

MIÉRT NEM MŰKÖDÜNK EGYÜTT?

– Multidiszciplináris oktatás és kutatás –*

Amikor az olvasó ezt a címet meglátja, akkor valószínűleg önkéntelenül csóválja a fejét: „Miért is kell együttműködnünk?” Ezért tehát először is mérjük fel a különböző tudományágak együttműködésének szükségességét, s csak azután térjünk ki az akadályokra, és leküzdésük mikéntjére.

Nézzük meg a menedzsmentet az utóbbi évtizedben foglalkoztató fő kérdéseket: az átfogó minőségirányítást, a technológiát, az időközpontú versenyt, valamint a változásmenedzselést. Úgy tűnik, hogy az egyetemi tanulmányokban és a tudományos folyóiratokban ezek a kérdések a különböző szakágak keretei között jelen vannak. Az első három a tevékenységirányítók figyelmét keltette fel, míg a változásmenedzselés rendszerint a szervezeti magatartás művelői számára van fenntartva. Mégis azt látjuk, hogy ezek a területek nem szoríthatók be egy-egy tudományág határai közé. A műszaki innováció – a kommunikációs rendszer alighanem legfőbb területe – a vállalatnál a pénzügyi, marketinges és munkaügyi vezetők (valamint mások) érdeklődési körébe tartozik. Az átfogó minőségirányítási programoknak – amennyiben azt komolyan gondolják – az egész vállalatra ki kell terjednie. Az időközpontú versennyel kapcsolatos intézkedéseknek magukban kell foglalniuk mindazokat a funkciókat, amelyek összefüggésben vannak az egész értékláncolatban való időnyeréssel, ill. -vesztéssel; vonatkozik ez egyrészt az ellátási láncolatra – a beszerzéstől az elosztásig –, másrészt az innovációs láncolatra – a terméktervezéstől a termék beindításáig. Elsősorban

tehát azért kell együttműködnünk, mert a menedzsment egy sor érdekes kérdése is az együttműködéssel függ össze.

Az üzleti életben ezért alapkövetelmény az együttműködés. Hogyan is szolgálhatnak a menedzserképző intézetek (business schools) az üzleti közösséget, ha ők maguk nem ezt teszik? Az üzletemberek úgy gondolják, hogy nem teszik, a menedzserképzést pedig már egy ideje azzal vádolják, hogy nem segíti elő kellőképpen a menedzserek hatékonyságát. A London Business School felmérést folytatott hallgatói között MBA rogramjának véleményezése céljából. Világosan kitűnt belőle a változtatás iránti igény, de nem annyira a tananyagra, hanem inkább a szemléletre és a tantervben a különböző tantárgyak viszonylagos súlyára vonatkozóan. A szűk szakmai szemléletet néhány területen ki kell szélesíteni, és menedzsment, valamint korszerű nemzetközi kontextusba kell helyezni.

Végzett hallgatóink véleménye szerint néhány hagyományos „tárgyra” túlságosan sok időt szánunk, viszont több időt kellene fordítani a szerteágazóbb kérdésekre, amelyekhez több diszciplína közreműködésére (input) lenne szükség. Így tehát a kérdésünkre – „Miért kell együttműködnünk?” ez a válasz: mert a piac szükségessé teszi”.

Az együttműködés akadályai

Tulajdonképpen miért is nem működünk együtt? Bizonyos mértékben együttműködünk, a nagyobb fokú integrációt pedig már hosszú ideje fontosnak tartják. Alapvetően azonban még mindig a szakterületünkkel töltjük időnk

* JEBE Vol. 2. No. 1. DEC 1992

nagy részét, sőt többen állandóan a szakterületükön dolgoznak. Ez nagymértékben annak a következménye, hogy a tudományban egy adott területre kell szakosodni, az egyetemi októnak egy adott diszciplínát, sőt még valószínűbb, hogy a tudományának csak egy részét kell elsajátítania. Mindannyiunknak szélteben is és mélységében is el kell sajátítanunk a szakterületünket, hogy előrevigyük az oktatást és a kutatást.

