

A metaforák szerepe a szervezeti önértelmezésben: metaforák és menedzsment¹

Bárcsak befolyásolhatnánk a homokkupacok alakulását ...

A 90-es évek menedzsmentelméleti fogalmai hogyan járulhatnak hozzá a ma vezetőjének gondolkodásához és szervezetének értelmezéséhez? Képes lehet-e egy vezető szervezetét – ami lehet egy globális vállalat, vagy egy spontán létrejött közös érdeklődés alapján működő csoport – külső szemlélőként tekinteni és értékelni? E perspektívaváltásban ma is segítségünkre lehetnek menedzsmentben is értelmezhető metaforák. A metafora alkalmazásakor az adott kérdésről egy másik, jobban megértett jelenség, fogalom ismeretében gondolkodunk, segítségével új perspektívából, akár külső szemlélőként tekinthetjük a szervezetet, melyért felelősek vagyunk.

A 2000-es évek menedzsment-szakirodalmában megjelenik a tervezői szemlélet mint metafora – „*managing as designing*”. Ha a vezetők úgy közelítenék meg az őket érő problémákat, ahogy a legjobb designerek (tervezők), akkor az egyes termékek, szolgáltatások, folyamatok sokkal funkcionálisabbak lennének, és képesek lennének arra, hogy a társadalom számára hosszan tartó értékeket hozzanak létre (Boland – Collopy, 2004). A vezető felelőssége nem az univerzum szabályainak felfedezése, hanem az, hogy felelősen cselekedjen, vagyis jelenlegi helyzeteket, adottságokat jobbra (preferáltakká változtassák), ilyen értelemben a vezető forma-adó, aki alakítja a szervezetet és a gazdasági folyamatokat (Cosovan – Horváth, 2016).

Jelen tanulmány a 90-es években magát posztmodernnek nevező megközelítéseket (Bergquist, 1993; Gahmberg, 1990; Hazen, 1993) hozza vissza húsz évvel később, bizonyítva, hogy 2020 perspektívájában válnak azok igazán valóssá: hiszen a ma vezetője azzal néz szembe, hogy a változás nem kiszámítható, hanem állandóan változó, a szükségletek és kereslet folyamatosan változik, a szervezeti határok nem egyértelműek. Egy folyamatosan és dinamikusan változó közegben és követelményrendszerben kell alkalmazkodni és befolyásolni a minket körülvevő történéseket.

¹ A cikk Horváth Dóra, Stratégiai Menedzsment doktori kurzuson írt *Metaforák szerepe a menedzsmentben* című dolgozata alapján készült.

Metafora és szervezet

Metaforákat eredetileg a költészetben, retorikában használták, nem a pedig a szigorú (*rigorous*) gondolkodásban és kifejezésben. A tudomány precizitása a szó szerinti kifejezésmódot (*literal*), a szavak jól definiált használatát követelte meg. A metafora szerepe mára megváltozott, fontosabbá vált. Hagyományos megközelítésben a metafora illusztratív szerepű. Tágabb értelemben viszont felfogható úgy, hogy a tudás egésze metaforikus, mivel az mindig valamilyen szempont szerint épül fel (Spicer, 2011). Mindez olyan következményeket vont maga után a mindennapi életre és a tudományra vonatkozóan, hogy az empirikus valóság, az adatok nem önmagukban jelennek meg, szólnak a kutatóhoz: azok a kutatás tárgyával kapcsolatos metaforák, annak különböző aspektusai, melyek jelentésüket részben meghatározzák.

A metafora létrejötte

„A metafora akkor jön létre, ha egy kifejezés egy adott rendszerből vagy jelentésszintről átkerül egy másikba, megvilágítva ezzel ez utóbbi bizonyos vonatkozásait (esetleg elhalványítva másokat). A metafora azt teszi lehetővé, hogy egy adott vizsgálati tárgyat szemléljünk és megértsünk egy másik tárgy vonatkozásából. Így ez a szó szerinti jelentés elé szakadékot állít: a szó metaforikus jelentést kap egy bizonyos kontextusban amiben szembeállításra került más szó szerint értelmezett szavakkal; ez a jelentésbeli eltolódás pedig a szó szerinti jelentések összeütközéséből származik, ami a kérdéses szó, szó szerinti használatát kiiktatja” (Ricoeur, 1978 in: Alvesson, 1993: 116).

