

BARAKONYI Károly

## A BUSINESS SCHOOLOK SZEREPVÁLTOZÁSAI

### KIHÍVÁSOK ÉS VÁLTOZÁSOK A MENEDZSERKÉPZÉSBEN ÉS AZ MBA-OKTATÁSBAN

Az amerikai üzleti iskolák kialakulásuk után szakiskolákként működtek, az üzlet irányítását szakmának fogva fel. A XX. század közepén a hidegháborús fenyegetettség közepette az oktatás színvonalának növelése a nemzetvédelmi kérdések élvonalába került. Néhány évtized alatt szakiskolákból a menedzsmenttudomány fellelegvárivá váltak. Ezzel azonban átestek a ló túlsó oldalára: a tudományos kiválóság vágya, a kutatócentrikusság, az elmélet és a módszertan fetiszizálása mind távolabbra sodorta az üzleti iskolákat az üzleti gyakorlattól. Elméleti folyóiratokban való publikálás, az azokra történő hivatkozás fontosabb lett, mint a gyakorlattal való kapcsolat, az eredmények gyakorlati alkalmazása. A menedzsmentképzés újabb fordulóponthoz érkezett: olyan átalakulásra van szükség, amely megteremti az egyensúlyt a menedzsment mint szakma és a menedzsment mint tudomány között.

**Kulcsszavak:** üzleti iskolák, szakmai képzés, MBA-képzés, gyakorlati alkalmazhatóság, tudományos modell, menedzsmentoktatók, Bologna folyamat

Az üzleti iskolák kialakulásuk után több fejlődési szakaszon mentek keresztül – ez a folyamat folytonossága révén különösen jól tanulmányozható az amerikai business schoolok példáján. Az első időszak jellegét a szakképzett munkaerő iránti csillapíthatatlan éhség határozta meg: az üzleti iskolák szinte szakiskolákként működtek, az üzlet irányítását szakmának fogva fel, háttérbe szorítva a tudásgenerálást, a kutatást, a tudományosságot. A XX. század közepén a hidegháborús fenyegetettség közepette az oktatás színvonalának növelése a nemzetvédelmi kérdések élvonalába került. A felsőoktatási intézményekről, de az üzleti iskolák többségéről is kiderült, hogy alacsony színvonalú oktatás folyik keretük között, amelyek nincsen összhangban a tudományos forradalom feltételei között működő nemzeti és vállalati igényekkel. Jelentős központi támogatással indult meg a felsőoktatás, benne az üzleti oktatás megújítása. Néhány évtized alatt a szakiskolákból a menedzsmenttudomány fellelegvárivá váltak. Ezzel azonban átestek a ló túlsó oldalára: a tudományos kiválóság vágya, a kutatócentrikusság, az elmélet és a módszertan fetiszizálása mind

távolabbra sodorta az üzleti iskolákat az üzleti gyakorlattól. Elméleti folyóiratokban való publikálás, az azokra történő hivatkozás fontosabb lett, mint a gyakorlattal való kapcsolat, az eredmények gyakorlati alkalmazása. A tudományos teljesítmény az előléptetések legfontosabb tényezőjévé vált. A szakma és a tudományosság konfliktusa kieleződött: napjainkra az üzleti iskolák – bennük különösen az MBA-képzések – elveszítették vonzerejüket. A menedzsmentképzés újabb fordulóponthoz érkezett: olyan átalakulásra van szükség, amely megteremti az egyensúlyt a menedzsment mint szakma és a menedzsment mint tudomány között. Ehhez minden bizonnyal interdiszciplináris megközelítés, a rosszul strukturált szituációkat jobban kezelő diszciplínák jobb felhasználása, más tudományterületek, ún. puha diszciplínák (pszichológia, bölcséleti tudományok, művészet-történet stb.) megtermékenyítő hatásainak kiaknázása, az emberi tényező hatékonyabb kezelését elősegítő kutatások, tananyagfejlesztés és oktatás szükségessége. És megtalálni az ismeretközlés és képességfejlesztés, az elmélet és gyakorlat közötti kapcsolatok helyes arányát...

A különböző típusú képzési tevékenységektől egy meghatározott területen felhasználható eredményt várunk el. A menedzsmentképzésnek is három, alapvetően különböző típusát határoolhatjuk el: beszélhetünk oktatásról, kiképzésről és fejlesztésről (Kindler, 1982). Ezek nem abszolút kategóriák: egy-egy képzési formában többnyire mindhárom elem jelen van, a különbség inkább jelenlétük arányában fejeződik ki.

- Az oktatás (*education*) a megfelelő ismeretekre, attitűdökre és készségekre alapozott képességek széles körének kifejlesztését célozza – éppen ezért nem feladat- vagy szervezetspecifikus. Szélesebb körű, időhorizontja nagyobb, mint a kiképzés. Az oktatás középpontjában inkább az *ember* áll, mint a meghatározott munkafeladatok. Az oktatás általános érvényűségéből következik, hogy az ilyen típusú képzés inkább egyetemi feladatnak minősíthető. A Bologna struktúrában a mester és a PhD szinthez rendelhető.
- A kiképzés (*training*) valamilyen jól meghatározott munkafeladathoz szorosabban kötődő, specifikus képzés, amely kifejezetten arra törekszik, hogy egy konkrétan meghatározott munkaterületen fejlesszen ki felhasználható jártasságot, készséget. Fókuszában a *munkafeladat és az egyén* áll. Az embereket kifejezetten speciális feladatok ellátására képezik ki. A kiképzés a gyakorlati alkalmazásra orientált, a kiképzési programok közelebb állnak a főiskolai profilokhoz, mint az egyetemi képzésekhez. A Bologna struktúrában az alapképzéshez (tágabban meghatározott munkafeladathoz), a felsőfokú szakképzéshez (szűkebben meghatározott munkafeladathoz) köthetők. Legtisztább formája a vállalatspecifikus kiképzés, amelyeket konkrét vállalati igényre és megrendelésre terveznek meg, és a képzés gyakran a vállalat falain belül történik, vállalati tanfolyamok formáját öltve (specifikusan meghatározott, testre szabott munkafeladathoz rendelt képzés).
- A fejlesztés (*development*) komplex folyamatokra irányul: a folyamatban résztvevők hivatásszerű munkavégzésük során mint egyének tanulnak, fejlődnek és tökéletesítik képességeiket. A munka közbeni tanulás fő eszköze a tapasztalatok értékelése, visszacsatolása, felhasználása. Jellegénél fogva szorosan kötődik a gyakorlathoz, annak táptalaján virágzik. Tipikus támogató eszközei a rotáció, a teammunka, a speciális projekteknél, esetenként szervezett továbbképzési programokban, céltanfolyamokban való részvétel. Fókuszában az *egyéni és a komplex folyamat* áll. A Bologna folyamatban ezzel a képzési típussal az életen át tartó tanulás te-

rületére lépünk be (rövid kurzusok, szakirányú továbbképzések, újabb diploma megszerzése stb.).

Annak megítélésére, hogy az oktatási rendszer kialakításánál egy adott ágazatban, iparágban, szakmai területen, valamely képzési lépcsőben milyen súlyt képviseljen az ismeretátadás, az attitűdök kialakítása vagy a készségfejlesztés, milyen fokú gyakorlatorientáltság lenne szükséges a képzés során, vagy milyen szerepet játszhat a képzésben a tapasztalat: receptek nem állnak rendelkezésre. Üzleti iskolák esetében az 1. táblázatban megjelölt súlyok, prioritások szerint lehetne elindulni.

Az üzleti iskolák történeti kialakulása és működése során az ismeretátadás, az attitűdök és készségek szerepe, a gyakorlati orientáció és a tapasztalat eltérő fontossággal jelenik meg. Tanulmányunkban ezeket a hangsúlyváltásokat kíséreljük meg nyomon követni, és vizsgálati terepül főként az *amerikai üzleti iskolákat* választottuk. Ezt a választást több szempont is indokolja.

- A menedzsmenttudományokban az amerikai iskolák és vállalati példák napjainkban meghatározóak. Az elmúlt évszázadban az USA domináns pozíciót ért el az innováció terén, a tudományos életben, de a vállalatirányításban és a menedzsmentkutatásokban is.
- Egyetemei uralják a nemzetközi rangsorokat, ugyanez a helyzet az üzleti képzést nyújtó intézményekkel is. A menedzsmenttudomány meghatározó elméleti eredményei, élenjáró vállalati alkalmazásai az amerikai üzleti felsőoktatási intézményekhez, kutatási centrumokhoz és az alkalmazásban élenjáró gazdálkodó szervezetekhez kötődnek.
- Európa – és különösen hazánk – több éves késéssel követi a menedzsmentképzésben bekövetkezett változásokat. Ami az USA-ban már megoldott probléma, az néhány éven belül nálunk is jelentkezik. Ami Amerikában megoldatlan kérdésként merül fel, az néhány éven belül, nagy valószínűséggel, nálunk is jelentkezni fog.
- A hazai oktatási rendszer Bologna rendszerű átalakítása az üzleti jellegű képzéseket is érinti. Hiba lenne kritikátlanul átvenni olyan menedzsmentképzési filozófiát, szemléletet, megközelítést, amelyik már az USA-ban is viták keresztüliében áll. Ha ott már kezd nyilvánvalóvá válni, hogy például az MBA-képzésben paradigmaváltásra van szükség, akkor célszerű tanulmányozni és értékelni ezt a folyamatot.
- Végül az amerikai üzleti képzések tanulmányozását megkönnyíti, hogy jelentős mennyiségű, terjedelmű és kellő mélységű elemző, kritikus szakirodalom áll rendelkezésre.

