció és az ellenőrzés, valamint a vezetői szerepek, az identitás és a hatáskör kapcsolata. Az is megállapítható, hogy a decentralizáció és a menedzsmenttudás fejlesztése valamennyi csoportra nagyon erős hatást gyakorol, ezért ezeket kiemelten kell kezelni.

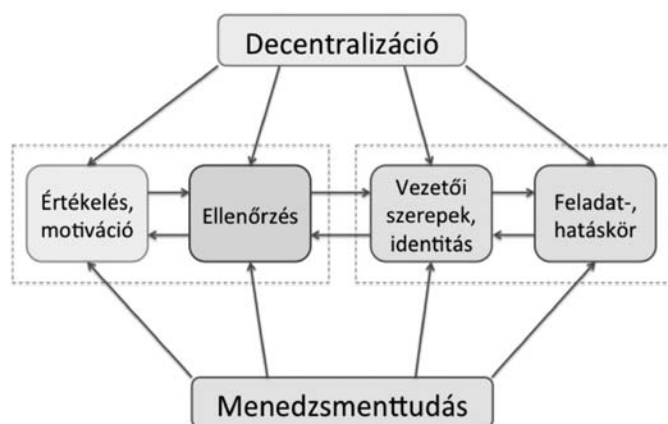
egy szoftverberuházás, képzés vagy tapasztalt kontroll felvétele szükséges, de nem elégséges feltétele a kettős képesség kialakulásának. A modell valamennyi területén szándékolt akciókat kell végrehajtani, és azok közvetlenül és közvetetten is katalizálják egymás hatását, végső soron létrehozhatják a formalizáltan adaptív szervezetet.

### Decentralizáció

A felső vezetés rendkívül fontos szerepet játszik a kettős képességű szervezetekben, de a középvezetés még inkább. Ugyan a felső szint szolgáltatja az ötletek, lehetőségek nagy részét, támogatja a folyamatokat és teremti meg a szükséges szervezeti kontextust, azonban a hazai KKV-szektorra jellemző tulajdonos-vezető szerep az erőforrás-elosztás, tervezés és ellenőrzés terén gyakorolt hatalmával erőteljesen gátolhatja a kettős képesség kialakulását és működését. A vizsgált szervezetnél az ötlethozói, tervezési és ellenőrzési centralizáció károsította jelentősen a folyamatokat.

A decentralizációnak három területre kell összpontosítania. Elsőként meg kell találnia az egyensúlyt a lehetőségek azonosítása terén. Bár a felső vezetőknek továbbra is kiemelt szerepe lesz ebben (alapvetően a jövőbeli lehetőségek, radikális újítások terén), a főleg kiaknázáshoz kapcsolódó, inkrementális változások és – Burgelman (1991) nyomán – autonóm stratégiai irányok becsatornázása érdekében a szervezet alsó szintjeinek is

### Szervezeti diagnózis a kutatási kérdések alapján



Forrás: saját készítés

A 4. ábrán látható modell támaszkodik a kettős képesség három kulcsterületére, és ajánlásokat fogalmaz meg a strukturális szeparáció, a szervezeti kontextus fontossága terén, valamint felhívja a figyelmet a felső vezetés szponzori szerepének erősítésére és a középvezetés kritikus helyzetére is. A korábbi kutatások eredményeit kiegészítve (Dobák et al., 2011) megállapítható, hogy

4. ábra

formalizált fórumokat kell biztosítani a javaslatételre. Ehhez a legfontosabb a középvezetői szerepek, feladat- és hatáskörök átalakítása.

A következő jelentős decentralizációs fókuszterület a tervezés. Meg kell szüntetni azt a gyakorlatot, hogy a feladatkijelölés és az ahhoz kapcsolódó tervezési folyamat a vezetés érdekvéltető és koordinációs eszköze legyen. Természetesen ennek alapfeltétele a szerepek és felfogások átalakulása a modern tervezési és menedzsmentismeretek elsajátításával, de jól látszik, hogy felső szinten is szembesülni kell a változás kényszerével.