Az életpályák jórészt egyetlen tudományág köré szerveződnek. A mi külsős munkatársaink csoportja a mi diszciplínánkhoz tartozik, az előléptetés pedig nagyrészt attól függ, hogy milyen mértékben járul hozzá az adott szakterületen folyó kutatáshoz.

Ez a rendszer azt jelenti, hogy az üzleti tárgyakat oktató egyetemi tanárok sem mind ismerik olyan mélységben a vezetési témákat, amennyire kívánatos volna. Ezért olyan fontos, hogy együttműködjünk, aminek az a célja, hogy kamatoztathassuk mások, illetve más tudományágak ismeretanyagát, s ezért nem bízunk abbéli képességünkben, hogy az így kialakuló párbeszéd szerint cselekedjünk. Meg fogják-e érteni egymást a számvitel- és a marketingtanárok? Ha kezdetben nem is értik meg egymást, nagyon valószínű, hogy a vállalatoknál alkalmazott gyakorlatot ismételtetik, amely önmagában még nem érték. Mielőtt a vezetésoktatók egyáltalán jól együtt tudnának működni, nekik maguknak is szükségük lenne menedzserképzésre, ami nem is kerülne sok pénzbe.

Az együttműködés azért is ütközik akadályba, mert a multidiszciplináris munka nem olyan hatékony, mint amikor valaki egyedül dolgozik a kollégáival ugyanazon a szakterületen, s lehet hogy kezdetben le is értékelődne. Bizonyos időre van szükség ahhoz, hogy egészen eltérő nézőpontokat egyetlen témakörbe kapcsoljunk bele, márpedig erre az időre szükség van ahhoz, hogy az egyes személyek másfajta munkája saját területüket gazdagítsa. Egy sor tudományos kérdésben képtelenség elsőbbséget biztosítani egy multidiszciplináris feladatnak olyanvalamihez képest, amelyért valaki kizárólag felelős. Így tehát egy multidiszciplináris projektumot optimális esetben az egyik csoportnak kell irányítania, és esetleg szükség van egy külső szponzorra vagy felhasználóra, akinek az eredményt – időben – szolgáltatni kell.

Tananyag – analízistől szintézisig

A szervezetek funkciókból épülnek fel, a menedzser pedig egész életpályáját vagy az értékesítés vagy a marketing vagy a személyügy vagy valamilyen más beosztásban tölti el. De neki is fontos, hogy a kérdéseket más nézőpontból is lássa, ha részt akar venni a vállalati dialógusban, a felső menedzsment pedig egyre nagyobb tapasztalattal rendelkezik egy-nél több beosztásban. Ez azt jelenti, hogy az elemzőképességet, ami a vezetőképző intézetben oktatott anyagnak a lelke, egyre inkább a szintetizálóképesség váltja fel.

Az elemzést a már bevált példán, a gyakorlati oktatás és az esettanulmány segítségével lehet tanítani. A szintézist viszont az esettanulmányokon és projektumokkal lehet tanítani, de mindkettőnél gondosan meg kell tervezni és menedzselni kell az előadásmódot. A tipikus esettanulmány pozitív és negatív értelemben egyaránt szintetikus: a vállalati helyzetet sokoldalúan ábrázolja, vagyis bizonyos mértékig már eleve multidiszciplináris; ugyanakkor az alapjául szolgáló valóságos helyzetnek mesterseges, steril, rendbeszedett változata. Az esettanulmányok következő nemzedékében az előbbi sajátosságot előtérbe kell helyezni, az utóbbit pedig háttérbe kell szorítani. Olyan esetekre van szükségünk, amelyek szemléletmódjokban kerek egészek, s nem csupán egyetlen tudományágra koncentrálnak, ezenkívül módszerekre van szükségünk arra, hogy velük több életszerűséget vigyünk az előadóterembe.