A metafora általánosító ereje

Metaforák a szervezeti vizsgálat megértésének segítésére szolgálhatnak, új elméleti kiindulás alapját képezhetik. A metafora a teljes szervezet, vagy részeinek konceptualizálására alkalmas. A metaforák értelmezése többszintű lehet. Morgan (in Alvesson, 1993) szerint a metafora használatával egyértelmű kép alakul ki, ami kiindulópontként szolgálhat egy koherens szervezeti analízishez. Alvesson (1993) szerint a metaforák általában tág, pontatlan képet alkotnak a vizsgált jelenségről, kivéve, ha azok bizonyos módon strukturáltak.

A vizsgált tárgy (*principal object*) és a módosító (*metaphor / modifier*) közötti interakció különböző képeket vet fel. Előfordulhat, hogy ezek között átfedés van. Ez a szervezetelméletben igen gyakori: a leggyakrabban használt metaforák átfednek a vizsgált jelenség fogalmával nagymértékben: pl. rendszer, szervezet / organizmus, kultúra. A szervezeti kultúra esetében a képek nagyon nagy variációját találhatjuk meg². Alátámasztja ezt az, hogy a kultúra fogalmat különböző paradigmák képviselői is

² ami talán nem is jelent más, mint a fogalom eltérő értelemben történő alkalmazását vagy különböző fogalmak ugyanolyan cím alatt történő használatát

használják. Ugyanígy a szervezetelméletben sokan utalnak a szervezet / organizmus (*organism*) fogalmára – pl. az emberi kapcsolatok (*human relations*), a szociotechnika (*sociotechnics*), a kontingenciaelmélet, a stratégiai választás is épít e metaforára.

Ha egy metaforáról beszélünk, az túl tág és pontatlan, kis általánosító erővel rendelkezhet. Az alatta értett képek, fogalmak általában mind más metaforákból építkeznek, ahol az eredeti metafora egy összefogó (*umbrella*) koncepcióként szolgál. Mindazonáltal természetes, hogy a szervezetelméletben egy általánosan használt metafora jobban megérthető, ha több metafora együtteseként tekintjük.

A fenti általánosan alkalmazott explicit és elismert metaforák konkrét alkalmazásukkor alkotnak megkülönböztető képet, rendelkeznek általánosító erővel. Ekkor már ezek kiegészítő, pontosító metaforáiról beszélhetünk. Az előbbieket az elsőszintű (*first level*) (explicit) metaforák, mint például a kultúra vagy organizmus; az utóbbiak a másodszintű (*second level*) metaforák, melyek az elsődleges metaforák megértését, megkülönböztető jellegét teszik lehetővé. Ez nem két elem egymásra hatása, hanem három elem állít elő egy adott képet: két metafora interakcióján keresztül. (Pl. szervezet, mint kultúra fölfogása (első szintű metafora), kultúra mint szent tehén (*holy cow*) felfogása (másod szintű metafora) (Alvesson, 1993: 118). Míg az elsődleges metafora explicit és felszínes tartalommal rendelkezik, addig a másodlagos implicit és mélyebb tartalmakat hordoz.

Szervezet, környezet, stratégiai menedzsment

A 90-es évek környezeti változásait szemlélve szervezeti és stratégiai kérdése, összefüggése leginkább a szervezet, stratégia, struktúra és környezet egymásra hatásának, viszonyának meghatározása felől közelíthető. A mai környezetet feltételezve egyfajta lehetséges válasz, képessé tenni a vállalatot a számára potenciális lehetőségek kihasználására, olyan alapképességek létrehozása (Prahalad – Hamel, 1990), mely segítségével minden szituációban versenyképes és amit a versenytársak nehezen utánozhatnak (Grant, 1991).