Végezetül, meg kell szüntetni a vezetőség operatív kontrolltevékenységét, és radikálisan csökkenteni kell a projektvezetők folyamatos ellenőrzését, mivel ez a bizalomvesztés és a felelősségvállalás sérülésének egyik legfontosabb oka. Természetesen ez nem mehet a vezetői informátság rovására, így megfelelő kontrollmechanizmusokat kell beiktatni. Az eredmények jól mutatják, hogy a decentralizáció egy kiemelten fontos terület, azonban csak egyéb változásokkal összhangban vezethet eredményre; önmagában csak tovább rombolja mind a kis, mind a nagy léptékű innovációs és változási folyamatokat.

### ***Menedzsmentismeretek***

Dobák és szerzőtársai (2011) rávilágítottak, hogy a növekedésorientált, innovatív szervezetek számára a fejlett menedzsmenttudás elsajátítása elengedhetetlen, mivel a szakértelem, a technológiai tudás és a technikai fejlesztések önmagukban nem elegendők a hosszú távú növekedési pálya fenntartására. Szabó (2011a) munkáival és a Versenyben a világgal című kutatás több publikációjával összhangban megállapítható, hogy a felső vezetésnek kiemelten kell foglalkoznia a stratégiai célok megalkotásával, amelyek ha nem is formalizált folyamat eredményei, de erős értékek a vállalkozás életében. Ugyanis csak ezek biztosíthatják a vezetők számára a fogódzót a tervek és ötletek független értékelése, rangsorolása során.

A lehetőségek közötti szűrési és rangsorolási szisztéma és az alapszintű stratégiai tervezési eszköztár elsajátításán kívül erőteljes igény mutatkozik a projekttervezési tudás megszerzésére is. Ezáltal biztosítható, hogy a tervezési munkák úgy kerüljenek ki a felső vezetők kezeiből, hogy az nem károsítja – épp ellenkezőleg, javítja – a szervezet helyzetét a megfelelő terheléssel. A menedzsmentismeretek elsajátítása így erőteljesen befolyásolja az ellenőrzési, tervezési mechanizmusokat és hatásköröket, ezáltal a vezetői szerepeket és motivációkat, így a decentralizáció mellett az egyik legfontosabb beavatkozási pontként értékelhető.

### ***Értékelés és motiváció***

Ezen a téren a legfontosabb, hogy a szervezet túléljen az alapvetően büntető rendszeren és azon a felfogáson, hogy a jó teljesítmény alapelvárás, míg a rossz szabályszegés. Önállóságra és felelősségtudatra ösztönző motivációs rendszerre van szükség, amely feloldja az operatív feladatok és fejlesztési folyamatok közötti ellentmondást, és jutalmazza a nehezebben mérhető menedzsmentfeladatok elvégzését is. Így bármennyire is csábító pénzügyileg és mérhetőség szempontjából is a kiaknázáshoz, a jelenbeli teljesítményhez kötni az ösztönzőket, ez végzetesen károsíthatja a kettős képesség fenntartását és a jövőbeli sikereket. A motivációs rendszer a hatáskörök megfelelő átalakításával, decentralizálással és a menedzsmentismeretek bővítésével sikeresen fejlesztheti a vezetői szerepeket, ezáltal a szervezet teljesítményét, kreativitását.

### ***Ellenőrzés***

Az ellenőrzési és beszámoltatási rendszer, valamint a motiváció között erős kapcsolódások figyelhetők meg a kettős képesség tükrében is. A legfontosabb, hogy a decentralizáció támogatására, illetve a korábbi központosított, zömmel a felső vezetők által gyakorolt, ellenőr-

zési funkciókat önálló, független menedzsmentkontroll-szervbe kell átcsoportosítani. Ezáltal csökkenhetnek a vezetői visszaélések, szabályozott mederben folyhatnak a fejlesztési projektek megvalósításai és azok ellenőrzése, alacsonyabb munkaterhelés és megbízhatóbb, gazdagabb információs bázisra támaszkodva. Az ellenőrzési rendszer második fontos célja, hogy csökkentse a strukturális koordinációs eszközök okozta terhelést.

