

KOVÁCS Sándor

Válogatás az „Európai Szervezetkutatók Csoportja” 1997. évi – a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen rendezett – 13. kollokviumának anyagából*

Az „európai” szemlélet követhető nyomon az itt közölt öt tanulmányban – foglalja össze a bevezető írás szerzője az elemzések közös vonását. Az első írás a felső vezetői teamek nemzeti sajátosságaira mutat rá, két tanulmány foglalkozik a kelet-középeurópai átalakulás szervezeti sajátosságaival, kettő pedig a vezetői tevékenységre koncentrálnak. Az elemzések segítenek az eligazodásban a menedzsment szakma művelésének lehetőségeiről és módjáról.

A szerkesztőség szokatlan – de talán nem érthetetlen – megoldást választott néhány – a vezetéssel foglalkozó – angol nyelvű cikk közreadásával. A cikkek az elmúlt év nyarán a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen megrendezett 13. EGOS (Európai Szervezetkutatók Csoportja) Kollokvium előadásai közül kerültek ki, publikálásukkal tehát – amelyhez való hozzájárulásukért és a publikálás célját szolgáló átdolgozásért köszönetet mondunk a szerzőknek – friss szakmai információkkal szolgálhatnak.

A választás másik indoka az a tény, hogy az angol nyelv a vezetési szakirodalom első nyelve, az üzleti életben, a vezetési gyakorlatban sokak által naponta használt kommunikációs eszköz, joggal számíthatunk ezért folyóiratunk ebből a körből kikerülő olvasóinak érdeklődésére a tanulmányok eredeti változatai iránt.

A fordítás nélküli közléssel megtakarítjuk a „ferdítési” veszteségeket, veszíthetünk azonban olvasókat, akiknek az angol – munkanyelvüként sem – hozzáférhető. Ez utóbbi veszteséget úgy kívánjuk csökkenteni, hogy a bevezetőben a szokásosnál kissé részletesebben ismeretjük az egyes tanulmányok tartalmát.

* A kollokvium előadásainak teljes anyaga megjelent CD-n. A hozzáférhetőségről az Asszisztencia Kft. tájékoztat.
Tel.: 270-1854, 06-30-665-069)

Milyen szempont vezetett bennünket a válogatásban?

Az EGOS az európai szervezetkutatókat összefogó szakmai társaság, amelynek tagjait a szervezeti jelenségek foglalkoztatják elsősorban, s annak részeként tárgyalják a vezetési kérdéseket. A kollokvium anyagából tehát ezeket a közvetlenül vezetési témájukat (ill. azok egy részét) választottuk ki.

E témák is a Kollokvium fő témájával való kapcsolatukban merültek fel, s ez a fő téma: a szervezeti válasz a radikális környezeti változásokra. A vezetéssel foglalkozó cikkek is ezért a változással összefüggő vezetési válaszok különböző változatait tárgyalják.

A bevezetés ellenére tanulmányok kollekciónak van szó, amelyeket a közös tárgy és kutatási irányultság gyűjtött egybe, s nem alkotnak integrált vagy integrálható összképet az „európai menedzsment”-ről. Önmagukban is megálló tanulmányokról van szó, amelyeket különböző elméleti és kulturális környezetből származó szerzők a kollokviumra írtak. A tanulmányok résztémáinak különbözősége még nem tekinthető szerkesztési hibának – sőt akár az érdeklődési irányokat jelző erénynek is minősíthető –, de megvannak a maga következményei, különösen akkor, ha feltesszük a kérdést: elolvasva a cikkeket, milyen közös tanulságot vonhatunk le belőlük?

A válasz kapcsán meg kell magyaráznunk azt is, hogy magyar vezetéstudományi lapban a magyar vezetési problémák iránt érdeklődő – azokban érintett – vezetők, kutatók számára miért publikálunk külföldi szerzők által írott tanulmányokat?

A legkézenfekvőbb feltételezés az lenne, hogy véleményünk szerint, a vezetési problémáink azonosak a külföldi szerzők által tárgyalt problémákkal, vagy az, hogy a kelet-európai menedzsment átalakításának az útja a „nyugati” menedzsmenttudás transzfere a nyugati menedzserektől való tanulás, amelynek egyik eszköze e tudás publikálása, hozzáférhetővé tétele.

Azonban nem ez az álláspontunk, mivel vezetési problémáink nem azonosak, és ezért a másutt létező szükségletre kialakított tudás transzfere nem jelent megoldást a mi problémáinkra.

A nyugati vezetéstudományban egyébként is kialakult a közös irányvonal, és csak a marginális aspektusokra fordítanak némi további kutatási beruházást. Ez az álláspontja egyre inkább a tapasztalt kutatóknak, akik szerint manapság a nyugati szakirodalomban az ismétlés a játék neve. Az izgalmas felfedezések a múltban történtek. A tanulmányok és a könyvek nagyrésze ugyanarról szól, ugyanazt a bürokratikus struktúrát magyarázza. Ami változik, ami új, az a tanulmányozott kontextus: néhány „egzotikus” ország, néhány nem szokványos szektor, gazdasági v. kulturális tevékenység. A kézikönyvek hasonló ismétlőmenüt kínálnak. Előrehaladásnak azt a játékot tekintik a diszciplínában, amelyben az a tudós a győztes, aki képes új címkét ragasztani a régi üvegre.