Metaforával szemléltetve míg a 70-es évek síelője ismeri a lesikló pályát, amelyen lefut, addig a 90-es évek versenyzője nem. Nem tudhatja, hogy milyen a pálya, számíthat váratlan eseményekre (nem számíthatja ki előre, hogy hol, mikor, milyen irányú és meredek kanyarokkal találkozik). Mindezek ellenére olyan képességekkel kell rendelkeznie, hogy minden szituációt meg tudjon oldani: vagyis ne csak alkalmazkodjon, hanem az igények elé menjen. Összességében így a 90-es évek versenyzője a belső tényezőkre, képességekre fokozott figyelmet fordít a külsőkkel szemben, ellentétben a klasszikus közelítéssel, mely a környezethez igazítja stratégiáját és alakítja ki szervezeti struktúráját. (A gyorsan változó környezetben ez nem lehet viszonyítási pont, nem adhat stabilitást a szervezetnek.) Mindez belső szervezeti szelekción keresztül (Burgelman, 1985, 1991), a környezet és a szervezet közötti határok elmosásával (stratégiai szövetségek, versenytársakkal való szövetkezéssel, vevők fejlesztésbe, innovációba való bekapcsolásával (Teece, 1992) valósítható meg.

El kell fogadni azt a tényt, hogy a stratégiaalkotás folyamata nem egyszerű, lineáris és racionális folyamat: különbség van a tervezett és megvalósult stratégia között (Mintzberg, 1996b), stratégiák jelennek meg (Mintzberg, 1990, 1996a), a racionális várakozások ellenére – negatív eredmények ellenére – a szervezet folytatja veszteséges fejlesztési irányát (Garud – van de Ven, 1992); a szervezet környezetének meghatározása nem objektív folyamat, hanem annak vezetői percepciói által befolyásolt (Child, 1972).

A stratégiaalkotás nemcsak a versenypozíció és az erőforrások hatékony meghatározására kell, hogy vonatkozzon, emellett a környezeti változásokhoz való alkalmazkodás képességét, a szervezeti megújulás képességét kell, hogy megteremtse: központi fejlődési folyamatot (*evolutionary process*) és célzatos átalakítási folyamatot (*purposeful transformation*) kell, hogy lehetővé tegyen (Chakravarthy – Doz, 1992). A kívánt stratégiai akció, szervezeti teljesítmény valamilyen koncepcióból kiindulva (pl. stratégiai célkitűzések [*strategic intent*], kulcskompetencia [*core competence*], átalakító szervezet [*transformational organization*], szervezeti önmegújulás [*corporate self renewal*]³), szükséges adminisztratív rendszer megvalósításával, megfelelő menedzseri magatartás meghatározásával alakítható ki.

A fent vázolt tendenciák, irányok többségükben ugyanazon körülményekre adott válaszok, mint az alábbiakban kifejtésre kerülők, melyek a metaforák kifejezőerejének kihasználását explicite hangsúlyozzák.

Metafora, szervezet, környezet, stratégiai menedzsment

Smircich és szerzőtársai (1982, 1985 in Gahmberg, 1990: 153) szerint a szervezetek „közös jelentések társadalmilag konstruált rendszerei”. Így a szervezeti tagok aktívan alakítják környezetüket szociális interakcióik során. A cselekvési minták a szervezeti valóság alapjául szolgálnak, mely tovább befolyásolja a jövőbeli cselekedeteket. A stratégiai menedzsment feladata e nézőpont szerint a szervezet alkotás, ami közös jelentések rendszere létrehozását és fenntartását jelenti, ami a közös cselekvést támogatja.

Hogyan teremtik meg a vezetők a jelentés kontextusát? Értékeken és szimbolikus kifejezésükön, drámán és nyelven keresztül. Ilyen például az újjászületés vagy a Főnix madár krízisek idején felmerülő és felhasznált motívuma (ilyen irányú kutatásokat végzett például Broms és Gahmberg (1983), vagy Peters (1996)).