### ***Vezetői szerepek és identitás***

Kapcsolódva a decentralizációs irányokhoz, radikálisan meg kell változtatni a felső vezetők szerepfelfogását. A tervezési és kontrollfeladatok delegálásával a korábbi diktáló stílust a klasszikus szponzori megközelítésnek kell felváltania, ami támogatja, segíti a projekteket, konszenzust keresve fejleszti és ellenőrzi a terveket, és teszi mindezt a rövid és hosszú távú célokkal összhangban. A korábban bemutatott akciók közvetve is átalakítják a középvezetők pozícióját, de tudatos lépéseket is kell tenni a közvetítő és képviselő szerepük kialakítására és fejlesztésére, ugyanis nekik kell megteremteni az alulról jövő, autonóm kezdeményezések becsatornázásának gyakorlatát, egyúttal a szervezeti irányok, célok, fejlesztési projektek kommunikációját az alsóbb szintek felé.

### ***Feladat- és hatáskör***

A vezetői szerepek átalakulása erős kapcsolatban áll a feladat- és hatáskörök változásával, amit a szándékolt akciók mellett közvetetten generál a decentralizáció és a tervezési és ellenőrzési ismeretek fejlődése is. Az közép- és projektvezetőség önállóságának és felelősségtudatának fejlesztése alapvető elvárás a szervezeten belül, mert ezek hiányában a decentralizációs kezdeményezések végzetesen szétrombolhatják a jelenlegi vezetői folyamatokat is. A feladatok önálló, felső akaratától és érdekektől mentes szűrésének és rangsorolásának lehetősége, a menedzsmentismeretekre támaszkodó, konszenzusos tervezési fázis, a független kontrollszerv nyújtotta ellenőrzési és támogatási funkció, illetve a felfedező és kiaknázó tevékenységekre egyaránt motiváló ösztönzési rendszer megteremti a felelős és önálló munkavégzés lehetőségét. A lehetőségek mellett azonban elvárásokat és kereteket is meg kell fogalmazni, így definiálni kell, hogy a felső vezetés alatti szinteknek egyaránt részt kell venniük a felfedező és kiaknázó tevékenységekben, lehetőség szerint diverz, alsóbb szintű beosztottak bevonásával létrehozott projektcsapatokkal. Így csökkenthető a vezetőség, és azon belül az egyes személyek jelenlegi strukturális szeparációja, és az egész szervezet mozgósíthatóvá válik a rövid és hosszú távú célok elérése mentén.

## Összegzés

A kutatás a szervezeti kettős képesség fogalmi hátterében azon alapvető jelenségeket vizsgálja, hogy egy vállalkozás hogyan tud egyszerre formalizált és rugalmas lenni, hogyan tudja sikerre vinni régi és új üzleti lehetőségeit, hogyan tud rutinokat kialakítani, miközben folyamatosan új dolgokkal kísérletezik. A kutatás azokra a kérdésekre keresi a választ, hogy milyen szinten szeparálódnak a felfedező és kiaknázó képességek a szervezetben, ezeket hogyan támogatja a szervezeti kontextus és a felső vezetés. Egy innovatív, növekedésorientált, Hortoványi (2010b) alapján vállalkozóként jellemezhető vezető által irányított vállalkozás részletes, mély megismerésével sikerült feltárni a szervezeti kettős képesség legfontosabb akadályozó tényezőit, megválaszolni a kutatási kérdéseket és konkrét, fejlesztési javaslatokat megfogalmazni a gyakorló szakemberek számára.