Ennek a „tudás”-nak a transzfere helyett a változásokban lezajló „tanulás” folyamatának van inkább jelentése a számunkra, különösen annak „öntanuló”, „önfejlesztő” értelmében. Az itt közölt cikkek is erről a tanulásról számolnak be, s ezáltal lesznek tanulságosak.

Szólnom kell a vezetési témák (egy részére) való leszűkítés mellett a földrajzi (kulturális – történelmi – intézményi) leszűkítésről, a tanulmányok és a szerzők „európaiságáról” is. Az EGOS megalakítása 1974-ben a megkülönböztetetten európai közelítések felfedezését, az amerikai vezetés- és szervezetelemélet járszalagjáról való tudatos leválást fejezte ki (a nemzetközi kitekintés fenntartása mellett). Az azóta eltelt időben növekedett a divergencia az európai és az amerikai közelítések között az elméletben, a módszerben és a tárgyalt problémákban egyaránt, amelynek eredményeként az európaiak meglepően függetlenedtek az amerikai irodalomtól (Kozs – Thoenig, 1995). S bár a bürokratikus szervezet, a menedzsment, a tranzakcionális költség és az ügynök-

elmélet, a populációs ökológia és az intézményi elmélet amerikai témái az utóbbi húsz évben Európát is elöntötték, itt többet foglalkoznak a kritikai elmélettel (a kilencvenes évek elejének menedzsmentirodalmát számos a Frankfurter Iskolából kiinduló kötet uralja), a hermeneutikával, a dekonstrukcióval, a posztmodernizmussal és az antropológiai interpretációkkal. Ráadásul a francia kutatók franciául, a németek németül írnak, s ezért sem tudnak eleget egymásról, mindkettőjükéről pedig az amerikaiak. De nem is a nyelvről van szó elsősorban. Az angolok pl. olyan eltérő tradíciókat képviselnek, hogy őket meg az azonos nyelv választja el Amerikától.

Amerikában a szervezetelemzés is a menedzsment tanulmányozásából nőtt ki, nem a társadalmi beágyazódás, hanem a döntéshozatal emberi problémái foglalkoztatták őket. (Taylor, Barnard, Simon) Az európai előítéletek szerint az amerikaiak arrogánsak, szűkgyúak és túlságosan skolasztikusan értelmezik a tudományt. Amerikai részről úgy vélekednek, hogy az európai kutató túlságosan individuális, módszertanilag nem elég szigorú (vagyis kevés kvantitatív módszert használ és nem eléggé deduktív), sok energiát szentel általános elméletekre, s túlságosan összetett monográfiái nem teszik képessé kumulatív felismerésekre.

Nos, kétségtelenül igaz az, hogy az európaiak a kvalitatív kutatásokban érdekeltek, amelyekre az interpretatív elemzés épül. A weberi „megértő” metodológiát követik, longitudinális, mély esettanulmányokkal, a nagy humanista tradíciót folytatva. Az olyan vezetési „iskolákat”, mint a Human Relations vagy az Organization Development hamar kritika alá vették mint „social engineering” technikákat, amelyek voltaképpen nem tudományosak, nem adnak módot vitára és társadalomkritikára, nem hoznak létre új gondolatokat.

Az amerikaiak ezzel szemben az oksági elmélet, a magyarázó metodológia kifejlesztését tartották fontosnak. A közösen elfogadott vagy bizonyítható tételekből való levezetésre építik a vezetést. Nagy figyelmet fordítanak a módszerre, a deduktív érvelésre és a mérésre. Dominálnak a mintavételre épülő mennyiségi elemzések.

Hozzá kell tennem az elmondottakhoz, hogy napjainkban az ennyire leegyszerűsítően sarkított szembeállítás az európai és az amerikai álláspontoknak nem tartható. Megmaradtak ugyan eltérő tematikai és metodológiai hangsúlyok, de számottevően erősödtek a kölcsönhatások. Európát a kilencvenes évek közepétől az alábbi témák foglalkoztatják elsősorban:

- a vezetéselméletek konvergenciája
- miként építhető fel a változtatás vezetésének elmélete?

– mi jellemzi a vezetési modellek társadalmi-kulturális beágyazottságát? Transzferálható-e a vezetési tudás?
 – miként alkalmazható a kritikai elmélet a menedzsmenttudományra?

– vezetési rendszerek mint szimbolikus és kognitív jelenségek

– a vezetés és a szervezet mint a társadalom és a gazdaság átalakításának politikai és társadalmi eszköze.