³ mind a szervezeti belső képességeire utal

A stratégia szemiotikai megközelítésében, mint kulturális jelenség is felfogható. formális stratégiai tervezés kritikájaként új feltételeket állít (Gahmberg, 1990; Peters, 1996), ezek szerint:

- a stratégia a szervezet belsejében jön létre - nem pedig jövőbeli környezetéből;
- a stratégia egy mélyen beépült és folyamatos vezetői / menedzsment-magatartási minta, nem egy manipulálható, kontrolálható mechanizmus, amit évről évre könnyen lehet változtatni;
- a stratégia egy nem-rationális (*non-rational*) koncepció, ami a vállalat vezetői és alkalmazottai informális értékeiből, tradícióból és magatartási normáiból származik, nem racionális, formális, logikus, tudatos, előre meghatározott gondolkodási folyamat, melyben a felső vezetés tagjai vesznek részt;
- a stratégia az alkalmazottak mindennapi és az évek során megvalósított akciói és döntései együttes hatásaként jön létre, nem egy egyszeri (*one-shot*), melyet kizárólag a felső vezetés tagjai hoztak.

Ami kockán forog a stratégia alkotásban, az a vállalat „mély struktúrája” (*deep structure*). Bármilyen valóságos változtatás a stratégiai irányban erre a mély értékmagra (*value core*) kell, hogy vonatkozzon, az olyan változtatás, ami ezzel az értékkel ellentétes az nagy valószínűséggel elutasításra kerül.

A hazai szakirodalomban Barakonyi (2007) írt összefoglaló cikket a metaforák és stratégiaalkotás kapcsolatáról. Esetében a legfontosabb metaforák a harc / küzdelem (vö. háborúk) és stratégia kapcsolatáról szólnak, de 2020-ra a hálózatosság világában a rovarársadalom mint metafora szintén egy a szervezeten való kívülhelyezkedés és értelmezés hatékony metaforája lehet. Mitev és szerzőtársai (2015) a turizmus kontextusában bizonyítják be, hogy a metaforák, érkezzek az bárhol, irodalomból, mesékből, különösen erős eszköz lehet az adott helyzet mély vezetői megértésében.

Szervezet mint hajó

E feltételezések elfogadása azt jelenti, hogy a stratégiaalkotást egyfajta formáló folyamatnak kell tekinteni, ami fokozatosan mozgatja a szervezetet egy bizonyos irányba. Bergquist (1993) szerint egy olyan korszakban, ahol a változás nem kiszámítható és változó, ahol a fogyasztói szükségletek és kereslet gyakran változnak, ahol a szervezeti határok nem egyértelműek a szervezeteknek sok mindent definiálniuk kell. Itt sokkal inkább a szervezeti misszió és értékek egyértelműsége, az ezekkel való elkötelezettség szükséges. A szervezeti misszió Bergquist posztmodern felfogása szerint a szervezet számára tájékozódási pont, mely megvédi a szervezetet, attól, hogy átmeneti környezeti hatások ne sodorják el. A posztmodern szervezet esetében a szervezeti küldetés, tengeri horgony metaforájaként értelmezhető. A tengeri horgony a hajót biztonságban tartja akár mély vízben, akár nem szilárd tengerfenék fölött is. A tengeri horgony a dagály esetén

nem tartja egy helyben a hajót, csak lassítja mozgását, feladata a hajó stabilizálása, turbulens, kritikus körülmények között is.

A fenti metafora megfeleltethető a szervezet egészének: számára nem minden környezeti változást célszerű követni, azonban a tartós és jelentős hatású változások figyelmen kívül hagyása úgyszintén visszatartja a szervezetet. Így tehát olyan rugalmas küldetésre – *mission statement* – van szükség, mely akár turbulens környezetben lehetővé teszi a vállalat számára, hogy a jelentéktelen áramlatokat ne kövesse, de ha szükséges alkalmazkodjon az új feltételekhez. Mintahogy Greiner (1983), Bergquist (1993) is kifejti, hogy a szervezeti küldetés mélyen a szervezetben kell, hogy gyökerezzen. A misszió a szervezet olyan kezdeti eleme, mely később már nem pótolható. Továbbá, egyértelműen nem változtatható meg, de kiterjeszhető, ahogyan a feltételek változnak.