1. táblázat

Az üzleti képzési komponensek belső arányai

	Fókusz	Ismeret	Attitűd	Készség	Gyakorlati orientáció	Tapasztalat
<b>PhD</b>	Egyén	XXXXX	XXXXX	X	X	X
<b>Mester</b>	Egyén	XXXX	XXXX	XX	XX	XX
<b>Alap</b>	Egyén Bővebb munkafeladat	XXX	XX	XXX	XXX	XXX
<b>FSZ</b>	Egyén Szűkebb munkafeladat	XX	XXX	XXXX	XXXX	XXX
<b>Vállalatspecifikus</b>	Egyén Speciális munkafeladat	XX	XXXX	XXXXX	XXXXX	XXXX
<b>Fejlesztés</b>	Egyén Komplex folyamat	X	XXXXX	XXX	XXXXX	XXXXX

A továbbiakban áttekintjük az üzleti iskolák kialakulását, az amerikai fejlődés induló szakaszának jellemzőit és problémáit, amelyek a kezdetekre jellemző szakiskolajellegből adódtak. A tudományosság igényének a XX. század közepén bekövetkezett előretörése gyökeresen átalakította ezeket az intézményeket: megváltozott a tananyag, a képzés módszertana, az oktatókkal szembeni követelményrendszer is. A tudományosság kibontakozása azonban súlyos következményekkel is járt: az üzleti iskolák tevékenysége elszakadt a valóság igényeitől, öncélúvá vált, egyre kevésbé lett alkalmas a felhasználók elvárásainak kielégítésére. A kibontakozó krízist jól érzékelteti a hajdan oly népszerű MBA-képzések válsága. E folyamat áttekintése után a megváltozott körülményekhez való alkalmazkodás kereteit, a kibontakozás lehetőségeit vizsgáljuk meg. A téma kifejtése során reflektálunk a hazai üzleti felsőoktatás néhány problematikus kérdésére is.

**Az üzleti iskolákról**

**Mi a business school?**

Ez az összefoglaló elnevezés egymástól rendkívüli mértékben eltérő képzéseket takar. A business school (továbbiakban: BS) olyan felsőfokú intézmény, amely az üzleti tudományokban (*Business Administration*) bocsát ki egyetemi szintű diplomát. A képzési diszciplínák között a számvitel, a pénzügyek, az információs rendszerek, a marketing, a szervezeti viselkedés, a stratégia, az emberi erőforrások és a kvantitatív módszerek játszzák a főszerepet. Alaptípusai a következők.

- Olyan üzleti iskolák, amelyek egy egyetem keretei között önálló karként vagy intézetként (*department*) végzik tevékenységüket a gazdálkodástudományok területén.
- Észak-Amerikában azok a gazdálkodási profilú intézmények vagy szervezeti egységek, amelyek az egyetemi képzés második lépcsőjében – a Bachelor fokozatra építő – *graduate school* formában oktatnak, és amelyek MBA (*Master of Business Administration*), vagy azzal egyenértékű fokozatot kínálnak.
- Észak-Amerikában azonban a BS jelenthet az előzőtől eltérő intézménytípust is: olyan kétéves időtartamú képzést, amely *Associate's degree* diplomát ad olyan üzleti területeken, mint titkár(nő), könyvelő és hasonló képzések. Tipikusan üzleti vállalkozásként és kevésbé felsőoktatási intézményként működnek (közel állnak a hazai felsőfokú szakképzéshez). Ezek valójában – elnevezésük ellenére – már nem sorolhatók a BS-ek körébe. Mint ahogy a felsőfokú szakképzés sem: bár része a *tercier education*-nek, és elnevezése szerint felsőfokú tanulmányokat sejtet, de valójában nem ad felsőfokú diplomát.
- Európában és Ázsiában számos olyan egyetem létezik, amelyik kizárólag üzleti képzéssel foglalkozik.

**A diplomák jelölése**

Ahogy az üzleti képzési formák megnevezése sem egységes (néhány esetben még félrevezető is lehet), úgy a kiadott diplomák esetében sem beszélhetünk egységes megnevezésekről. Az üzleti iskolák által kiadott dip-

lomák elnevezése szinte áttekinthetetlen – nem használnak egységes, nemzetközileg elfogadott jelöléseket. A sokszínűséget az alábbi összeállítás jól jellemzi:

- felsőszintűnek nem tekinthető *Associate's degree* oklevelek: AA, AAB, ABA, AS,
- alapképzésben megszerezhető *Bachelor* diplomák: BBA, BBus, BComm, BSBA, BAcc, BABA, BBS és BSc,
- *Master* szintű diplomák: MBA, MM, MAcc, MMR, MSMR, MPA, MSM, MHA, MSF, MSc, MST és MCOMM, Oxford és Cambridge egyetemeinek üzleti iskolái MPhil vagy *Master of Philosophy* diplomákat adnak ki az MA vagy MSc helyett,
- léteznek új, egyetemi fokozatot nem jelentő ún. posztgraduális oklevelek is: *Post Graduate Diploma in Business Management* (PGDBM), *Post Graduate Program* (PGP) in Business Management, *Post Graduate Program* (PGP) in Management, ezek megszerzése általában már egy egyetemi szintű diploma meglétéhez kötött,
- az üzleti képzésben is lehetőség nyílik doktori fokozat megszerzésére, és ezek szokásos megjelölései: PhD, DBA, DHA, DM, DCOM, FPM.

**Az „elsőők”**

Az első olyan intézménynek, amely kereskedelmi ismeretek oktatására specializálódott, a lisszaboni *Aula do Comércio*-t tekinthetjük, amely 1759-től 1844-ig működött. Az első valódi – egyetemi szintű – BS-t 1819-ben, Párizsban alapították a Napóleon által kialakított császári egyetemi modellhez illeszkedő specializációs rendszerben *Ecole Supérieure de Commerce of Paris* néven, önálló intézményként.

Az angolszász felsőoktatásban is korán megjelentek az üzleti képzés iránti igényt kielégítő oktatási egységek. Az első olyan BS, amelyet már egy jelentősebb egyetem keretei között hoztak létre, a University of Pennsylvania üzleti iskolája volt, amely *The Wharton School of Business* néven nyílt meg. Alapítója Joseph Warton, iparbáró és filantróp, aki vagyonát bányászatban, az acéliparban alapozta meg (a Bethlehem Steel társalapítója), majd érdeklődése a gazdasági kérdések, később az oktatás felé irányult. Gazdasági témájú írásokkal is jelentkezett, főként a védővámok kérdésével, a gazdasági ciklusokkal foglalkozott. Korán felismerte, hogy a korabeli szűk szakmai profilú, néha szakmunkástanuló-szintű üzleti képzések nem elégítik ki a korabeli ipar igényeit. 1881-ben százezer dolláros alapítványt hozott létre a University of Pennsylvania részére olyan üzleti iskola megteremtésére, amely az üzlet vezetésére, fejlesztésére oktat (kezdetben BA-szinten),

de kutatást is végez (ennek témájaként a gazdasági tevékenységek ciklusainak vizsgálatát nevezte meg). A létrehozott Wharton School rövid időn belül kiszélesítette profilját más tanulmányokkal és kutatásokkal is. Kortársai többségétől eltérő módon eltávolodott a szűken vett szakmai képzéstől. A politikatudományok, társadalomtudományok, pénzügyek, menedzsmenttanulmányok is szerepeltek palettáján, bár ezeknél ekkor még a gyakorlati megközelítés dominált. A Wharton publikálta később az első üzleti tankönyvet, hozta létre az első üzleti kutatási központot (*research center*), az első vállalkozási központot, az első executive MBA-t.

Már a XIX. század végén megjelentek az első graduate schoolok, ahová egy már meglévő diplomával lehetett beiratkozni. 1881-ben alakult meg a *Tuck School of Business at Dartmouth College*. 1900-ban már olyan intézményként működött, amely mesterdiplomát adott ki („*Master of Commercial Science*”). Az első MBA elnevezésű diploma a *Harvard Business School* nevéhez fűződik (1910). A PhD fokozatok kiadása terén az első fecskét 1920-ban a *University of Chicago Graduate School of Business* jelenti – ugyancsak ez az intézmény büszkélkedhet később az első közgazdasági Nobel-emlékdíjas tudóssal is (George Stigler, 1981).

Az MBA-képzés a II. világháborút követően rohamosan terjedt az USA-n kívüli területeken is: 1949-ben a Dél-afrikai unióban, 1958-ban Dél-Amerikában nyitja meg kapuit az első MBA-képzést nyújtó intézmény. Alakulnak a több országra kiterjedő oktatási intézmények: a *Thunderbird School of Global Management* oktatási tevékenysége már három kontinensre terjedt ki.

**Amerikai üzleti iskolák a XX. század közepéig**

Az előzőekben felsorolt business schoolok az üzleti képzés elitjét képezik, inkább kivételnek, mint tipikusnak számítanak. Az üzleti iskolák többségére a XX. század közepéig korántsem ez az innovatív szellem, a színvonalra való törekvés volt a jellemző. Az átlagot a szakoktatás túlsúlya jellemzi, de az elitintézményeknél sem a kutatás a domináns.