Az „európaiság“ földrajzilag homogén megnevezése mögött az intellektuális élet, az érdekek, a nyelv, a tradíció, az állami szabályozás eltérései találhatók (ennek egyik színterét – a felső vezetői teameket – mutatja be éppen a legelső itt közölt tanulmány). Az európai kutatási együttműködés ezért meglehetősen törekeny network-öt alkot. Az amerikai kutatók törzsekhez (tribes) tartoznak, és pl. az Academy of Management meghatározó tagjai foglalják el a kulcspozíciókat az egyetemi tanszékeken, a business schoolokban, működnek „kapuórként“ folyóirataik szerkesztőségeiben, szervezik a konferenciáikat. A törzshöz való lojalitás a kutató identifikációjának, az előrejutásnak fontos forrása. (Nemzetközileg referált, nagy befolyású lapban való megjelenés – ilyen az Academy of Management Journal és a Review – feltételezi a jelenlétet a törzs rendezvényein. Bizonyára ez a magyarázata annak, hogy az angol vezetéskutatók nagy része zarándokol rendszeresen az amerikai Academy of Management éves konferenciáira.)

Az utóbbi évtizedben Európában is nőtt a szakmai szervezetek fontossága. A kutatók többsége a business schoolokból kerül ki, így nem meglepő, hogy a magán és közszolgálati szervezetek menedzsmentje áll a kutatások fókuszában, megnőtt – mint az itteni írásokból is látható – az alkalmazott ismeretek aránya. Nem közlünk írást a radikális, posztmodernista, kritikai menedzsment vonulatából (talán majd egy másik alkalommal), bár ezek is jelen voltak a budapesti kollokviumon, s ezek szerzői is angol, holland business schoolok tanárai, ami jól mutatja, hogy az elméleti vagy gyakorlati orientáltság nem vált intézményi kettészakadássá. A sok téma mellett törekedtünk mégis az elsősorban nem elméleti, hanem gyakorlati vonatkozású cikkek megjelentetésére.

Az „európai“ szemlélet követhető az itt közölt öt tanulmány tematikájában és érvelési módjában egyaránt. Az első írás a felső vezetői teamek nemzeti sajátosságaira, vagyis különbözőségére mutat rá. Két tanulmány foglalkozik a kelet-középeurópai átalakulás szervezeti-vezetési mozgásformájának, mechanizmusának tekintett szervezeti és vezetői tanulási folyamattal, a másik kettő pedig inkább a vezetői tevékenységre koncentrál: az

egyik az angol vezetők szerepfelfogására ható új tényezőket a vezetői sikerről vallott nézeteiken keresztül elemzi, a záró cikk pedig a (szintén angol) vezetők proletarizálódásáról (kiszolgáltatottságuk és bizonytalanságuk növekedéséről) szólva kimutatja a vezetői munka intenzitásának növekedését, a munkaidejük meghosszabbodását, a „jelenlét“ megkövetelését, az átszervezések, az új technológiák és a piaci nyomás foglalkoztatási következményeinek hatására a „túlélési szindróma“ kifejlődését a vezetőkben.

Az elemzések – azon túl, hogy témáikban számunkra is (vezetők és kutatók számára egyaránt) aktuálisak – abból a szempontból is tanulságosak, hogy eligazítanak a menedzsment-szakma művelésének lehetőségeiről, módjáról.

A tanulmányokat a szerzők által adott összefoglalások, következtetések – nem mindig tételes – idefordításával ismertetem, törekedve fő mondanivalójuk kifejezésére. Az érvelés és a dokumentáció árnyaltságát, a tömör összefoglaló állításuk bizonyítását (értelmezését) azonban nem tudtam elérni. A tanulmányokat magukat kell elolvasni ennek érdekében.

S most lássuk egyenként az írásokat!

► *Olie és Itersson* (Maastricht University) tanulmánya az európai horizonthoz kapcsolódva a „felsővezetői (top management) teamek nemzeti sajátosságai“-t tárgyalja. A szerzők a piacgazdaságokban működő modern korporációk felső vezetői szintjének teljesítményjellemzőit és azok eltéréseit elemzik. Elsőként a formális társaság-irányítás (corporate governance) intézményileg konstituált nemzeti különbségeit mutatják be (ideértve pl. az egy-, ill. két-szintű igazgatósági (board) rendszereket, az igazgatóságok hatalmára, méretére és összetételére vonatkozó összehasonlításokat, az igazgatósági tagok egyéni ha-táskörét és felelősségét etc.)

Második témaként a felső vezetők társadalmilag (socially) felépített értékeit és kompetenciáit fejtik ki, mindenekelőtt az oktatási rendszerrel és kísérletképpen a gazdasági teljesítménnyel összekapcsolva.

A harmadik téma a felső vezetői teameknek különböző „játékszabályok“ által irányított az ipari kapitalizmus korszakában kialakult döntéshozatali folyamatait veti össze. Szembeállítva a formális társaságirányítással a vezetők értékeit, kompetenciáit és „játékszabályait“ az informális (nem hivatalos, nem formalizált) társaság-irányítás elemeinek minősítik.