Összefoglalva, a strukturális szeparáció a hazai közép- és nagyvállalkozások szintjén nem javasolt, a közép- és felső vezetésnek együtt kell kezelnie a rövid és hosszú távú fejlesztési projekteket. Ennek lehetővé tételében kiemelten fontos szerepet játszik a szervezeti kontextus és felső vezetés, de a kutatás felhívja a figyelmet a középvezetés kritikus pozíciójára is. A feladat kijelölés és -tervezés esetében decentralizált, konszenzusos döntéshozatali folyamatra van szükség, mely a menedzsment ismeretek fejlesztése, független menedzsmentkontroll-funkció létrehozása, a felfedező, fejlesztő és operatív feladatokat egyaránt ösztönző motivációs rendszer kidolgozása által valósítható meg. A csökkenő terhelés, az egyértelműbb feladat- és hatáskörök, tisztább vezetői szerepek, összehangoltabb egyéni és szervezeti célokból fakadó teljesítménynövekedés katalizálhatja a kettős képesség, a formalizált rugalmasság kifejtését és konzerválását, végső soron feloldhatja az ellentétet a rövid távra fókuszáló szakmai kiválóság és hatékonyság, valamint a hosszú távú, felfedező, innovatív magatartás között.

Amellett, hogy a kutatás a gyakorlat számára is rendelkezik hozzáadott értékkel, az akadémiai tudást is bővíti. Dobák és szerzőtársai (2011) útján haladva a cikk kifejti, milyen tartalmú menedzsmenttudás lehet szükséges a növekedésorientáció és innovativitás fejlesztésére. Egyúttal szélesíti az akadémiai ismereteket arról, hogy a tudásgyarapításon kívül milyen érzékeny területei vannak a hazai KKV-szektor húzóvállalkozásainak, amik károsíthatják a rövid és hosszú távú innovativitás kialakulását. Végezetül a cikk gazdagítja a kettős képesség területén született, hazai irodalmat, és értelmezi az eddigi, zömmel nagyvállalatoknál foly-

tott kutatások eredményeit a kis- és középvállalkozásokon.

Fontos azonban felhívni a figyelmet a következtetések korlátaira is. A kutatás egy szervezet részletes és mély feltárására épült, mely során – a módszertan sajátosságaiból fakadóan – a kutató is részesévé válik a szervezet életének, eredményei nem objektívek és tárgyilagosak. További korlát, hogy bár az alapvető ismérvek alapján a szervezet megfelel a kettős képesség vizsgálatára, az azonban nem biztos, hogy hűen reprezentálja a KKV-szektor hasonló jellemzőivel bíró vállalkozásait. Ebből következőleg a kutatás további vizsgálatokat kíván. A jövő munkáinak a befolyásoló tényezők kapcsolatának további megfigyelésére és nagymintás tesztelésére kell fókuszálniuk.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> A cikk a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, „A tudásalapú gazdaság Magyarországon, az innovációs szemlélet erősödésének és a K+F teljesítmények növelésének feltételei” címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült

## Felhasznált irodalom

- Adler, P. – Goldoftas, B. – Levine, D. (1999): Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science*, 10, 1, 43–68. o.
- Anand, G. – Ward, P. (2004): Fit, Flexibility and Performance in Manufacturing: Coping with Dynamic Environments. *Production & Operations Management*, 13, 4, 369–385. o.
- Benner, M. – Tushman, M. (2003): Exploitation, Exploration, And Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28, 2, 238–256. o.
- Brown, S. – Eisenhardt, K. (1997): The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1, 1–34. o.
- Burgelman, R.A. (1991): Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field Research. *Organizational Science*, 2, 239–262. o.
- Courtney, H. – Kirkland, J. – Viguerie, P. (1997): Strategy Under Uncertainty. *Harvard Business Review*, 75, 6, 67–79. o.
- D’Aveni, R.A. (1995): Coping With Hypercompetition: Utilizing The New 7S’s Framework. *Academy of Management Executive*, 9, 3, 45–60. o.
- Davis, J. – Eisenhardt, K. – Bingham, C. (2009): Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules. *Administrative Science Quarterly*, 54, 3, 413–452. o.