A London Business Schoolban nemrégiben indítottunk be egy ilyen esettanulmányt. Ennek a szakasznak a hátralevő részében – és a következőkben – ennek az esettanulmánynak a kidolgozásával és alkalmazásával kapcsolatos tapasztalatainkból merítünk. Célunk nagyra-törő volt. Abban a levélben, amelyet a tanulmányunk tárgyát képező vállalatnak írtam, hangsúlyoztam, hogy az esettanulmány „egy jelentős vállalatnál végbement nagyobb fejlesztés multidiszciplináris, multimédiás kutatását” célozza. Ez a vállalat az American Express Europe, a projektumnak pedig az volt a lényege, hogy az utazásicsekk-szolgáltatás jelentős továbbfejlesztését ismertesse, amely lehetővé teszi, hogy az ügyfél nagyon hamar megkapja a kártérítését egyszerűen úgy, hogy a nap bármely szakában díjmentes vonalon felhívják a központi kártérítési egységet. A

kártérítési egység nemzetközi személyzetből áll, s így az ügyfél a saját anyanyelvén tud a személyzet valamelyik tagjával beszélni. Ezt az innovációt sikeresen alkalmazták már két évvel ezelőtt, hogy kutatásunkat megkezdjük.

Elhatároztuk, hogy a vállalat lépéseit a stratégiai döntéstől az operatív változtatásig végigkísérjük, s megvizsgáljuk az üzletpolitika, a marketing, az informatika, a tevékenységirányítás és a vállalati kultúra különböző kérdéseit, s ebbe bevonjuk egyes tanszékek oktatószemélyzetét. Több órás beszélgetéseket filmeztünk le a felsővezetőkkel és beosztottjaikkal, ezenkívül adatokat gyűjtöttünk az USA-ból, Angliából és Franciaországból. Az öt tanár és az audióvizuális tanszék együttesen könnyűszerrel teljesítette az előírányzott egy év/fő-t 1991 első felében.

A multidiszciplináris megközelítés erényei hamarosan megmutatkoztak: a vállalatnál végbement változás nem szekvenciális, hanem körkörös volt. A szekvenciális felfogás szerint a stratégia döntésében a műveletirányítási és informatikai szakemberek által alkalmazott marketingre, valamint a felhasználóknak a marketing által nyújtott juttatásokra támaszkodik. A valóságban azonban a műszaki lehetőség (az egész Európára kiterjedő díjmentes telefonvonal) kihasználásával a fogyasztói szolgáltatásokat ki tudta bővíteni az a vállalat, amely már addig is szerteágazó nemzetközi kommunikációs hálózattal rendelkezett. Az új szolgáltatás alkalmazása azt jelenti, hogy körülbelül ötven személyt kell felvenni, akik két vagy több nyelvet beszélnek, s szívesen dolgoznak több műszakban, és meg tudnak felelni a vállalat szigorú fogyasztói szolgáltatási követelményeinek. Az Amex szerencsére már húsz évvel ezelőtt létrehozta Brightonban európai hálózati központját. Bár eredetileg nem ide tervezték a központot, Brighton mellett szól, hogy egyeteme és számos nyelvviskólája van, ezért más tanulókat, illetve kétnyelvű embereket is magához vonz, akik szívesen töltenek két vagy több évet Anglia déli tengerpartján. Az Amex komolyabb berendezési költségek nélkül, illetve a megfelelő hely keresése nélkül el tudta látni személyzettel az egységet. A többnyelvű szervezet az Amexnél egészen egyedülálló, s jelenleg példa értékűnek tekintik más stratégiai fejlesztéseknél.