Áttekintve a felső vezetői teamek, a társadalmi (social) intézmények és a vállalati teljesítmények közötti

kapcsolódásokat, kísérletet tesznek az „üzleti rendszerek“ (Whitley, 1996) és az erőforrásbázisú elméleti koncepciók összehangolására. Tétéles hipotézist fogalmaznak meg a vezetői teamek jellemző hatásának kimutatására a vállalati teljesítményre és a fennmaradásra. Az erőforrásbázisú nézet ugyanis a hatékonyságetéréseket saját kiindulópontjából kívánja magyarázni. A szerzők ezért megkísérik az informális és a formális társaság-irányítási rendszereknek és intézményi tényezőknél a vezetők szemléletére és képességeire, és e team-jellemzők kiterjedésére és szintjére gyakorolt hatása értékelését, lévén fontos tényező a vállalati teljesítménynek.

Álláspontjuk szerint, mivel a piacok és a vállalatok szerveződése országoként eltérő, a vezetői teamek hatalma, összetétele és stratégiái – az előbbiek részeként – szintén eltérőek kell, hogy legyenek. Ahelyett, hogy konvergálnának, vagyis az amerikai egyszintű board-okhoz igazodnának (a menedzsment és a külső tagok, tulajdonosok ugyanazon testület tagjai, a felső vezetők dualitásával, a vezetők magas mobilitásával, a rövid távon elérhető profitot szolgáló diverzifikációra való összpontosítással) a modern korporációk fenntartják stratégiai változatosságukat.

A stratégiai változatosság alapjaként a Whitley (1996) által megfogalmazott „üzleti rendszer“ modell változói szolgálnak két fő (társasági és intézményi) csoportban:

1. Társasági változók:

- A) A koordinált és irányított tevékenységek és erőforrások természete
- B) Társaságirányítási struktúra

2. Intézményi változók:

- A) Kulturális konvenciók
- B) Állami struktúrák és politikák
- C) Pénzügyi rendszer
- D) Munkaügyi rendszer

A modellt azért tekintik a szerzők előnyös kiindulópontnak, mert az alkalmazott változók (és 14 részváltozójuk) többsége inkább indirekt befolyással bír a formális társaságirányításra és a hozzá kapcsolódó társasági stratégiára és jól megvilágítja azt, ideértve a nemzetközi és a szervezeteken belüli különbségeket. A tömör és beszédes táblázatokban összefoglalt továbbfejlesztés előbb az intézmények és a gazdasági aktorok közötti kapcsolatokat, azután a társaságirányítás, az intézmények és a vezetői team-teljesítmény jellemzőit, végül a nemzeti vezetési teljesítményt társadalmilag konstituáló tényezőket tekinti át, majd egészíti ki nyolc további hipotézis-

sel, az immár előkészített olvasóra bízva a továbbgondolást.

► *Kvålshaugen és Amdam* (Norwegian School of Management, Oslo): „Képzés és a vezetői gyakorlat társadalmi alakítása“ c. tanulmányukban azt a hipotézist bizonyítják, hogy a képzési háttér és a szakmai hovatartozás alkotják a vezető cselekvési módjának fő befolyásoló tényezőit. Abból indulnak ki, hogy az iparosodott országok üzleti világának modern menedzserei jól képzett emberek, gyakran egyetemi, vagy más felsőfokúnak minősülő végzettséggel. Norvégiában pl. – amely országra a szerzők empirikus adatai vonatkoznak – számos menedzser a business school-ok vagy a műszaki egyetemek diplomájával rendelkezik. A megfigyelés alapján több érdekes kérdést vetnek fel:

- (1) Mivel magyarázható az, hogy a vállalatok egyik csoportja az üzleti főiskolákon végzeteket, másik csoportja a műszaki háttérrel rendelkezőket preferálja?
- (2) Milyen a hatása – ha van hatása egyáltalán – a képzési háttérnek és a szakmai hovatartozásnak a stratégiai döntéshozatalra a szervezetekben?

A korábbi kutatások (Simon, 1957; Cyert-March, 1963; Child, 1972.) azt állapították meg, hogy a döntéshozók korlátozott területen keresik az információkat a döntéshozatal előtt és csak „kielégítő“ döntéseket hoznak az adott szituációra. A szerzők szerint a képzési háttér és a szakmai hovatartozás a befolyásoló tényező a vezető által „érezkelt“ (felfogott, feldolgozott) cselekvési térnek.

Az a sok írás, amely a stratégiai menedzsmenttel foglalkozik, elsősorban a vezetői viselkedésre és annak eredményeire összpontosít, azon kognitív folyamatok mélyebb megértése nélkül, amelyek befolyásolják a viselkedést és eredményeit. A kutatási beszámolót a területen folytatandó további vizsgálatok kiindulópontjának szánják, különös tekintettel a képzési háttérre és a stratégiai választásokra. A tanulmány első része bemutatja az alapjául szolgáló elvi feltevéseket. Ezután áttekint néhány a vezetőket a stratégiai döntéshozatali szituációkban befolyásoló kognitív folyamatokra vonatkozó koncepciót. Bemutatja a legnagyobb norvég vállalatok vezetőinek képzési háttérét vizsgáló 1991. évi kutatás eredményeit mint a tanulmány vonatkozási egységét. A tanulmány végén a további kutatás számára fogalmaznak meg kérdéseket az áttekintett elméleti távlatok és a bemutatott empirikus eredmények alapján.