A századforduló Amerikáját a nagy tömegű – Kelet-Európából és Dél-Európából induló – bevándorlás jellemezte. Ezek az „új” bevándorlók – a XIX. századi bevándorlókkal ellentétben – már nem angolszász eredetűek: többségükben lengyeleket, oroszokat, magyarokat, olaszokat találunk közöttük. Az új bevándorlók nyelvi, vallási, etnikai sokszínűséggel jellemezhetőek, akik sokszor az angol nyelvet sem ismerték, szakképzetlenek voltak. Elődeiktől eltérően már nem Nyugatra tartottak, hanem a keleti partvidéken, a nagyvárosok szélén nemzeti alapon szervezett gettóban húzódtak meg. A szakoktatás iránti felfokozott igény tehát eb-



ben az időben nemcsak az alap-, hanem a középfokú oktatásban is igen erős volt. Az akkori amerikai társadalomnak a gyors ipari fejlődéshez égető szüksége volt szakképzett munkaerőre. Az I. világháború után kialakult helyzet ismét a szakképzés felé irányította a figyelmet: kiderült, hogy a frontról visszatérő katonák közel 25%-a írástudatlan, sokan angolul sem tudnak. A békegazdaságra való átállást, a katonák továbbtanulását, a szakképzettség megszerzését jelentős szövetségi támogatás is segítette (1918), de a világgazdasági válság utáni fellendülés is a szakképzési igény erősödéséhez és központi támogatásához vezetett. A szakképzett munkaerő iránti éhség az üzleti iskolák működésére is rányomta a bélyegét.

A XIX. században az első üzleti iskolákat azzal a fel-fogással indítják, hogy az üzlet vezetése valójában egy szakma, ezért a BS szakiskola jellegű is legyen. Valójában az üzleti iskoláknál a küldetés megfogalmazásának kettős funkciót kellene magukban foglalniuk: gyakorlati szakemberek képzését az üzleti világ számára, de ezzel párhuzamosan tudásteremtést, a kutatás révén. Jól szemlélteti ezt a törekvést a Wharton School alapító nyilatkozata: „A leendő szakemberek korrekt elméleti és gyakorlati képzést kapjanak a modern pénzügyek és a gazdaság tudományából és művészetéből, legyenek jól informáltak és előítélet-mentesek, szolgálják szakszerűen és hűségesen a társadalmat, vállalatukat, saját vállalkozásukat, szilárd erkölcsi alapon állva. Röviden: pénzügyi és gazdasági területen megteremteni egy liberális oktatás lehetőségeit.”

A kettős követelmény azonban a business schoolok túlnyomó többségénél nem teljesül: a szakképzés-jelleg háttérbe szorítja a kutatást, mintegy másodrangú szerepre kárkoztatva azt. Nagy számban hívnak meg elméletileg nem kellően felkészült ipari szakembereket egy-egy szakmai tárgy – pl. termelésmenedzsment – oktatására, akik gyakorlati tanácsokkal, életbölcsesekkel ugyan ellátják hallgatóikat, de adósak maradnak az átfogó, általánosítható, rendszerbe foglalt ismeretek oktatásával. Az elméleti igényesség, a szakszerűség sok kívánnivalót hagy maga után, a kutatómunka általában háttérbe szorul. Az oktatás gyakran alacsony színvonalra miatt nehéz a hallgatók figyelmét megragadni, ami megnehezíti a tehetségek kiválasztását is. Ez volt jellemző még a XX. század első felének amerikai üzleti iskoláira is.

## Szakiskolából a tudomány fellegvára

### A politika nyomása

Az amerikai üzleti oktatásban a változások a múlt század közepén külső, intézményen és gazdaságon kívüli nyomásra indultak be. Az egyik legjelentősebb

tényező a világpolitika és az USA-nak abban játszott szerepe, amely átformálta az egész amerikai közoktatási rendszert, de kihatott a felsőoktatásra is. Einstein levele nyomán indították a Manhattan-programot, amely mellett, hogy megnyitotta az atomkorszakot, a tudományos és a politikai törekvések összeházasítását is jelentette. „1945 után az amerikai szövetségi kormány egyre nagyobb szerepet vállalt az oktatási intézmények irányításában és politikájában. A Szovjetuniótól, a hidegháborús ellenségtől, valamint a polgárjogi mozgalmak követeléseitől való félelem azt eredményezte, hogy a szövetségi kormány egyre inkább meghatározta az oktatás prioritásait és az iskolák szabályrendszerét. Ily módon a kormány képes volt összehangolni a külpolitikát, a gazdasági és a társadalmi érdekeket, valamint az oktatás fő irányait: a szövetségi kormány fő célja a „nemzeti” politika kialakítása lett. Ezzel a szövetségi kormány átformálta az oktatás tradicionális decentralizációját.” (Zsigmond, 2005: 62. o.) Az első szovjet atombomba kipróbálása a tudomány- és az oktatáspolitikai terén erőteljes központosítást váltott ki, a nemzet fennmaradása vezérmotívumával, a nemzet erősítésével indokolva e lépéseket. Rickover tengernagy (az atomhajtású tengeri flotta atyja) az 50-es években rámutatott arra, hogy az amerikai oktatási és tudományos kutatási rendszer nem teremt megfelelő alapot a hidegháborús versenyhez. Szerinte az oktatás sokkal fontosabb tényező a nemzetbiztonság szempontjából, mint az atomerő a haditengerészetben, ha az emberek nem elég képzettek a gyors technikai fejlődés korszakában, akkor előtűnik szinte semmiféle jövő nem áll. Felfogása szerint az oktatás Amerika első védelmi vonala. Egy ország csak akkor képes gyors ütemű technikai fejlődésre, ha a tudományos forradalom igényei szerint változtatja meg oktatási rendszerét. A Szovjetunió utoléréséhez meg kell tanulni, hogyan kell vezetni a szervezeteket, rugalmassággal kezelni a rutinmunkát, hogy az ne zavarja az alkotótevékenységet (Zsigmond, 2005: 62. o.).

Mindezekből a tudomány és a kutatás szervezeteinek felülvizsgálata és korszerűsítése, az alap kutatások szerepének növelése következett: minden támogatást meg kell adni a tudományos tökély fejlesztéséhez, az egyetemeknek minden támogatást meg kell kapniuk. A feladatok között megjelenik a tudomány és az oktatás összekapcsolásának igénye, az *undergraduate*, *graduate* és *postgraduate* képzések megszervezése, az oktatás tudományosságának erősítése, a tehetséggondozás, új tantárgyak és programok bevezetése. Mindez a hidegháború viszonyai közepette, a feltételezett harmadik világháborúra való felkészülés jegyében zajlik: a tudományosság erősítésének motorja a honvédelem.

A korszak jellegzetes alakja James Conant, a hidegháború egyik meghatározó ideológusa, akinek pályafutása is jellemző a 40-es, 50-es évekre: személyében is összefonódnak, a honvédelem, a tudomány és az oktatás kérdései. A *National Defense Research Committee* tagja, majd elnöke, az *Office of Scientific Research and Development* vezetője, a *Harvard University* elnöke, a németországi haderő főparancsnoka, bonni nagykövet, majd az amerikai oktatáspolitikai kutatója. Tevékenysége arra irányul, hogyan kell egy nemzetnek szellemi forrásait összpontosítani, hogyan kell összehangolni szervezeteit, hogy az állam megvédje magát a belső bizonytalanságtól és a külső támadástól. Conant olyan emberek képzését tartja szükségesnek, akik kompetensek a K&F területén, képesek eredményesen részt venni a polgári és a katonai célú termelésben, mindeközben képviselik az amerikai értékeket (Conant, 1959; Zsigmond, 2005). A javasolt átalakuláshoz a végső lökést az első szputnyik fellövése adta, 1957 októberében, ami fenyegettséget, frusztrációt, sokkhatást váltott ki az USA-ban, az egyetemekre irányuló nyomás elindítója, a változások mozgatórugója lett.

### Gazdasági-társadalmi szívóhatás

Ugyanakkor ezzel egy időben érvényesült a gazdasági szívóhatás is: a gazdasági folyamatok is lehetővé, sőt esetenként szükségessé tették kvantifikált megközelítések alkalmazását. A honvédelmi szempontok mellett tehát a gazdasági fejlődés *vállalati szinten* is igényt támasztott a business schoolokkal szemben: ösztökölte a tartalmi megújulást, a szakképzéstől a tudományosság felé történő elmozdulást, az egyensúly megteremtését. Az egyik szívóhatást például a vállalati tervezés kibontakozása képezte. A vállalati hosszú távú tervezés (*long range planning*) kezdete az 50-es évek közepére tehető. Ekkorra a *technológiai környezetben* jelentős változások következnek be: a háborút követő évek hallatlan technikai fejlődést generálnak. Az Egyesült Államokban például a háborús évek miatt elfojtott és elhalasztott fogyasztói kereslet, a romokban heverő Európa újjáépítése olyan piaci szívóhatást jelent, amelyre a korábbi évtizedekben nem volt példa. A klasszikus iparágak a telítődés állapotába jutottak, új iparágak jelennek meg. A nemzeti piac kibővül, amelyet az amerikai cégek termékeikkel mind nagyobb arányban jelennek meg elsősorban a fejlett országok piacain. A jelentős állami megrendelések mellett új lehetőséget jelent a szabadidő eltöltésével kapcsolatos igények kielégítése. A piaci környezet a vállalatok számára ragyogó perspektívákkal kecsegtet, sikereket ígér, növekedésre biztat.

A XX. század elejéig a vállalkozásokra az informális tervezés alkalmazása volt a jellemző. A későbbiek során, a piaci verseny éleződésével, a kockázat növekedésével a vállalkozók rákényszerülnek döntéseik jobb megalapozására. Először a *progresszív vállalatok kezdenek kísérletezni* ezen a téren formális tervezési megközelítésekkel – ha beválik a módszer, mások is átveszik. A formális tervezés *empirikus alapokról* indul, a tudósok, kutatók csak később dolgozzák ki hozzá az elméletet.