Szervezet és polifónia

Hazen (1993) a fentiekén túl a szervezet sokféleségére, sokszintűségére hívja fel a figyelmet. Az általa javasolt metafora e sokszintűséget hivatott kezelni. Bemutatja, hogy a polifónia zenében használatos fogalma hogyan használható irodalmi elemzésben (M. M. Bakhtin Dosztojevszkij munkáinak elemzésében) és mindez hogyan alkalmazható a szervezetek megértésében. Hazen szerint a szervezetek eszmecsereként / beszélgetésként (*discourse*), szakvakként – történetekként, vitákként, szövegekként – való megértése, értelmezése egy alternatíva. Az irodalomból, zenéből kölcsönvett dialógus és polifónia, olyan metaforákként kezelhetők, melyek segítenek megérteni az emberek irányításában, szervezésében létrejövő megváltozott mintákat, figyelembe veszik a különböző érzékelést, értékeket, viselkedést, különböző elismerési rendszerek (*appreciative system*) meglétét.

Hazen a szervezet vizuális modellben (vizuális metaforákon keresztül) való ábrázolása és elemzése helyett a szervezetet szavakként történő ábrázolását javasolja. A szervezet társadalmilag létrehozott (*socially constructed*) verbális rendszerként is felfogható: történetekként, dialógusokként, szövegekként (erre vonatkozóan több szerzőt is felsorol). Ha elfogadjuk azt, hogy a szervezet, mint írott és kimondott szavak összességéként értelmezhető, akkor vizsgálatára az irodalmi elemzés (*literary criticism*) is alkalmazható.

Hazen a szervezet tagjait hangjukkal azonosítja. Ahogy különböző egyéniségűek vagyunk, ahogy különböző hanggal, hanghordozással rendelkezünk, ugyanúgy egyesek hallatják hangjukat, míg mások csöndesek. A monolitikus, zárt vizuális rendszerek nem teszik azt lehetővé, hogy a szervezetben, a munka együttműködés során lezajló párbeszédet figyelembe vegyük. E modellek segítségével csak a hangos, artikulált, tagolt, irányító hangokat halljuk meg, elvesztjük annak lehetőségét, hogy az egyéni és kollektív fejlődést nyomon követhessük. Ha úgy tekintjük, hogy a szervezet egymással szimultán és egymást követő dialógusokból áll, mint a polifóniában, elkezdjük hallani a különbségeket és a lehetőségeket.

E modell főként a szervezeti munkakapcsolatok megértésére szolgál. A polifónia metaforája itt elsődleges metaforának tekinthető, a szervezet belsejének, belső dinamikájának megértésére szolgál. Nem ad választ arra, hogy a szervezet milyen irányban, hogyan lépjen tovább, a megközelítés adott időpont, szituáció pillanatképek elkészítésére szolgálhat.

Szervezet mint színház

Gahmberg (1990) Greinerre (1983) hivatkozva a szervezetet mint színházat szemlélteti. A vállalat első emberét (*first executive*) stratégiai szereplőnek nevezi. A középvezetők (*senior executives*) színpadon vannak, körülveszik őket a az alárendeltek társulata (együttes) és a közönség, alkalmazottak ezrei. A senior executive bármilyen akciója – legyen az verbális vagy nem-verbális – szimbolikus jelentést hordoz a társulat és a közönség számára. A többiek keresik azokat a jeleket, melyek utalnak arra, hogy a senior executive számára mi fontos, mit jutalmaz, merre haladnak. E színházi megközelítés a szervezeti kultúra egy értelmezése és mint ilyen a kultúra másodsztintű metaforájaként fogható fel. Hasonlóan Hazen (1993) polifonikus szervezetéhez, itt is a szervezet belső dinamikáját, a szervezeti tagok kapcsolatait érthetjük legfőképp meg.