Nem állítják természetesen, hogy a vezetési gyakorlatot, a stratégiai választást csak a vezetők képzési háttéré és szakmai tapasztalata befolyásolja. Az ismeretek

elsajátítási folyamata és annak kisugárzása, megjelenése a gyakorlatban valamely oktatási intézmény végzett hallgatóin keresztül mindig adott kontextusban történik, amelyet az ország ipari struktúrája, kormányzati-gazdasági irányítási rendszere, társadalmi struktúrája és kultúrája alkot. Kiindulópontjuk mindenesetre az a Berger-Luckmann (1967) által kidolgozott tétel, hogy a világ társadalmilag konstruált, vagyis a valóság emberi érzékelése szubjektív tükrökre a külső környezetnek és az emberek maguk „találják fel” (invent) a valóság megértésének saját útját, valamiféle társadalmi rendet vagy kozmoszt teremtve. Ez a társadalmi rend (social order) emberi termék vagy pontosabban „folyamatban levő emberi termelés”.

A szerzőket különösképpen az érdekli, hogy a felsőfokú szakképzés során végbemenő szocializációs folyamat miként hat a vezetők korlátozott racionalitására a stratégiai döntéshozatal során. Megállapítják, hogy a szocializáció bizonyos része a felsőszintű szakmai (ki-)képzés során megy végbe és a vezetőket szakmai kiképzésük a vezetési paradigmák specifikus típusaira szocializálja. Amiként megfogalmazzák:

„amire figyelsz, meghatározza azt, amit látsz, s amit látsz, meghatározza azt, amit teszel.”

Fligsteint (1987) idézik, aki szerint „az amerikai menedzsment a menedzsment és szervezet koncepció felmerülésével változott. Míg 1919-1939 között a vezetők domináló paradigmája a termelési kihívásokra tekintő mérnök szemlélete volt, a II. világháborútól a marketinget tekintették alapvetőnek, ahogy a hatvanas évektől a pénzügyeket, a finanszírozás, a fúziók, a tőkeberuházások áttekintését.”

Következtetések: A döntéshozóknak korlátozott vizionálási terük van és ezeket a korlátokat részben meghatározzák azok a paradigmák, amelyek felépítéséhez a képzési intézmények is hozzájárulnak. A kognitív és mentális modellek léte és a szakmai hálózatokhoz való kapcsolódás, ugyanúgy mint a felsőoktatás szocializációs folyamata, a vezetők szelektív valóságérzékelésében manifesztálódik. A vezetők is értékek és megismerőbázis hordozói. Az intézményesülés és a közös identitás megteremtése a képzés és a szakmai hálózatokhoz való tartozás által befolyásolja a vezető megismerő bázisát, értékeit és cselekvését.

Vizsgálati eredményeik a mai Magyarországon nemcsak a felsőoktatás minőségének fenntartásáért vívott, lassan mindennaposá váló küzdelem társadalmi jelentőségét támasztják alá, de felhívják a figyelmet az „üzleti képzés” versenypiaci expanziójának eredményeként a

felhígulásban rejlő óriási veszélyekre, a szocializáció deformálásának kockázataira.

A tanulmány vonalvezetése – a tanulás szerepét hangsúlyozva – első pillantásra megerősítheti a kelet-közép-európai átalakulás tudás-transzferrel való megoldásának koncepcióját. Csakhogy az itt tárgyalt közelítés magában foglalja az örökséget, a tudást nem korlátozza az ismeretátadásra, hanem „field of knowledge”-ról, a tudás komplex területéről beszél, annak csoportos, megosztott jellegéről, tehát a szerves fejlődés részeként, nem pedig kívülről átvett kész tudásként értelmezi.

► *Elena Antonacopoulou (Warwick Business School) empirikus vizsgálatot mutat be a változó szervezetekben végbemenő vezetői tanulásról.*

A szervezeti és a társadalmi szintű tanulási folyamatok iránti érdeklődés a „tanuló szervezet” és a „tanuló társadalom” koncepcióinak népszerűvé válásával lendült fel. Mindkét koncepció kulcstémája a tanulás eszközkénti felfogása a változás (változtatás) és a versenyképesség kihívásaira adott válasz során. A tanulást a gazdagság új forrásának is tekintik.