A legdöntőbb változás, hogy a tervezés *időhorizontja kitágul*. A rövid távú célokkal szemben most már *messzebbre tekintő elképzelések* fogalmazódnak meg célok, tervcélok, programok formájában, amelyek az egész vállalati szervezetet mozgósítani kívánják. A költségvetések is hosszabb távra készülnek, a vállalat igyekszik kihasználni a szinte korlátlanul ígérkező növekedési lehetőségeket.

Az USA gazdasági életében a vállalatokat érő környezeti hatások az ötvenes évek végén, a hatvanas évek elején elérik azt a kritikus tömeget, amelynek eredményeként a vállalati döntési rendszerek átalakulnak. Az egyes szakterületek döntéseit, a termékfejlesztési elhatározásokat nem lehetett többé a vállalat egészének várható jövője, illetve a vállalat és környezete közötti kapcsolatok általános vizsgálata nélkül meghozni. Összetetté váltak az egyes döntések, de – ami ennél tárgyunk szempontjából sokkal fontosabb – nagyon szövevényessé vált a döntések kölcsönös kapcsolata is. A vállalati döntéseknek ez a bonyolult rendszere alakult át vállalati tervezéssé.

A vállalati döntéshozók, a stratégiák, a tervezők számára a környezetben zajló események még elég jól *áttekinthetők*, a múltbeli tapasztalatok még jobbra használhatóak, a *trendek léteznek és folytatódnak*. A piaci részesedés növelése biztosíthat előnyös pozíciót a vállalat számára, ezért erőfeszítéseit ide koncentrálna. A piac felvevőképessége bővül, akadályt elsősorban az erősödő konkurencia jelent. A termelés és a marketing viszonylatában még az előbbi élvez előnyt: *fő feladat a termelés felfuttatása*, a költségek leszorítása, a versenytársnál kedvezőbb árak elérése. Ez biztosítja a nagyobb piaci részesedést, vele együtt a nagyobb nyereséget. A diverzifikáció még nem jellemző, a vállalati tevékenység általában egy *domináns profíllal* jellemezhető. A marketing és a piackutatás feladata az értékesítés növelése előtt fellelhető akadályok eltávolítása.

A *változások üteme még viszonylag lassú*, közelít a vállalat reagálási idejéhez, de még nem veszélyezteti a válasz időben való kidolgozását. A trendek követhetők, *prognosztikai módszerekkel jól előre jelezhetők*. A környezeti lehetőségeket és fenyegetéseket – ha a vál-

lalat veszi a fáradságot – még időben fel lehet ismerni. A vezetés így időben fel tud készülni az előre jelzett változásokra, és ki tudja dolgozni a megfelelő választ.

A hosszú távú tervezés a táguló piac lehetőségeinek kihasználását veszi célba, ezért kiindulópontja a környezeti prognózis, azon belül is az értékesítés *extrapolatív előrejelzése* a jellemző. Ez a korszak a kvantitatív prognosztikai módszerek alkalmazásának virágkora: az ismert trendek a jövőben is tovább élnek, a múltbeli adatokra illesztett görbék extrapolálása viszonylag pontos előrejelzések készítését teszi lehetővé a piac felvevőképességéről. A korszak a *formalizált prognosztikai módszerek* gyors terjedését mutatja. Az élénkülő versenyben a cél a lehető legnagyobb *piaci részesedés* elérése. Ezt a vállalat azzal érheti el, ha az adott termékből minél nagyobb mennyiséget, minél kisebb költséggel állít elő. Mivel a piac gyakorlatilag nem jelent kemény értékesítési korlátot (a *boom* még tart), ezért a tervezési programok központjában az erőforrások jobb elosztása, a *termelés növelése* áll. Megjelennek az erőforrás-allokálás kvantifikált módszerei, köztük a *lineáris programozás* modelljei és az első gyakorlati alkalmazások.<sup>1</sup> A funkciók mozgósítása az értékesítési előrejelzések realizálása érdekében, a növekedés bővületében történik meg, *programok* formáját öltve. A vállalatok elvileg készen állnak a kvantifikált, tudományosan megalapozott módszerek befogadására.

### Egyetemi válaszok a kihívásra

A korábban említett Conant a kutatásai során kapott eredményeit, azok alapján formálódó nézeteit és javaslatait összefoglaló tanulmányban nyújtotta be a Carnegie Alapítványnak. Ennek következtében a Ford és a Carnegie Alapítvány részleteiben is megvizsgálta a business schoolokban folyó oktatás és kutatás helyzetét is. A képzések és a tudományosság színvonaláról a felmérés lesújtó véleményt hozott. Mivel a diplomás menedzserek iránt hatalmas kereslet jelentkezett, a két alapítvány nemcsak javaslatot tett az üzleti oktatás tudományos alapjainak megerősítésére, hanem erre a célra jelentős támogatásokat is felajánlott.

Az üzleti felsőoktatás teljes átalakulása megindult. A jelentősebb egyetemek komolyabban vették az üzleti iskolájukban folyó képzést, és a század végére kb. kéttucatnyi elit MBA, valamint a pozíciójukat ostromló business schoolokban magas színvonalú, tudományosan megalapozott üzleti képzés alakult ki. Elterjednek az addig kuriózumnak számító doktori iskolák, megjelentek a színvonalas, tudományos igényű üzleti szakfolyóiratok (pl. *Management Science*, *Administrative Science Quarterly*), megszületnek az első Nobel-díjak is (elsőként George Stigler, az University of Chicago

Graduate School of Business professzora, 1981-ben, majd Larry Klein, a Wharton School oktatója, ugyanabban az évtizedben).

### A hazai üzleti képzés

Mi történt a XX. században a menedzsment területén hazánkban? Az üzleti iskolák történetének áttekintése külön kutatást igényelne, amire most nem vállalkozhatunk. Amit tehetünk az az, hogy áttekintjük a fő vezetés-szervezéstudományi irányzatokat, a fő trendeket.<sup>2</sup>

Az 1900-tól az első világháború kitöréséig, de akár 1919-ig is kiterjeszhető időszakra vonatkozóan az amerikai *Scientific Management* és a német *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre* hatása emelendő ki. Ezek az irányzatok a századfordulót követő ipari fellendülés vezetési és szervezési problémáira adtak megfelelő válaszokat. A kor jelentősebb szerzői, tudományművelői közül Zelovich Kornél, Feyér Gyula, Méhely Kálmán, Szabó Ervin és Maróthy Kálmán neve emelendő ki. Ebben az időszakban még érvényesült az angolszász és a német tudományos megközelítések egyensúlya.

1920–1945 között, a „vesztes háborútól a háború elvesztéséig” terjedő időszakban a racionalizálási mozgalom és a német üzemgazdasági szervezéstan befolyása erősödött. A fordizmus-taylorizmus is német közvetítéssel jutott el hozzánk. Az átalakítási programok tárgyát az *ipari üzemek és termelési ágak* (pl. gépipar), később a *közigazgatás* (Magyar Zoltán munkássága) hatékonyságjavítása képezték. A magatartási irányzatoknak (*human relations*, *organizational behavior*) csekély volt a szerepe. Ennek a korszaknak, amelyet Magyar Zoltán mellett többek között Rajty Tivadar, Hollós István és Hollós József neve és művei fémjelznek, kiemelkedő eseménye volt 1928-ban a *Szervezés és Üzemgazdálkodás* című folyóirat elindítása, illetve 1932-ben a *Magyar Racionalizálási Bizottság* megalakulása.

Az 1946-tól 1956-ig tartó periódus a felszámolások kora. Megszüntették a vállalatok szervezési részlegeit: nem volt szükség külön szervezőkre, a vezető feladata lett a felülről kapott utasítások megszervezése és végrehajtása. A Műegyetem Üzemi Tervgazdaságtan Tanszéke Harsányi István és Kádas Kálmán vezetésével, illetve a Miskolci Nehézipari Műszaki Egyetem Ipargazdaságtani Tanszéke Susánszky János vezetésével egyfajta sajátos értékmegőrző, átmentő szerepet töltött be ebben az időszakban. Javult a helyzet 1957 és 1968 között: egy korlátozott kibontakozás lehetősége nyílt meg. Újraéledt a *scientific management* és a német üzemgazdasági szervezéstan, megjelentek a humanisztikus irányzatok (HR, motivációs elméletek).

A szervező szakma ismét megjelent és megerősödött. Ez többek között az ágazati ISZI-k (szervezőintézetek) megalakulásának időszaka.

Az üzleti felsőoktatás tudományosságának igénye Magyarországra is „begyűrűzött”. Az új gazdasági mechanizmus meghirdetése, majd 1968. évi bevezetése teret nyitott bizonyos piaci mechanizmusoknak, ami értelemszerűen azzal a feltételezéssel járt, hogy a hazai vállalatok önállósodásával, nagyobb mozgási szabadságával, a tőkés piacokon való gyakoribb szereplésével a nyugati vállalatvezetési módszerekkel is tisztában kell lenniük, a piaci siker érdekében azokat alkalmazni is tudni kell. Az ismétlődő visszarendeződések, a gazdaságpolitika vargabetűi, azonban a reform kibontakozását nagymértékben torzították, gyakran gátolták.

1968-tól kezdődően az új gazdasági mechanizmus mindazonáltal jótékony hatást gyakorolt a vezetéstudomány fejlődésére. *Újabb intézmények* jelentek meg (Országos Vezetőképző Központ, Szervezési és Vezetéstudományi Társaság), *új irányzatok* váltak ismertté (pl. az operációkutatás, a rendszerelmélet és a kibernetika, a döntésemélet) és épültek be a vezetés-szervezés elméletébe, gyakorlatába. A műszaki egyetemek (Budapest, Miskolc, Veszprém) szervezéstudományi oktatási profiljának kiszélesedése mellett az MKKE Ipari Üzemszervezési Tanszéke, valamint a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara is bekapcsolódott a képzésbe. 1980-ban az MTA határozatot hozott a *Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottság* felállításáról.