Így tehát az Amex esete jól szemlélteti, hogy a stratégiai lehetőségek és a leleményesség ciklikus kombinálásával hogyan lehet sike-

res innovációt megvalósítani. A többi tényező közé tartozott az új szolgáltatás marketingje, amely az utazási csekk eredeti értékét nagyban fokozta (t.i. a biztonságot a készpénzhez vagy a műanyaghoz viszonyítva), a nemzeti és a vállalati kultúra kapcsolata, valamint a már meglévő műszaki eredmények továbbfejlesztésével járó előnyök. Ilyen rövid idő alatt egyetlen tudományág képtelen lett volna még ennél az egyetlen fejlesztésnek is az összes szempontját feltárni. Ha az Amex esetét egy esettanulmány-gyűjteménybe vagy katalógusba a tárgyszó alapján vennénk fel, akkor azt csak nagyon nagy torzítással tudnánk megtenni. Bármi legyen is az értéke, mindenképpen sokrétű esetnek tekintendő.

Az esettanulmányokban az összekapcsolódásoknak (integrációnak) különböző szintjei vannak. A skála egyik végén található a rövid esettanulmányok laza csoportja, amely különböző témák nézőpontjából tekint ugyanarra a vállalatra. A másik végén van az az esettanulmány, amely a vállalat egyetlen részletkérdését különböző témák nézőpontjából szemléli. Egy rendkívül sokrétű esetben a témák nézőpontja valószínűleg eltűnik, és csak az érintett vállalat különböző menedzsereinek, illetve szereplőinek a nézete marad meg, amikor is az esettanulmány szerzője egyetlen témát sem emel ki. A mi Amex esettanulmányunkat nem a nagyobb, hanem a kisebb mérvű egyesítés (integráció) jellemzi, ennek alapján azonban semmilyen megállapítást nem teszünk. A lazább megközelítésnek is megvannak a maga előnyei, mert lehetővé teszi, hogy az adott tárgy oktatója sokféle témával foglalkozzon, de ugyanazzal az ügygel kapcsolatban. A hallgató így sokat nyer azáltal, hogy megismeri az eset tágabb összefüggéseit.

Multidiszciplináris oktatás

Amex anyagunk lefilmezett beszélgetésekből, vállalati reklámfilmekből és eladásösztönző videókból, az európai utazási piacról szóló beszámolókból stb. áll. Nem állt szándékunkban írásos esettanulmányt készíteni – jóllehet erre minden lehetőségünk megvolt. Viszont volt néhány esetanyagunk, amelyeket a hallgatóság jellegétől függően különbözőképpen lehet kombinálni. De mivel senki sem tud ennyiféle nézőpontot egy személyben figyelembe venni, úgy gondoltuk, hogy mindegyik tudományág oktatóját bevonjuk az anyag elő-

adásába, hogy értékét maradéktalanul hasznosítani tudjuk. De mivel minden tanárnak megvan a maga egyéni stílusa és óratartási módszere, felmerült, hogy miként tudnánk az anyagokat célszerűen kombinálni?

A lineáris módszert választottuk. Az anyagot két napig és a közbeeső estén használtuk ebbe a sorrendben: stratégia, marketing, informatika, műveletirányítás, szervezeti magatartás. Megfelelő gyakorlatokat és különböző módszereket alkalmaztunk az egyes stádiumokban, amelyek azonban egy valamiben minden írásos esettanulmánytól különböztek. Abban, hogy nem volt szükség előzetes áttanulmányozásra. A tanfolyamra úgy érkeztek a résztvevők, hogy a következő két napban el kell merülniük valamiben, aminek az a neve, hogy „Az Amex-eset”. Fokozatosan az egész helyzet feltárulkozott, amint a következő tanár, illetve az ő előadása nyomán „a hagyma újabb rétegét” távolították el. Ez megmutatta a tárgyak közötti kapcsolódásokat, de a megközelítésbeli különbözőségeket is. A tanfolyam hallgatói fokozatosan abba a helyzetbe kerültek, illetve olyan dolgokat ismertek meg, amit az elején még nem láthattak előre; márpedig a szervezeteknél nemritkán éppen ez történik.