Ehhez képest a homokkupac

Bergquist (1993) szerint a mai (kortárs) szervezetek tipikusan kis- és közepméretűek, töredezetek, következetlenek (*inconsistency*), egyértelmű küldetéssel / misszióval, de nem egyértelmű határokkal rendelkeznek. E szervezetek vezetőinek újfajta módon kell a szervezetükbe tartozó embereket vezetni / irányítani és támogatni. Míg a premodern vezető hős, a modern vezető rendszere és vezetése (*bureaucracy*) termékei alapján értékelik, addig a posztmodern vezető, hatékony és hatásos a megfelelő pillanatban, helyen, a megfelelő megoldással lehet megfelelő probléma és célkitűzés esetén. Az ilyen vezetővel szembeni követelmények: tolerancia a nem egyértelmű helyzetekkel, annak felismerése, hogy saját hibáiból tanul, egyértelmű személyes küldetés-, céltudatosság jellemzi.

Pillangóhatás

A posztmodern vezető nemcsak karmester, hanem a pillangó⁴ megtestesítője a kortárs káoszelméletben. Mindez a homokkupac metaforájával jól szemléltethető. Amikor a homokkupacra további homokot szórunk, a kupac néhány szemet elfogad, formája változása nélkül. Az új szemek közül néhány lecsúszik a lejtőn (növelve ezzel méretét), egyesek a tetején maradnak (magasabbá téve ezzel). Van azonban egy olyan pont (idő és

⁴ A pillangóhatás egy adott időpontban, adott helyen bekövetkező kis jelentőségű esemény. Közvetlen világában mély (*profound*) hatása van, de lehet, hogy ott is, ahova szárnya már nem ér el...

hely), amikor a homokkupac tetején egy további homokszemcse hozzáadásával a homok legördül (precipitating event or critical incident) és a homokkupac mind formájában, mind méretében drasztikusan megváltozik; a legördülő homok egy része talán egy újabb kupacot formál... Nem tudjuk előre megállapítani, hogy melyik homokszemcse és mikor indítja el a homokgörgeteget, mintahogy azt sem, hogy ezek után hogyan néz ki majd az új homokdomb. Bak és Chen (1991) ezt önszervező kritikusságnak (*self-organized criticality*) nevezik. Sok olyan összetett rendszer van, mely természetesen fejlődik egy kritikus állapotig, ahol aztán egy kis jelentőségű esemény (minor event) láncreakciót indít el és a rendszer számos elemét befolyásolja, megváltoztatja. Ezek a kis jelentőségű események általában kis jelentőségű változásokat okoznak, de a láncreakciók szintén részei a rendszer dinamikájának. Ugyanaz az esemény okozza a kis jelentőségű változásokat, mint a nagyjelentőségű változásokat. Ennek megfelelően ezek az összetett rendszerek soha nem kerülnek egyensúlyi állapotba, "they evolve from one metastable state to the next" (Bergquist, 1993: 96).