- Dobák, M. – Hortoványi L., – Szabó, Zs.R. – Taródy, D.* (2011): From Instinctive To Professional Entrepreneurship. in: Dobák, M. – Bakacsi, Gy. – Kiss, Cs. (2011): Stratégiai menedzsment. Budapest: Aula Kiadó
- Duncan, R.B.* (1972): Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 3, 313–327. o.
- Eisenhardt, K.M.* (1989): Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 4, 532–550. o.
- Eisenhardt, K., – Brown, S.* (1998): Time Pacing: Competing In Markets That Won't Stand Still. *Harvard Business Review*, 76, 2, 59–69. o.
- Garud, R. – Van De Ven, A.H.* (1992): An Empirical Evaluation Of The Internal Venturing Process. *Strategic Management Journal*, 13, 93–109. o.
- Gelei A.* (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete. Doktori disszertáció. Budapest: BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Gibson, C. – Birkinshaw, J.* (2004): The Antecedents, Consequences, and Mediating Role Of Organizational Ambidexterity. *Academy Of Management Journal*, 47, 2, 209–226. o.
- Goll, I. – Rasheed, A.* (1997): Rational Decision-Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment. *Strategic Management Journal*, 18, 7, 583–591. o.
- Hortoványi L.* (2010a): Vállalkozó vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 41, 4, 21–31. o.
- Hortoványi L.* (2010b). Vállalkozó vezetés Magyarországon működő kis- és középvállalkozásokban. Doktori disszertáció. Budapest: BCE, Gazdálkodástudományi Doktori Iskola
- Hough, J. – White, M.* (2003): Environmental Dynamism and Strategic Decision-Making Rationality: An Examination at the Decision Level. *Strategic Management Journal*, 24, 5, 481. o.
- Jansen, J.J.P. – Van Den Bosch, F.A.J. – Volberda, H.W.* (2005): Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57, 351–363. o.
- Kauppila, O.P.* (2010): Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic Organization*, 8, 4, 283–312. o.
- March, J.G.* (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*; 2, 1, 71–87. o.
- Malhotra, N.K.* (2007): Marketing research: An applied orientation. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall
- Miles, M.B. – Huberman, M.A.* (1994): Qualitative data analysis. London: Sage
- O'Reilly, C.A. – Tushman, M.L.* (2004): The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82, 4, 74–81. o.
- Raisch, S. – Birkinshaw, J.* (2008): Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34, 3, 375–409. o.
- Raisch, S. – Birkinshaw, J. – Probst, G. – Tushman, M.* (2009): Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20, 4, 685–695. o.
- Romanelli, E. – Tushman, M.* (1994): Organizational Transformation As Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *Academy of Management Journal*, 37, 5, 1141–1666. o.
- Smith, W.K. – Tushman, M.L.* (2005): Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16, 5, 522–536. o.
- Stevenson, H.H. – Gumpert, D.E.* (1985): The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63, 2, 85–94. o.
- Szabó Zsolt R.* (2011a): Stratégiai adaptáció és kettős (verseny)képeség. Doktori disszertáció. Budapest: BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Szabó Zsolt R.* (2011b): Vállalati stratégiák, konfigurációk Magyarországon 1992 és 2010 között. *Vezetéstudomány*, 43. 6. és 9. sz.
- Tushman, M.L. – O'Reilly, C.A.* (1996): Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38, 4, 8–30. o.
- Vecsenyi J.* (1999): Vállalkozási szervezetek és stratégiák. Budapest: Aula Kiadó
- Venkatraman, N., – Lee, C.H. – Iyer, B.* (2007): Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. Kézirat. idézi: Raisch, S. – Birkinshaw, J. (2008): Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34, 3, 375–409. o.
- Yin, R. K.* (1994): Case Study Research. London: Sage Publications