A szervezetek és a társadalmak tanuló rendszerekénti értelmezése ellenére csekély egyetértés mutatkozik a tanulás természetének és annak megítélésében, hogy a szervezetektől vagy a társadalmaktól egyáltalán elvárható-e, hogy tanuljanak. Változtatlanul vitatott és megoldatlan az irodalomban az a kérdés, hogy pl. a tanulás miként fejlődik a szervezetekben, elméletileg miként értelmezhetjük és demonstrálhatjuk, milyen tényezők könnyítik vagy zárják ki a tanulást a változó szervezetekben? Az egyik alapvető téma annak tisztázása, hogy a szervezeti szintű tanulás az egyéni és a csoport-tanulás összege-e, vagy pedig a szervezet működésének integráns része, tekintet nélkül arra, hogy az emberek tanulnak-e, vagy sem. Az irodalomban található különböző nézetek a szervezeti és a társadalmi szintű tanulás természetéről úgy vélekednek, hogy még hosszú időre van szükség a szervezeti tanulásra vonatkozó egyetértés kialakulásáig és az egyéni (individuális) tanulástól való eltérése (vagy éppen egyezése) tisztázásáig. Kétségtelenül jogos felvetni azt a kérdést is, hogy vajon a tanuló társadalmak fejlődhetnek-e tanuló szervezetek nélkül, vagy azt, hogy tanuló társadalmak és tanuló szervezetek létezhetnek-e tanuló emberek nélkül?

A szerző véleménye szerint a szervezeti és társadalmi szinttel foglalkozó jelenlegi kutatások meglehetősen az ember jelentőségéről, akinek figyelembevétele pedig segítene elosztatni a tanulás körüli homályok nagy részét.

Végül is – mondja – a tanulás az egyik leginkább emberi tevékenység. Jogosan érvelhetünk ezért úgy, hogy a szervezeti tanulás megértéséhez az egyénből kiindulva vezet az út, ez világhatja meg a szervezetekben folyó tanulás előmozdító és gátló tényezőket ugyanúgy, mint az egyéni tanulás (vagy hiányának) következményeit a szervezet számára. Ebből következik az egyén és a szervezet közötti interakció megértésének fontossága a tanulással kapcsolatban, s támogatva a kört: a szervezeti és a társadalmi szintű tanulás interakciójának elemzése, a különböző szintek összekapcsoltságának és kölcsönös függésének feltárása.

A tanulmány az individuális (személyi) és a szervezeti-kontextuális tényezők közötti interakció jelenítésére összpontosítja figyelmét, különös tekintettel a változás (változtatás) kontextusának az egyén tanulási fogékonyságára gyakorolt hatására. Az elemzés egysége az individuális vezető, akinek perspektívájából tekint a változó szervezetben lezajló tanulásra, tudatosítja annak természetét, előmozdító és gátló tényezőit a szervezetben. Kiemeli a mathophobia és a philomathia (Antonacopoulou, 1995.) jelenségét, amelyek szerinte a korábban világosabban ábrázolják azt a folyamatot, amelyben a személyi és a szervezeti tényezők interakciója megteremt a feltételeket az egyén tanulási befogadóképességének befolyásolására. (A görög eredetű szavak a „mathisis“ = tanulás szóból eredeztethetőek. A mathophobia tehát a mathisis és a phobia (félelem, idegenkedés) kombinációja, míg a philomathia a philos (barát, támogató) és a mathisis összekapcsolása. Jelentésük szerint a menedzserek tanulási igénytelenséggel szemben negatív, ill. pozitív beállítottságát fejezik ki, amelyek a személyi és szervezeti tényezők összetett interakciója hatására alakulnak ki.)

A beállítódási folyamat elemzése képezi a „tanuló vezető“ koncepciója kifejtésének alapját. A szerző kritikai álláspontot foglal el az egyéni és a szervezeti tanulási célok természetes illeszkedésének feltételezésével kapcsolatban, s kifejti, hogy az egyén tanulási igényei különösen a változás (változtatás) körülményei között a szervezet igényeivel való tárgyalási-megegyezőési folyamatban alakulnak.

A tanulmány első része hasznos áttekintést nyújt a vezetői tanulással foglalkozó meglevő irodalomról, kiemelve az individuális tanulás elősegítő és akadályozó szervezeti tényezőket. Az elemzés középpontjában a tanuló vezető koncepciója áll, akit a mathophobia és a philomathia fő jellemzőin keresztül vizsgál és elemez. A második rész angol pénzügyi (banki) vezetők longi-

tudinális vizsgálatának friss eredményeit mutatja be, a személyes és kontextuális tényezők közötti interakciónak a vezetői tanulási és változási fogékonyságra gyakorolt hatásában. Igazolja a mathophobia és a philomathia megjelenését a tanulás, az önfejlesztés és az előrejutás (karrierpálya) közötti kölcsönkapcsolatok vezetői érzékelésében a változás (változtatás) szakaszában. Következtései szerint a vezetők pozitív és negatív beállítottsága hatással van a tanuló vezetők fejlődésére a tanuló szervezetekben.

► *Jane Sturges* (University of London-Birbeck College, Deptmt of Organizational Psychology) *a sikeres karrier vezetői koncepcióiról* írott tanulmánya szintén kutatási beszámoló, s azt mondja el, hogy a megvizsgált angol vezetők – nagy telekommunikációs társaság vezetői hálózatából – miként határozzák meg saját terminusaikban és a maguk számára a sikeres karriert. Minőségi módszerekkel elvégzett kutatásról van szó, mert a szerző szerint azokkal lehet feltárni ezt a gyengén megkutatott területet. (A módszereket a tanulmány 4. pontja részletesen is bemutatja.)