A szervezetek alkalmazkodó és tanuló mechanizmusok (hasonlóan a homokkupachoz). A változáshoz való rövidtávú adaptációt / alkalmazkodást a szervezetelmélet elsőfajú (*first-order*) vagy egyhurkos tanulásnak (*single-loop learning*) nevezi (Argyris, 1976; Bergquist, 1993). Egy bizonyos kritikus (*super critical*) állapotban a szervezetek többé nem tudnak alkalmazkodni, nem tudnak további krízist elfogadni. A „legördülés” megkezdődik a szervezeten belül, és a szervezet mély változáson megy keresztül. Ezt az irreverzibilis átalakulást a szervezet másodfajú (*second-order*) vagy kettős hurok (*double-loop*) változásnak nevezi. A szervezetben az olyan kis jelentőségű események, mint például a vezetőváltás a szervezet struktúrájában és dinamikájában kismértékű változáshoz vezetnek (ahogy a homokkupac növekszik). Néha azonban a vezetőváltás alapvető szervezeti változáshoz vezet (mint a legördülés). Bak és Chen (1991) szerint ugyanazok a folyamatok zajlanak le a jelentéktelen és a jelentős változások előzményeként, a jelentős változás közeledte azonban nem jelezhető előre (egyrészt azért sem, mert ugyanaz a folyamat okozza mindkettőt). Az előidéző eseménynek két funkciója van: egyrészt struktúrát biztosít a meglévő elemek alapvető újraszervezéséhez, másrészt az előidéző esemény ösztönzi az erőforrások e helyre történő importálását, ez a megváltozott környezet / hely vonzza majd a további forrásokat. Az elindító homokszemcse így nemcsak közvetlen környezetében mozgósít, hanem egész távolban levő erőforrásokat is. E vezetőknek késznek kell lenniük az ilyen változás bekövetkezése melletti vezetésre / irányításra, és képesnek lenni arra, hogy ebben a helyzetben a külső erőforrásokat a szervezetbe vonzza.

Bergquist posztmodern vezetőjének legfőbb jellemzője, hogy vezetése adott helyen, adott időpontban megy végbe. Három fő feladata: a stratégiai irány kijelölése, az alkalmazottak megismertetése a stratégiával, úgy hogy azt kivitelezni tudják és egy utód képzése. Mindezen funkciók csak adott időben és helyen lehetnek sikeresek. Mindezek alapján az ilyen vezető sikeressége szituációfüggő. A vezetés relativitásával, viszonylagosságával jellemezhető. Egyetlen vezetési stílus sem lehet sikeres minden esetben. Meg kell tanulni, hogy melyik mikor és hogyan alkalmazható. A stílusbeli

rugalmaságot ki kell egészíteni a tanulás melletti elkötelezettséggel (a hatásos vezető nemcsak elkerüli a hibákat, de tanul is azokból). A kis változtatások is nagy eredményekhez, mélyreható változásokhoz vezethetnek (ld. önszerveződő kritikusság, *criticality*), ha a megfelelő helyen, megfelelő időben alkalmazzák őket. A vezető lehet, hogy önmagában nem képes a szervezet megváltoztatására, hiszen az túl nagy, túl komplex, egyetlen embernek sincs önmagában akkora hatása. A hatásos posztmodern vezető azonban kiválaszt egy adott „előre görgető eseményt”, ami már megtörtént vagy megteremt egy kis „görgető eseményt” mely hatással lesz majd egy jelentősebb eseményre, mely aztán alapvető szervezeti változásokhoz vezethet.

A posztmodern vezető tudja kezelni a váratlant, a szándéktól független eseményeket. Képes a nem egyértelmű helyzetek tolerálására, várja a gördítő események megjelenését, melyek mély hatással vannak a vezető és csoport sikerére. Ezek az események nem jelezhetők előre. Csak az jelezhető előre, hogy meg fognak történni, és ha bekövetkeznek várhatóan mély hatással lesznek a szervezet életére, a csoport dinamikájára. Vannak azonban olyan feltételek, melyek megteremtésével ezen események bekövetkezésének valószínűsége maximalizálható.

Konklúzió helyett

Bergquist posztmodern vezetője, akinek vállalata homokkupacként változik, a környezeti változásokat, a vállalatát befolyásoló tényezőket külső hatóelemként fogadja, próbálja becserkészni azokat, melyek szervezetét a kívánt irányba módosítják. Ellentétben a tanulmány elején említett síelővel, aki elsődlegesen nem azzal törődik, hogy a hó, a hegyoldal milyen; hiszen bármilyen is legyen az, technikája megengedi, hogy folyamatosan haladjon. Bergquist vezetője – bár ő is hangsúlyozza tanulóképességét, készenlétét a változásokra – vár, hogy személye vagy bármilyen más esemény megindítsa vállalatát (legyen az homokdomb, vagy akár havas hegyoldal...) és felvegye a kívánt formát. A Nobel-díjas közgazdász Herbert Simon (1996: xii) művében úgy fogalmaz „legyen az mérnöki tervezői folyamat, orvostudomány, üzlet, építészet vagy festészet nem azzal foglalkozik, hogy mi szükséges, hanem hogy mi lehetséges – nem azzal, hogy mi van, hanem azzal, hogy mi lehet – röviden: designnal.