Ráadásákként vagy pótlólagosan más módszereket is lehetett volna alkalmazni. Létezik ugyanis közös tanítás is, amely közös felkészülést és szigorú tervezést igényel. A végén nyitott fórumot is lehetett volna rendezni minden tanár részvételével, ahol a hallgatók kérdéseket tehetek volna fel. A mi esetünkben sikerült meghívunk egy menedzsert az Amex utazási csekkszolgálatától, hogy a foglalkozások végére jöjjön el, és foglalja össze az anyagot. Ez a legjobb megoldás, de nem mindig lehetséges.

Az oktató team (vagy esetkészítő team) összetétele részben attól függ, hogy milyen esetet kell tanítani. De fontos, hogy legyen egy tudományág-készlet, amely egyrészt kiegészíti egymást, másrészt mindegyik valami egyedit visz az esetbe. Nem az a cél, hogy az egyes témák megközelítései szétválaszthatatlanul egymásba olvadjanak. A marketing vagy a számvitel, vagy bármely más alkotóelemnek bele kell vennie a saját szempontjait az esettanulmányba, és arra hatást kell gyakorolnia. Nem különösebben nagy érdem, ha egy adott tárgy egységes egészét megbontjuk, vagy ha azt kívánjuk valamely tárgy oktatójától, hogy egy másik tárgyával értekezzen. Ez nem multi-

diszciplináris, hanem antidiszciplináris megközelítés. Mégis vannak egymást kiegészítő tantárgycsoportok, de a csoportosítás az esettanulmánytól függően változhat. Az Amex-nél a stratégia és a marketing összekapcsolódik, akárcsak az informatika és a műveletirányítás, ugyanakkor a szervezeti magatartás révén válik mindéz kerek egészzé. A videó alkalmazását egy ilyen sokrétű esettanulmány kapcsán rendkívül hasznosnak találtuk; mivel a film képes arra, hogy többféle adatot egy időben közvetítsen. Így módon egy menedzserrel folytatott lefilmezett beszélgetésben a menedzser bizonyos tényeket közölhet a vállalat jellemzőiről. Az a mód, ahogyan azokat előadja, pótlólagos üzenetet hordoz, amit írásos esettanulmány formájában nem lehetne érzékeltetni. A működési környezet előzményeinek felvétele, illetve bejátszások közbeiktatása további információt nyújt, de eközben is a menedzser hangja hallható. A film szimultaneitása különösen hasznos lehet olyan multidiszciplináris esetenél, ahol jelentős a szervezeti magatartás részaránya. Mialatt a vezetők a filmen a marketingről beszélnek, vagy a film egy műveletet vagy más tevékenység-részletet mutat, a hallgatóság mindig a szervezetet figyeli. Így az Amex esetében az osztály különböző szempontok szerint tudta forgatni az anyagot, amelyet először egészen más célból tanulmányozott, amikor a végén az American Express kultúráját dolgozta föl.

Ezek a TV újságírásból jól ismert technikák csak most kezdtek tért hódítani a vezetési esettanulmányokban. A film önmagában többnyire nem elegendő, de a film a szituációt sokkal hatásosabban fejezi ki, mint ahogyan a konkrét adatokat vagy az analitikai megállapításokat közli.

Multidiszciplináris kutatás

Az egyenél több tudományágra kiterjedő vezetéskutatásnak ugyanazok az erényei és a fogyatékoságai, mint a multidiszciplináris oktatásnak, csak talán még élesebben mutatkoznak meg. Nagy felismerésekre juthatunk általa, de sok nehézségbe is ütközhetünk. Már említettük, hogy az egyénnek a kutatási tekintélyt nem multidiszciplináris tevékenységgel, hanem az alaptudományágon belül kell megalapoznia. Ehhez még hozzátehetjük a különböző diszciplinákban előnyt élvező különböző módszertanokat. Rengeteg tudományos ener-

giát vesztegettek a kvalitatív és kvantitatív adatok egymáshoz viszonyított előnyeire, a tudományos módszerek és hipotézisek igazolásának hasznára vagy haszontalanságára, valamint arra, hogy az induktív vagy a deduktív okfejtés-e a célravezető.