Elismert tény, hogy a karrier-elméletből hiányzik annak kielégítő elméleti megfogalmazása, hogy a vezetők a maguk számára és saját kategóriáikkal miként fogalmazzák meg a sikert. Ezért a sikeres karriert legtöbbször olyan objektív és külső kritériumokkal mérik mint a hierarchikus pozíció és a bér. E felfogás tartósan érvényesül annak ellenére, hogy a vezetők sikeres karrierjüket nem egyedül ezekkel a külső kritériumokkal minősítik. Ráadásul a laposodó szervezeti hierarchiák, munkáltatók és az alkalmazottak közötti „pszichológiai szerződések” terjedése, amelyek nem tartalmazzák az előrejutás ígéretét, egyre inkább csökkentik mind a szervezetek, mind a vezetők számára a sikeres karriert a hierarchikus előrejutással azonosító hagyományos felfogás relevanciáját.

A női vezetők és az idősebb menedzserek számára méginkább más a siker tartalma, mint ahogy azt széles körben vélik. Mindez megadja annak indokoltságát, hogy a sikeres karriert a vezetők szempontjaiból kiindulva tegyük vizsgálat tárgyává.

A tanulmány alapkérdése tehát: „mi a siker“ a vezetők számára? Ebből a kiindulópontból azonosítja a szakadékat a sikeres karrier elmélete és az egyéni, szubjektív sikerdefiníciók között, s alakítja ki az elméleti megfogalmazását a sikeres karrier személyes vezetői felfogásának. Az elemzés eredménye a sikeres vezetői karrier tipológiája. Az individuális szempontból vett sikeres

karrier elméleti tipológiájának felhasználásával „orientációs kategóriákat“ alakít ki, amelyek „tükrözik a szubjektív jelentések közötti különbségek aggregált egyéni adatait“. (Bailyn, 1989.)

A múltban – mondja konklúzióképpen – a karriert általában a szervezet szempontjából ítélték meg, s ezért külső, szervezeti terminusokban mérték. A tanulmány kutatási eredményei szerint az egyén (a vezető) számára a sikeres karrier meghatározása nem szűkül le ennyire. A vezetőknek különböző a felfogása arról, hogy számukra „mi a siker“, s a kutatás által kifejlesztett sikeres karrier-tipológia jól mutatja ezt.

A tipológia szerint a vezetői karrierfelfogás nemcsak a hagyományos szervezeti meghatározáshoz igazodik, hanem számos, azzal nem homogén kritériumot is tartalmaz, ideértve a teljesen személyes jellegű önfejlesztés lehetőségét és megvalósítását (Self-Realiser), szemben a függő (Climber) vezetővel, akinek számára a szenioritás és a fizetés a legfőbb szempont.

A kutatási eredmények alapján a szervezet (a továbbiakban) nem tekintheti vezetőit homogén csoportnak, akiket a szervezeti karrierre irányuló szükségletek és akarat mozgatnak. Ezért a jövőben – fontos következtetés! – jelentősen fejlesztendők a vezetői karrier menedzselésének szervezeti rendszerei. A korábban alkalmazott „előrejutási tervek“ nem elegendők, a karrier kereteit, értelmezését több lehetőség és kritérium alkalmazásával pluralisztikussá kell tenni, átértelmezve ezáltal magát a sikert is. A siker alternatív definíciójára van szükség, amely magában foglalja mind a karrier új kritériumait, mind az új karrierfejlesztési stratégiákat, s ezzel jobban megfelelhet a vezetők mai igényeinek.

➔ *Ruth Simpson* (University of North London) angol *felső vezetők munkájának tartalmára és munkaidejére* vonatkozó kérdőíves és interjú vizsgálat eredményeiről számol be.

Célja szerint értékeli a szervezetekben végbemenő átszervezések hatását a felső vezetők munkaterhelésére és munkaidejére, s kifejti a szervezetekben való „jelenlét“ koncepcióját, annak a női és férfi vezetők esetében eltérő érvényesülését, összekapcsolja a vezetők „duális“ státusával és annak hatásával a férfi és a női vezetők munkahelyi életére, munkaviszonyaira.

A tanulmány a friss irodalom és kutatási eredmények áttekintésével vezeti be a témát. Ismerteti az új technológiák, felvásárlások és a globális piaci nyomás hatására a 80-as 90-es években végbemenő – a kormány által is támogatott – nagyobb rugalmasságot a munka-

erőpiacon. A reformok – mondja – a munkaerőpiac megszabadítását célozták a jogi és más korlátozásoktól és az új orthodoxia reményei szerint ezzel növelik a munkáltatók szándékát új munkaerők felvételére, rugalmas foglalkoztatási gyakorlat bevezetésére, amely kritikus fontosságú a versenyképes gazdaság számára. A hasonló gyakorlat – állítása szerint – hozzájárulhatott a munkanélküliség csökkenéséhez, mindenképpen megnövelte azonban a munkaidőt, amelynek eredményeként ma a brit alkalmazottaké a leghosszabb munkaidő Európában.