Felhasznált irodalom

- Argyris, C. (1976). Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 363-375. doi: 10.2307/2391848
- Bak, P. – Chen, K. (1991). Self-Organized Criticality. *Scientific American*, 264(1), 46-53.
- Barakonyi, K. (2007). Metaforák a stratégiaalkotásban *Vezetéstudomány*, 38(1), 2-10.
- Bergquist, W. (1993). *The Postmodern Organization* San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Boland, R. J. – Collopy, F. (2004). Design matters for management. In Boland, R. J. – Collopy, F. (Eds.), *Managing as designing* (pp. 3-18). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Broms, H. – Gahmberg, H. (1983). Communication to Self in Organizations and Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 482-495. doi: 10.2307/2392254

- Burgelman, R. A. (1985). Managing the new venture division: Research findings and implications for strategic management. *Strategic Management Journal*, 6(1), 39-54. doi: 10.1002/smj.4250060104
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, 2(3), 239-262. doi: 10.1287/orsc.2.3.239
- Chakravarthy, B. S. – Doz, Y. (1992). Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 5-14. doi: 10.1002/smj.4250131003
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1-22. doi: 10.1177/003803857200600101
- Cosovan, A. – Horváth, D. (2016). Emóció – Ráció: Tervezés – Vezetés: Designkommunikáció. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 47(3), 36-45. URL: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2307/1/VT2016n3p36.pdf>
- Gahmberg, H. (1990). Metaphor Management. In Turner, B. A. (Ed.), *Organizational Symbolism* (pp. 151-158). Berlin: de Gruyter.
- Garud, R. – van de Ven, A. H. (1992). An empirical evaluation of the internal corporate venturing process. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 93-109. doi: 10.1002/smj.4250131008
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. doi: 10.2307/41166664
- Greiner, L. E. (1983). Senior executives as strategic actors. *New Management*, 1(2), 11-15.
- Hazen, M. A. (1993). Towards Polyphonic Organization. *Journal of Organizational Change Management*, 6(5), 15-26. doi: 10.1108/09534819310072747
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195. doi: 10.1002/smj.4250110302
- Mintzberg, H. (1996a). A stratégia fogalmának feltárása. In Balaton, K. – Tari, E. (Eds.), *Stratégia és szervezet (Szöveggyűjtemény)* (pp. 1-12). Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszék.
- Mintzberg, H. (1996b). A stratégiai tervezés bukása és tündöklése. In Balaton, K. – Tari, E. (Eds.), *Stratégia és szervezet (Szöveggyűjtemény)* (pp. 79-92). Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszék.
- Mitev, A. – Irimiás, A. – Michalkó, G. (2015). Halászkirályok hanghullámai – Az idősek vallási eseményekhez kapcsolódó élményeinek megértése *Vezetéstudomány*, 46(4), 23-34.
- Peters, T. J. (1996). A stratégia követi a struktúrát: megkülönböztető képességek kifejlesztése. In Balaton, K. – Tari, E. (Eds.), *Stratégia és szervezet (Szöveggyűjtemény)* (pp. 153-173). Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszék.
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Simon, H. A. (1996). *The Sciences of the Artificial* Cambridge, MA: MIT Press.
- Spicer, A. A., Mats. (2011). Metaphors for leadership. In Alvesson, M. – Spicer, A. (Eds.), *Metaphors We Lead By* (pp. 39-58). London: Routledge.
- Teece, D. J. (1992). Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 18(1), 1-25. doi: 10.1016/0167-2681(92)90050-L