A mennyiségi megközelítésbe vetett (akkor még megalapozott) hit kisugárzik az üzleti tudományok *egyetemi szintű oktatására* is. Számos jelentős külföldi szakmunkát lefordítottak: (nemcsak a közgazdasági Nobel-emlékdíjasok alapmunkáit, de számos üzleti témájú szakkönyvet is (Starr, Ackoff, Kaufman, Lange, Young stb.). A gazdasági felsőoktatásban megerősödik a matematikai-statisztikai alapozás, majd erre építve a korábbinál lényegesen nagyobb szerepet kap a tananyagban a kvantifikált technikák oktatása. Hazánk ez a hullám a 60-as, 70-es években éri el. Az akkori oktatási reform érdeme, hogy felismerve a kor követelményeit hajt végre strukturális átalakítást: a matematika-oktatás korszerűsítése, a fejlett statisztikai módszerek, valószínűségszámítás, az operációkutatás legjobb eredményeinek megismertetése a leendő közgazdászokkal napirendre került. Ez a törekvés a még jól prognosztizálható környezetelemzéshez adta meg a szükséges eszköztárat. Hasonlóképpen támogatta a hosszú távú tervezés termeléscentrikusságát a lineáris modellezés is. Ezeknek a módszereknek a konjunktúrája a hosszú távú tervezés gazdasági hátterének megváltozásával

azonban idővel megszűnt, ugyanakkor a hazai közgazdászok képzésben ennek konzekvenciáit a mai napig nem vontuk le. A turbulens, kiszámíthatatlan környezetben mindenesetre más megközelítésre (is) szükség lenne. Az eddigieknél például lényegesen nagyobb súlyt kellene fektetni a rosszul strukturált problémák megoldására, a szubjektív előrejelzési módszereknek stb. az oktatására és alkalmazására.

### Az MBA-képzés mai kérdőjelei

Úgy tűnik, napjainkra az üzletemberek, gazdasági vezetők képzésére szakosodott felsőfokú intézmények életgörbéje az USA-ban elérte csúcspontját: ma már megújulásra lenne szükség. A jobb MBA-programokba nem is olyan régen még rendkívül nehéz volt bekerülni: elvégzésük viszont ívelő karriert, magas fizetést garantált. Mára egyre nő az elégedetlenség mind a hallgatók, mind a munkáltatók körében: nem készítik fel a valódi vezetési problémák kezelésére, nem fejlesztik ki a szükséges képességeket, távol kerültek a gyakorlattól, nem tanítanak etikussá viselkedésre. Hasonló folyamat hazánkban is megfigyelhető.

### Gyakorlati használhatóság vs. tudományosság

Az üzleti képzést folytató felsőfokú intézmények, mint láttuk, *kezdetben* a gyakorlati szakemberképzést állították előtérbe, abból kiindulva, hogy *az üzlet vezetése valójában egy szakma*, a tudásteremtést másodlagos feladatnak tekintették. Miután egy 1959-es átfogó vizsgálat rámutatott az üzleti tudományok oktatásánál az elméleti alapok gyengeségére, alapítványi forrásokból hatalmas összegek áramlottak az elméleti alapok megerősítésére – a XX. század végére a „*tudományos modell*” lett az uralkodó, és a vezető business schoolok ma már magas elméleti színvonalú képzési programokat kínálnak.

Mindezekre azonban árnyék vetül, ami sajátos elentmondásokban fejeződik ki. A *szakmai oktatásnak a tudományos képzés felé történt eltolódása révén* az üzleti iskoláknak nem az lett a fontos, hogy végzett hallgatóik mennyire kompetensek, vagy hogy oktatóik mennyire ismerik az üzleti világ mozgatórugóit. Ehelyett oktatóiknak, de maguknak az intézményeknek az értékelése is, a tudományos kutatás eredményeire fókuszál. A képzés célja a *tudósok érdekeinek kiszolgálása lett*: az a szemlélet uralkodik, hogy a tudósok támogatásával elért eredmények segítik előre a haladást, de a gyakorlati alkalmazás már legyen mások feladata. Az előléptetés, az elismerés a kutatási eredményekért jár, mellőzhető a komplex, bonyolult társadalmi-gazdasági ismeretek (a rendszer egésze helyett elegendő csak egy jól körülhatárolt, egy-két dimenziós részproblémával foglalkozni).



„A business schoolok által elfogadott tudománymodell absztrakt pénzügyi és gazdasági elemzéseket, többváltozós regressziós számításokat és laboratóriumi pszichológiát használ. A kutatások egy része kiváló, de mivel olyan kevés közül van a tényleges üzleti gyakorlathoz, az üzleti továbbképzések egyre körülhatároltabbakká váltak – és egyre kevesebb relevanciával bírnak a gyakorlati szakemberek számára”. (Benis, 2005) Komplex, általános kérdések (mint például annak meghatározása, hogy egy gazdasági döntés milyen reakciókat vált ki a fogyasztókból, a környezetvédőkből, a politikusokból stb.) tudományos kísérletekkel, analitikus elemzéssel nehezen válaszolhatók meg.

A stratégiai döntések számára kiemelkedően veszélyes csapdát jelent, ha kizárólag kvantitatív elemzéseken nyugszanak. Jó példa erre McNamara szimulációs modellje, amit hadügyminiszter korában készítettett a vietnami erőviszonyok feltérképezésére, a sikeres stratégia meghatározására. A matematikai modell minden erőforrással számolt, csak éppen a legfontosabbal, az emberi tényezővel nem. A háború kimenetelét, a szétbombázott Vietnam lerongyolódott hadseregének győzelmét viszont éppen ez alapozta meg... Későbbi önkritikájában a kudarc egyik okát éppen abban látta, hogy „a kemény analízis gyakran tudásunk értékének túlbecsüléséhez vezet. A stratégiaalkotásnál éppen a nem mérhető tényezők helyes figyelembevétele különbözteti meg a jó stratégiát a sikertelentől! „A legnagyobb kockázatot a szerzett tudás melléktermékei jelentik, amelyek arra indítják a stratégákat, hogy a problémákat a tudásuk szempontjából határozzák meg, s ha új kihívással találják szembe magukat, régebbi viselkedési mintákhoz térjenek vissza. MacNamara szavaival: »Azt látjuk, amit látni akarunk«. Ez nem meglepő: többségünk múltbeli sikereink betoncipőjében jár.” (Benis, 2005)

### Gyakorlati alkalmazás vs. publikáció

A business schoolok oktatóinak munkáját publikációik, az arra való hivatkozások alapján minősítik: a legfontosabb szempont az, hogy közleményeik milyen rangos elméleti folyóiratokban jelentek meg. Sajnos ezeknek (az egyébként néha kiváló és elméletileg értékes) cikkeknek a döntő többsége a gyakorló vezetők többsége számára érdektelen – ők inkább a gyakorlati orientációjú közleményeket kedvelik. Őket főként a stratégiai döntésekkel kapcsolatos problémák érdeklik, ezek pedig szinte kivétel nélkül sokoldalúak (számos vállalati funkciót érintenek), de egyre inkább interdiszciplináris jellegűek is (emberi tényezők, a döntések környezetre gyakorolt hatása, lakossági elfogadtathatósága vagy etikai vonzatuk napjainkra egyre jelentősebb és kritikus szempont). Ezek a problémák nem formalizálhatók.

A nyugati üzleti tudományok kérdéseivel foglalkozó periodikák közül kettőt emelünk ki, amelyek a gyakorlati használhatóságot tartják szem előtt – olyan írásokat közöl, amelyek a vállalati vezetők számára is jól „emészthetőek” és hasznosak. A *Harvard Business Review* (a Harvard Business School folyóirata) ezt az igényt igyekszik kielégíteni: elsősorban a felsővezetőknek szól, többnyire vállalati stratégiai kérdésekkel foglalkozik, mellőzi a matematikai apparátus használatát, kerüli a formalizált módszerek bemutatását és alkalmazását. Nem véletlen, hogy ezért ezt a folyóiratot az A-B-C-D minősítési kategóriák közül általában a C osztályba sorolják (ami tudományos érték oldaláról egy jóval szerényebb osztályt jelent). Az ellenkező pólusra példaként az elméletileg igényesebb, formalizált eljárásokat közlő, elvontabb kérdéseket boncoló *Management Science* hozható fel. Olvasói és szerzői többnyire a business schoolok vezető tudósai, kutatóintézetek vezető munkatársai közül kerülnek ki, ugyanakkor közleményei a vállalati vezetők számára nehezen érthetőek és főként nemigen alkalmazhatók a vállalati gyakorlatban.

Ez a kettősség mind a tartalom, mind a szerzők, mind az olvasótábor tekintetében a hazai üzleti szakirodalomban is jelen van. Gondoljunk pl. a *Vezetéstudomány* és a *Sigma* című folyóiratok profiljára, olvasottságára. Az egyiket a vállalati szakemberek (is), míg a másikat főként kutatók és oktatók írják és olvassák.