A munkaórák számának növekedését részben magyarázhatja a rugalmasságra törekvés, amelyet követve a munkaadók a rendelésekhez igazodva változtathatják a munkaidőt és az alkalmazottak létszámát. Beatson (1995) szerint ez hozzájárult a duális munkaerőpiac kifejlődéséhez, amelyet kisszámú állandó és mindinkább túldolgoztatott munkaerő, ill. a külső körön elhelyezkedő perifériális munkások jellemeznek, akiket rövid távon, projektumokra, eseti szerződésekkel alkalmaznak, csekély foglalkoztatási biztonságot nyújtva számukra. A vezetők, akiket pedig az alaplétszámhoz (core) tartozónak tekintenek egyre inkább tapasztalják ugyanezt a bizonytalanságot, amelyet mindezideig a perifériához tartozókhöz kapcsoltak. Más szavakkal: számos modern menedzser „duális státusba“ került (Wood, 1989.), vagyis elméletileg állandó kapcsolatban áll ugyan a vállalattal és részese a belső munkaerőpiac előrejutási lehetőségeinek is, a gyakorlatban azonban feleslegesnek bizonyulhat és karrier perspektívái bekorlátozódnak a szervezetben.

A „duális státus“, vagyis a lecsökkentett és egyre bizonytalanabb „állandó (core)“ hely kettős terhet jelent a vezető számára, s mindkettő hatással van a munkaidőre. Az első az átszervezések, az új technológia és a kulcsemberek elvesztése következtében számottevően megnövekvő terhelés, amely a munkaidő meghosszabítására vezet. A második a vállalatok törekvése a foglalkoztatás biztonságával szemben a költségek szorosabb ellenőrzésére, amelyre a vezetők úgy reagálnak, hogy hosszabb ideig tartózkodnak munkahelyükön, látható bizonyítékát szolgáltatva a munkával szembeni elkötelezettségüknek (Goffee-Sensl, 1992). A „túlélési szindróma“ jelenségéről van szó az átszervezéseket és a leépítést megélt vezetők részéről, amelyet Cooper (1992) „jelenlétiség“-nek (presenteeism) nevez, s így jellemez: „a munkahelyen tartózkodsz, amikor pedig otthon kellene lenned, vagy azért mert beteg vagy, vagy azért mert már olyan sokáig dolgoztál, hogy úgysem vagy hatékony“.

Mindezen változások lebontják a hagyományos, tervezhető karrier-struktúrát. A férfiak munkával szembeni

elkötelezettsége nem váltható át biztonságra és státusra, hogy ellensúlyozza a családi és más érdekekről való lemondást. Megváltoztak a játékszabályok, s a férfiak ugyanannak a bizonytalanságnak és előreláthatatlanságnak vannak kitéve, mint a nők.

A női karriertervezhetetlensége jól ismert és jól megkutatott téma. (A szerző hivatkozásai eligazítják az olvasót.)

A vezetői munka intenzitásának növekedése, a terhelés nyomása a karrierjüket mindig is jellemző bizonytalanság mellé adódik. Marshall (1984) szerint munkaorientációjukban ugyanakkor (vagy talán éppen ezért – KS) nagyobb szerepe van a belső elismeréseknek, a

munkával való elégedettségnek és a munkakapcsolatok minőségének. Az előrejutás és a bérek – vagyis a külső tényezők – bizonytalanná válása ezért is gyakorol a férfiakra nagyobb hatást.

Következésképpen a menedzserek proletarizálódása, vagy duális státusa együtt a bizonytalansággal és a túlterheléssel eltérő hatással van a férfi vezetőkre, mivel a változások korábbi várakozásait érintik. A meghosszabbított munkaidő és a „jelenlét” megkövetelése a vezetői munka intenzitása növekedésének következménye, amely bár a férfi és női vezetőket egyformán terheli, mégis inkább a férfiak bizonytalanságérzetéből táplálkozik.



A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
VEZETŐKÉPZŐ INTÉZETE

ECDL (EURÓPAI SZÁMÍTÓGÉP-HASZNÁLÓI JOGOSÍTVÁNY)

megszerzésére a képesítés megszerzéséhez szükséges valamennyi tárgyból:

Az információtechnológia alapjai, Operációs rendszerek, Szövegszerkesztés,
Táblázatkezelés, Adatbázis-kezelés, Prezentáció és grafika,
valamint Információs hálózatok

VIZSGÁKAT HIRDET

Vizsgaidőpontok:

csütörtökönként és szombatonként
Ugyanitt ECDL-vizsgakártyák válthatók.

Diákoknak, csoportoknak kedvezményt biztosítunk. Igény esetén esti felkészítő tanfolyamokat is szervezünk.

Jelentkezés és további információk:

KORONA Ildikó Tel.: 210-0210/1309 Fax: 210-0210/1306

e-mail: ikorona@mail.vki.bke.hu <http://www.vki.bke.hu>

Címünk: Budapest, 1087 Könyves Kálmán krt 48-52.