### A menedzsmenttudományok oktatóiról

Sajnálatos módon nő azoknak a menedzsmentoktatóknak a száma, akik soha nem dolgoztak hosszabb ideig vállalatnál. Egyetemi diplomát szerezve oktatói pályára léptek, tudományos fokozatot szereztek, eljutottak a professzori címig, anélkül, hogy az intézményt elhagyták volna. A gyakorlattal a kapcsolatot megbízásos munkák keretében, vállalati tanácsadás, igazgatói tanács, felügyelőbizottsági tagság révén tartják – ezek azonban mindenképpen egy kívülálló nézőpontját jelentik, egyáltalán nem egyenértékűek egy vállalatnál vezetői funkcióban eltöltött évtizeddel (ami Nyugaton tipikus oktatói pályafutásnak mondható). Nehéz elképzelni olyan sebészprofesszort, aki úgy oktat, hogy életében nem operált, csak mások munkáját nézte vagy tanácsokat osztogatott... Ma ezeknek az egyetemeknek a falain belül nevelkedett professzorok tanítványai is ugyanezen az ösvényen járva már PhD-fokozat megszerzésén dolgoznak: a rendszer egyre belterjesebbé válik, egyre inkább elszakad a vállalati valóságtól. Egyesek a kontraszelekció veszélyét is felvetik...

Az üzleti iskolák oktatói azt oktatják, amit tudnak és nem azt, amire a vállalati középvezetőknek, felső-

vezetőknek, stratégáknak szükségük lenne. Ezért az oktatásban a metodológia, a tudományos kutatások eredményeinek átadása dominál. A multidiszciplináris problémákkal a mai business schoolok nemigen tudnak mit kezdeni, ezért ezek ki is szorulnak a programokból.

A legjobb üzleti iskolák a kemény tudományokban (mint pl. a fizikában) megszokott elméleti kiválóság-ára törekszenek, ahol a tanszéki munkatársak legfőbb feladata a tudomány ápolása. „Nem kell gyakorlati szakembereket oktatniuk vagy beszámolniuk munkájuk gyakorlati hasznáról, szabad kezet kapnak a kutatásban és a még szűkebb területekre összpontosító újabb tudósgenerációk kinevelésében. A tudományos modellben az egyetem létezésének célja a tudósok érdekeinek kiszolgálása. A legtöbb egyetem elfogadja ezt a felállást és az alapját képező premisszát: nevezetesen, hogy az egyetemek a tudás határait ostromló tudósok támogatásával elősegítik a társadalmi haladást. A gyakorlati implikációt másokra hagyják” – írja idézett cikkében Bennis és O’Tool. Egyben az orvosi és jogi karok ellenkező előjelű példáját is bemutatják, ahol tudatosan törekszenek a külvilággal való szoros kapcsolattartásra. Bár a jogászprofesszoroktól elvárják, hogy kiemelkedő tudósok legyenek, de azt is, hogy munkáikból gyakran idézzenek a bíróságokon is, és hogy mint oktatók képesek legyenek a tudás átadására is. Az orvosi karokon is folynak magas szintű kutatások, de az oktatói kar tagjainak többsége gyakorló orvos. Vajon nem ez a modell lenne megfelelőbb az üzleti iskolák oktatói számára is?

Az üzleti iskolák oktatói követelményrendszerében az értékelésben kiemelt szerepet játszik a publikációs teljesítmény, a cikkekre reagáló tudományos rangú, független hivatkozások száma. Külön diszciplína (*scintometria*) fejlődött ki ez utóbbiak értékelésére, mérésére. Kulcskérdés, hogy az oktató hány cikket jelentetett meg rangsorolt üzleti profilú tudományos folyóiratokban, ahol a közleményeket anonim tudós bírálók értékelik tudományos normák alapján – a szerzők ezért témaválasztásukkal, írásaikkal ezeknek a követelményeknek igyekeznek megfelelni. A publikált kutatások egy része valóban színvonalas, értékes munkát mutat be, de többségük nem ilyen, a gyakorlat szempontjából irreleváns. Ismét Bennis idézve: „Egy neves vezérigazgató kétségtelenül sokak véleményének adott hangot, amikor az elméleti publikációkat a gyakorlati szakemberek szempontjából »végtelen parlagnak« nevezte.” Mivel a rangos folyóiratokban elsősorban a mérhető adatokkal és tudományos módszerekkel operáló cikkeknek van esélyük a megjelenésre, eltúlozva a módszer jelentőségét, csak arról vesznek tudomást, ami mérhető (Benis, 2005).

Az oktatók előmenetele döntően a tudományos kutatásban elért eredmények, az azokra való hivatkozások számának és minőségének függvénye. Paradox módon a hivatkozások száma is csökkenő tendenciát mutat – lehet, hogy a kutatók nemcsak a gyakorlattól, de társak írásaitól is eltávolodtak, már az sem érdeklik őket annyira? A gyakorlati szakemberek által is emészthető és használható írások, még inkább a népszerű tudományos közlemények, már-már prostitúciónak számítanak...

Mivel az üzleti iskolák oktatói a tudományos kutatásra való koncentrációra kényszerülnek, ezért pl. az MBA-kurzusok tananyagában is a metodológia és a tudományorientált kutatások eredményeinek oktatása dominál, az esettanulmányok használata is visszaszorulóban van.

### MBA a magyar Bolognában

Az üzleti képzések helyzete a magyar felsőoktatásban kezdetektől fogva ingatag, néha ellentmondásos volt. Az első képzések a József nádor Műegyetemen indultak be, de a két világháború között a Pázmány Péter Tudományegyetemen is folyt ilyen jellegű képzés. A II. világháború után az akkor alakított Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem a kor igényeivel összhangban elsősorban a makroigények kielégítésére koncentrált, a színvonalat a közgazdaság-tudományi képzés képviselte, a menedzsmenttudományokra borús idők jártak (maga a szó sem volt sokáig szalonképes...). Napjaink két legrangosabb üzleti képzése a közgazdaság-tudományi képzés mellett bontakozott ki, magán viselve a közös múlt pozitívumait és negatívumait. Az üzleti tudományok oktatása valójában napjainkra sem tudott önállósulni, magán viseli az együttélés bélyegeit. A közgazdaság-tudomány (*economics*) és az üzleti tudományok (*business administration*) valójában két, alapjaiban eltérő tudományterületet jelentenek, amelyek a vezető amerikai egyetemeken pl. különálló karként szerveződnek (ld. Harvard University, University of Pennsylvania és mások). A hazai intézmények mint ha a mai napig nem lennének képesek eldönteni, hogy közgazdaság-tudományi karként vagy üzleti iskolaként működjenek. Filozófiájukban, módszertanukban, értékrendszerükben, oktatási és kutatási módszertanukban ez a kétféle mentalitás keveredik, és ez nincs az üzleti tudományok hasznára.

Különösen szembetűnő, mennyire nem tud mit kezdeni a magyar felsőoktatás irányítása, a minisztérium, a MAB pl. az MBA-oktatással. Annak ellenére, hogy már a nevében szerepel a *master* megnevezés, a közel 20 éve működő MBA-képzéseket eleinte szakközgazdászok fogták fel, a tananyag is

ezt tükrözte (a graduális közgazdászképzéshez képest többletet nyújtani). Az ide beiratkozó – főiskolai oklevéllel már rendelkező – hallgatók nem kaphattak egyetemi fokozatot, ami már önmagában is értelmetlen, az ide települt, külföldön honos képzéseket pedig nem vagy csak nehézségek árán akkreditálták (pl. CEU akkreditációja). A jelenleg folyó Bologna átalakításban a vajúdas tovább folytatódik: a MAB hol az ehhez kapcsolt alapképzést keresi, hol a más képzési területekről érkező Bachelor diplomásokat igyekszik elterelni, az egyetemek pedig saját alapképzésükről érkezőket igyekeznek megtartani. Mindez az MBA lényegének meg nem értését tanúsítja. A képzés olyan meglévő vagy leendő vezetőknek szól, akik eredeti végzettségükhöz (ami elvileg bármi lehet) a vezetéshez, az üzleti folyamatok irányításához ismereteket szándékoznak megszerezni.

### Hogyan tovább?

#### Gyakorlatiasabb, képességeket is fejlesztő képzés

El kellene fogadni, hogy az üzleti vezetők, stratégiák, menedzserek képzése nemcsak egy diszciplína, hanem egyben egy szakma is, ezért színvonalas szakképzést (is) kellene nyújtania, különösképpen a Bologna rendszer alapképzési lépcsőjében. A szakmákra pedig

- az elfogadott tudáskészlet,
- az annak tanítására alkalmas rendszer,
- elkötelezettség a közjó mellett, valamint
- egy betartható etikai kódex a jellemző.

Mindezek nem a kvantitatív megközelítés elvetését jelentik. Inkább úgy fogalmazhatnánk, hogy a módszertan mellett a *tudás és a gyakorlat integrálása* legyen az alapvető követelmény. A tananyagoknak *jóval több multidiszciplináris ismeretet* kellene tartalmazniuk, *többet kellene foglalkozniuk gyakorlati problémák megoldásával, etikai kérdésekkel, összetett kihívásokkal.* Nem a tudományos modell kiirtására, hanem a pluralizmus megerősítésére lenne szükség.

Kívánatos lenne, ha az üzleti iskolák működésében a tudományos modell és a szakmai képzés egyensúlyba kerülne, helyre állítva a nyugaton is felborult (vagy talán sohasem létezett) egyensúlyt. A szakmai ismeretek színvonalas oktatása, a gyakorlattal kialakított szorosabb kapcsolat és visszacsatolás, az ismeretközlés mellett a képességek, készségek fejlesztésének erősítése nem mond ellent a tudás generálásának és transzferjének. A XX. század második felében eltorzult arányokat kellene helyreállítani, hogy valóban olyan szakemberek hagyják el az üzleti iskolák kapuit, akikre az üzleti gyakorlatban valóban szükség is van.

#### A puha diszciplínák előtérbe állítása

Hoványi (2008) rámutat arra, hogy a menedzsmentben nincsenek eleve megszabott 'hard' és 'soft' elemek, hard elem alatt értve az üzlet sikerhez elengedhetetlen, alapvető fontosságú módszereket, megközelítéseket.<sup>3</sup> A gazdasági környezet és a vállalati belső viszonyok alapvetően meghatározzák, hogy a gazdasági fejlődés adott szakaszában mely eszközök alkalmazása növeli a versenyképességet. Évtizedekkel korábban hard elemnek bizonyult a pl. a termelés-szervezés, a tőkeemgényrűlési számítások alkalmazása, a technológiai beruházásoknál alkalmazott módszerek megválasztása – ezek szinte önmagukban is garantálták a versenyképességet, az üzleti sikert, javították a versenyképességet. Ebben az időben még soft elemnek (azaz a versenyképesség szempontjából még nem perdöntő tényezőnek) lehetett minősíteni az emberi tényezőt, a vállalati kultúrát, a vállalati hírnevet stb. A globalizáció kiteljesedésével, a turbulens módon változó környezeti feltételek közepette viszont azt látjuk, hogy a prioritási sor megfordul. A kiemelkedő műszaki színvonal, az alacsony költség, a versenyképes ár a fontosabb versenytársak számára is elérhetővé válik: az itt szerzett előny nem olyan tartós, mint hajdanán, könnyebben utánozható és a versenytársak is birtokolják. Mások lesznek ezért a hard tényezők. Előnyt a helyesen megválasztott vízióval, misszióval, a műszaki fejlődés globális trendjének figyelembevételével, a magkompetencia helyes megválasztásával, a stratégiával összhangban lévő, a vállalat önazonosságát kifejező szervezeti kultúrával, de mindenekelőtt a vállalati arculattal, a közönségkapcsolattal (PR), a vállalati imázzsal lehet szerezni. Ezek a korábban puha tényezőként kezelt elemek lépnek előtérbe, és a versenytársaktól való megkülönböztetés fő eszközeivé válnak. A korábbi soft elem így válik hard (meghatározó) elemmé.

A business schoolok erre a kihívásra még nem készültek fel kellőképpen. Ma a business schoolok oktatási programjait a tudományos megközelítésen alapuló, a szigorúan vett kvantitatív módszertani ismeretek oktatása jellemzi. Esetleges a vállalati kultúrával kapcsolatos ismeretek oktatása még jelen van, de hiányos az etikus viselkedésre nevelés. A business schoolok nem igen tudnak mit kezdeni az olyan rosszul strukturált kérdésekkel, amelyek nem formalizálhatók, amelyek megválaszolásához nem áll rendelkezésre teljes körű információ, amelyek élettapasztalatot, intuíciót igényelnek. A tudományos alaposágú kvalitatív megközelítés csődöt mond, amikor a felső vezetést leginkább foglalkoztató kérdések megválaszolására lenne szükség. Bennis (2005) szerint a statisztika és a metodológia fortélyai a megvilágosítás helyett elvakítanak – a pontos számítá-

sok a döntéshozó magabiztosságát minden bizonnyal megnövelik, a probléma csak az, hogy a valós problémának csak szűk szegmensével képes foglalkozni. Mit kezdhetünk a módszertani fegyvertárral ilyen alapvető kérdések esetén, mint az alábbiak.

- Milyen hatást gyakorol a hírnév a vállalati versenyképességre?
- Miként kell megszervezni a globális termelést, hogy egyszerre legyen hatékony, környezetkímélő, a társadalom (a helyi közösség) számára elfogadható?
- A tulajdonosok számára teljesített értékteremtésen kívül mi legyen még a vállalat célja?
- Mi a hozama a vállalati kultúra kialakítására, formálására fordított kiadásoknak?
- Mi lesz a stratégiai döntésünk társadalmi reakciója? Nem fogja-e megghiúsítani a megvalósítást (ld. a NATO-radar telepítése a Zengőre vagy a Tubesre)?

Az elméleti alapozás, a gazdaságmatematikai, operációkutatási eszköztár mellett (és nem helyett) nagyobb súlyt kellene képviselniük a rosszul strukturált problémák kezelését támogató ismereteknek, képességek fejlesztésének. A vállalati vezetők foglalkoztató, nem operatív irányítási jellegű problémák zömmel ilyen döntésekkel kapcsolatosak és rendszerszemléletű megközelítést kívánnak (Barakonyi, 2004). Egy pénzügyi döntésnek tűnő, költségcsökkentési célból végrehajtott kihelyezés, megszüntetés vagy földrajzi áthelyezés szinte minden lényeges vállalatiirányítási funkciót, a vállalati morált, de még a vállalati hírnevét is érintheti: melyik kvalitatív modell képes ezt az összetettséget, kölcsönhatást figyelembe venni. A nem várt, előre nem látható és ezért nem is tervezett hatásokra, társadalmi reakciókra jó példa volt néhány éve a Danone kísérlete néhány győri termék gyártásának megszüntetésére, áthelyezésére.

„A stratégiai döntések különösen hajlamosak félresikerülni, ha pusztán kvantitatív tényezőkön alapulnak - ismeri be Rober McNamara, aki számtalan ilyen modellt fejlesztett ki a Fordnál, majd az Egyesült Államok védelmi minisztériumában. McNamara hamut szór a fejére és kijelenti, hogy a kemény analízis gyakran tudásunk értékének túlbecsléséhez vezet. Ez az elfogultság természetesen nemcsak a tudósokra, hanem mindenkiire hatással van, de a mennyiségi meghatározás aurája palástolja, hogy a társadalomtudósok gyakran úgy gondolják, az egyenleteikben nem szereplő változók nem szignifikánsak. Az üzleti témájú kutatásban azonban pont az elméleti szakemberek által, megmérhetetlenségük miatt, rutinszerűen figyelmen kívül hagyott

faktorok – az emberi tényezők többsége, és a véleménynyel, etikával és moralitással összefüggő kérdések – különböztetik meg a jó üzleti döntéseket a rossztól”. (Bennis, 2005: 58. o.)

#### Interdiszciplinaritás

A tudományos modell térnyerése nem serkenti kelendő módon a különböző tudományterületek közeledését, egymás megtermékenyítését, a szinergiahatások kibontakoztatását. A szűk specializálódás a céhen belüliek térnyerésének kedvez. Pedig a tudománytörténet számos példával szolgál arra vonatkozóan, hogy egy más területről érkező szakember milyen élénkítő hatást volt képes kiváltani, friss szemlélete, más látásmódja, eltérő problémakezelése milyen új problémák meglátását és megoldását eredményezte. Az utóbbi évtizedekben közgazdasági Nobel-emlékdíjjal több olyan tudóst tüntettek ki, akik nem a közgazdaságtan klasszikus áramlatait művelték, hanem számítástechnikai, pszichológiai, döntéstan oldalról hoztak újat a gazdasági gondolkodás terén (Simon, Kahneman, Tversky és mások). Ha csak a hazai vezetés- és szervezéstudomány közelmúltban elhunyt nagyjait nézzük, ott is meggyőző példákat találunk más indíttatású egyéniségekre, akik munkásságukkal maradandó nyomot hagytak az üzleti tudományok fejlődéstörténetében. Eredeti felsőfokú végzettségüket tekintve igen színes a kép: Ladó László Ludovikát végzett katonatisztként kezdte pályáját, Szabó László jogi és bölcsészettudományi tanulmányokat folytatott, Susánszky János államtudományi és jogi doktorátussal indult, nem beszélve a sokoldalú Erdei Ferencről, aki az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottságának elismertetéséért és létrehozásáért fáradozott.

Nem nélkülözhetők ma már az idegtudományokban, az agykutatásban bekövetkezett forradalmi változások eredményei, de a pszichológia, pszichoanalízis felhasználása sem. Hiányoznak a bölcsészettudományok, pedig már többen hirdetik (mint pl. James March), hogy *a menedzsmentproblémák sikeresen nem kezelhetők megbízható humán műveltség nélkül.* Nohria professzor szerint „a társadalomtudományok citromja teljesen ki van facsarva. Talán maradt benne néhány csepp lé, de az idegtudományok gyümölcséhez még hozzá sem nyúltunk. Mi, üzletemberek, ebbe az irányba fordulunk, mert itt jóval nagyobb lehetőséget látunk a jövőre nézve”. (HBR listája, 2004)

#### Nyitás a művészetek felé?

E változások mellett egy másik meglepő tendencia kezd kibontakozni: az amerikai üzleti életben egyre keresettebbek a *művészeti diplomával rendelkező szak-*



emberek. Egyre nő a magasabb vezetői posztokat művészi diplomával betöltő vezetők száma. Hogy kerül a csizma az asztalra? – tehetjük fel a kérdést.

A jelenség mögött több magyarázatot találunk.

- Egyrészt az *MBA-diploma értéke devalválódott*: egyre nagyobb számban bocsátanak ki ilyen diplomákat. A túlkínálatot erősíti, hogy a világcégek egyre több elemző tevékenységet telepítenek át a fejlődő országokba (lényegesen alacsonyabb bérért), ezért a hazai kereslet csökken. Emellett a képzés tartalmilag sincs összhangban a gyakorlati igényekkel, ahogy ezt az előbbiekből érintettük.
- Másrészt a terméknek fogyasztói megelégedettséget kellene kiváltania, a versenytárstól különböző módon, ezt ma már szinte csak  *kreatív megközelítéssel* lehet elérni. A kreativitás fontosságáról az üzleti modelleknél már volt szó: ma már egy sereg olyan termék fut a piacon, amelyek megalkotása közelebb áll a művészethez, mint a mesterséghez. Még a General Motors North America elnöke is azt a nézetet vallja, hogy a cég tevékenysége ma már inkább művészet, mint mesterség. Az autótérvezéshez ma már nemcsak műszaki felkészültség, hanem kreativitás, művészi érzék is szükségeltetik. A gépkocsi a mobil szórakoztatás eszközévé vált, egyben a mobil szobrászat megtestesítője is. Nem véletlen, hogy a GM elnöki székében egy művészi diplomával rendelkező szakember ül...

Olyan nézetek is terjednek, miszerint az üzleti élet jelenségeinek tanulmányozásához, a trendek felismeréséhez, a probléma szerkezetének feltárásához a legjobb alapozást a *művészettörténeti tanulmányok* adják. Egy művészeti alkotást elemző kritikusként a látszólag kaotikus modern festmény kusza színeiből, vonalaiból kell kihámozni annak belső struktúráját, mondanivalóját, kimutatni értékeit és gyengéit. Az üzleti élet jelenségei vajon nem ugyanilyen zavaros képet mutatnak első rápillantásra? Itt is a vezetőnek, a döntéshozónak kell az információk összevisszaságában, a káoszban rendet, struktúrát felismerni, lehetőségeket és fenyegetéseket azonosítani, majd ezekre választ adó stratégiát meghatározni. A művészettörténeti tanulmányok magát a *problémafelismerő készséget fejlesztik*, a bonyolult kérdések kezelésének képességét erősítik. Mindezek értetetővé teszik, miért fordul a felsővezetők, a stratégiák képzése a művészi képzések felé, miért lehetnek a művészi diplomával rendelkező vezetők az üzleti élet dzsungelharcaiban is sikeresek.

## Összefoglalás, konklúziók

A szervezeti stratégia valójában arról szól, hogy a várható környezeti konstellációkat megérezve vagy kiszámítva egy vállalat hosszabb időtávra milyen célokat tűzzön ki, és azokat miként érje el annak érdekében, hogy befektetett tőkéje megtérüljön, nyereséget hozzon, jobb esetben tartós versenyelőnyre tegyen szert. A vízió megalkotása, a célok és az odavezető stratégiák megfogalmazása és a döntések meghozatala a felsővezető (*leader*) feladata, míg a végrehajtás a közép- és alsóvezetőkre (*manager*) hárul. Ahhoz, hogy egy vállalkozás sikeres legyen, képzett, tehetséges és rátermett vezetőkre van szükség. Fontos ezért, hogy színvonalas képző, továbbképző intézmények álljanak rendelkezésre, amelyek segítségével a potenciális vezetők és menedzserek elsajátíthatják az üzlet irányításához szükséges ismereteket, megszerezhetik a kívánt képességeket. A *business schoolok* már több mint száz éve kifejezetten ilyen célból alakultak: feladatuk a gazdálkodó szervezetek számára szakembereket képezni. Ez a feladat kezdettől kettős jellegű: mind a stratégiaalkotás (vezetők), mind a végrehajtás támogatását magába foglalja (menedzserek képzése).

A két feladat az üzleti iskolák létezése során ritkán került egyensúlyba. Kezdetben (több mint száz éve) a praktikus ismeretek átadása dominált: a képzés szinte szakiskolai szintű, gyakorlati orientációjú volt. Az 50-es években az USA-ban nagy erőfeszítések történtek az oktatás színvonalának valóban egyetemi szintre emelésére (formalizált megközelítés, elméleti kutatások, ismeretek rendszerbe foglalása): mindez pl. az MBA-képzés fellendüléséhez, növekvő népszerűségéhez vezetett. A vállalati vezetők és menedzserek gazdasági képzése sokat profitált a matematika, a statisztika, az operációkutatás stb. eredményeiből. Az árnyékok is megjelentek: a gyakorlati alkalmazás, a gyakorlattal való kapcsolat kiépítését fokozatosan kiszorította az elméleti eredményekre való törekvés, az egyetemi tudományos mércének való megfelelés – vállalati alkalmazás helyett elméleti közlemények produkálása rangos elméleti folyóiratokban. A *business school-ok* oktató- és kutatótevékenysége fokozatosan elvált a gyakorlattól, a vállalatok igényeitől, ennek következtében napjainkra már vonzerejük, beiskolázásuk is csökkent.

Az egyre bonyolultabbá váló üzleti élet igényei más diszciplínák fontosságát állítják előtérbe. A kvantifikált megközelítéssel szemben mind fontosabbá válnak a puha tényezők, amelyek az emberi viselkedéssel állnak kapcsolatban. A modern üzleti tudományok megújulása a pszichológia, az emberi agy működésének jobb megismeréséből levont következtetések alkalma-

za felé halad. E folyamatot fémjelzi, hogy az utóbbi évtizedben több közgazdasági Nobel-emlékdíjat is kiadtak olyan tudósoknak, akik pl. a pszichológia terén értek el az üzleti döntések meghozatalában alkalmazható eredményeket. A bonyolulttá váló világ egyre kevésbé kezelhető formalizált eszközökkel: új utak keresése indul meg. A vezetők képzési palettáján megjelentek a művészeti iskolák: az ott elsajátítható szemlélet nagy segítséget jelent rosszul strukturált problémák kezelésénél. Az újabb változás a vezetőképzésben tehát megindult, irányai homályosan már érzékelhetők.

Magyarországon a vállalati vezetők képzése sajátos utat követett. A központi tervutasításos rendszer nem támasztott túl magas szakmai igényeket a vállalati vezetőkkel szemben, az egyetemi oktatásban a makro- szemlélet, a közgazdászoképzés dominált. Változást az új gazdasági mechanizmus bevezetése hozott. Bár a felsőoktatás a hetvenes évektől megpróbálta az üzleti képzésben a világtendenciákat követni, de ez a folyamat valójában csak a rendszerváltás után bontakozhatott ki. Jelenleg annál a fejlődési szakaszban tart, amelynek erodálódása az USA-ban már megkezdődött.

A hazai egyetemi gazdasági felsőoktatás a közgazdasági oktatásra épült rá. Ennek következtében az állami szférában valódi *business schoolok* nem alakultak: az egyetemek máig nem tudták eldönteni, hogy „*School of Economics*” vagy „*Business School*” típusú képzést nyújtsanak (tisztelet a kivételeknek). Az elméleti orientáció erősödésével a hazai üzleti képzés is némiképp elszakadt a gyakorlattól, nincs összhangban a vállalati igényekkel. A Bologna folyamat alkalmat adott volna a paradigmaváltásra, de ez sajnálatos módon nem következett be. A nyugati példák azt mutatják, hogy a változásokra, a világtendenciákhoz, a munkaadói igényekhez való igazodásra a hazai üzleti felsőoktatásban is nagy szükség lenne. Az elmélet és a gyakorlat viszonyában a helyes arány megtalálása fontos feladat lesz a következő években.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> Hazánkban a 70-es évek elején kísérleteztek lineáris programozási modellek alkalmazásával, a vállalatok öt éves terveinek készítésékor. A koraérett kísérletek eredménytelennek bizonyultak.

<sup>2</sup> Az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottsága 2007. március 9-én emlékülést szervezett a diszciplína elhunyt nagyjai emlékére. Barátok, tanítványok méltatták neves elődeink életútját, munkásságát, tevékenységük hatását, kisugárzását.

Az emlékezéshez a keretet Dobák Miklós professzor előadása adta meg, aki a XX. század fordulójától 1980-ig, az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottságának megalakulásáig tekintette át tudományunk hazai fejlődését. A kronologikus visszatekintés méltatta a szakterület kiemelkedő művelőit, megnevezte a legfontosabb publikációkat és periodikákat, és arra is kitért, hogy tudományunk hazai művelése az egyes korszakokban mennyire volt összhangban a nemzetközi tendenciákkal. A továbbiakban a Vezetéstudományban megjelent cikkből idézzük.

<sup>3</sup> Ez a megkülönböztetés tehát eltér a szokásos szakmai szóhasználattól, amikor is „hard” tényezőknek a kvantitatív módszerekkel kezelhető, jól mérhető tényezőket nevezzük, míg „soft” elemek a nem vagy rosszul mérhető tényezők, a mindig bizonytalan és előre nem jelezhető viselkedésű emberi tényező.

## Felhasznált irodalom

- A *HBR listája* (2004): Átütő erejű elképzelések 2004-ben. Harvard Business manager augusztus, 6–25. o.
- Barakonyi K. (1998): Stratégiai döntések. PTE Kiadó, Pécs
- Barakonyi K. (2004): Rendszerváltás a felsőoktatásban – Bologna folyamat, modernizáció. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Barakonyi K. (2006): EFT kompatibilis mesterszakok. Iskolakultúra 2006/3. 90–109. o.
- Barakonyi K. (2008): Stratégiai menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Barakonyi K. (2008): Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Barakonyi K. (2008): (szerk.) – Balaton Károly – Bakacsi Gyula – Dobák Miklós – Erdősi Gyula – Szintay István – Vecsenyi János: Tudományterületünk nagyjai I–II. Vezetéstudomány, 2008. március, április
- Bennis, G.W. (2005): Hogyan tértek le az üzleti iskolák a helyes útról? Harvard Business Manager, október
- Conant, J. (1959): The Comprehensive High School. In: Chauncey, H. (ed.): Talks on American Education. New York
- Hoványi G. (2008): Vállalati kultúra, üzleti stratégia és versenyképesség. Vezetéstudomány, november
- Kindler J. – Kiss I. – Máriás A. (1982): A vezetés és szervezés oktatásáról. Közgazdasági Szemle, 1331–1343. o.
- Lorange, P. (2002): New Vision for Management Education: Leadership Challenges. Pergamon, New York
- Quinn – Mintzberg (1992): The Strategy Process. Prentice Hall International, Englewood Cliffs, N.J.
- Zsigmond A. (2005): Amerika – Társadalom és oktatás – Gondolat, Budapest

Cikk beérkezett: 2008. 7. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2008. 9. hó