A 90-es években az a fontos, hogy egyetlen útvonalat sem zárunk ki, amely a menedzsment, a szervezés és a verseny mélyebb megismerésére vezethet. Ez mindenképpen azt jelenti, hogy az elméletalkotás és a kutatás kreatív megközelítése áll az élvonalban. Ez viszont másrésztől azt is jelenti, hogy a helyszíni empirikus kutatás, a kvalitatív adatok és az indukció alkalmazása egyre inkább előtérbe kerül. Nem engedhetjük meg magunknak, hogy szűkre szabott hipotéziseket vizsgáljunk, bár erre is szükség van, és ez is folytatódik. Óvakodnunk kell azonban attól, hogy a belső következetesség és szigorúság érdekében feláldozzuk a tágabb látókört és a mélyebb megismerést. Mintzberg nyomán megállapíthatjuk, hogy „A szervezésemélet nagy árat fizetett – véleményem szerint – a szigorúságért... az eredmények közül tanulságosan is sok csak statisztikai értelemben szignifikáns“.

Ez nem azt jelenti, hogy valamely módszert kizárnánk. A multidiszciplináris kutatás egyik erénye az, hogy többféle módszertant lehet alkalmazni, és talán ezzel a helyzet többféle vonatkozását lehet megvilágítani. Ezzel kapcsolatban idézzük fel Cyril Connolly angol író mondását: „Az igazság egy folyó, amely ágakra oszlik, s ezek az ágak azután egyesülnek. Az ágak közötti szigetek lakói egész életükben azon vitatkoznak, hogy melyik a fő ág“. Mi vezetéseméleti szakemberek is olyanokká váltunk mint a Connolly-féle szigetlakók, nekünk is el kell fogadnunk, hogy a vezetéskutatás minden mellékága végül is hozzájárul a tudás fő folyamának duzzadásához. Viszont néhány ág időközben eliszaposodik, míg mások kiszélesednek, és megnő rajtuk a forgalom. Ha azt szeretnénk, hogy a forgalomba a menedzserek is bekerüljenek, akkor már most fő ágnak kell tekinteni a kvalitatív, induktív kutatási áramlatot. A multidiszciplináris kutatási projektumokat úgy kell megtervezni, hogy biztosítsák: a különböző módszertani mellékágak feltétlenül egyesüljenek ezzel a fő áramlattal.

A multidiszciplináris kvalitatív kutatás eredményeit és a menedzselési problémákat a London Business School-ban a 80-as évek kö-

zépén végzett projektummal lehet illusztrálni. (lásd Barwise, Marsh, Thomas and Wensley, „Intelligent Elephants and Part-Time Researchers“, Graduate Management Research, Vol. 4. No. 3, Winter 1989) A projektum keretében megvizsgáltuk, hogy a diverzifikált nagyvállalatok hogyan hozzák meg stratégiai beruházási döntéseiket. A kutatók a marketing, a stratégia és a pénzügy területéről kerültek ki, és három vállalatnál közvetlen közletről a fontosabb beruházási javaslatok kidolgozását, elemzését és elfogadási folyamatát tanulmányozták. Lehet bármennyire érdekes, bennünket itt nem annyira a kutatási eredmények érdekelnek, hanem a kutatóknak a multidiszciplináris kutatási folyamattal kapcsolatos tapasztalataik. Először az a kérdés merült fel, amelyet az anyagok kidolgozása kapcsán már felvetettünk: az idő. Minthogy a vártnál több időbe telt a hozzájutás, tipikus „többe kerül a leves, mint a hús“, problémába ütköztek. Az oktatók egyéni kutatást is végeztek, és azzal kapcsolatos oktatómunkát is folytattak, ugyanakkor időnként elárasztotta őket a kvalitatív helyszíni munka során keletkezett adathalmaz. A másik kérdés – a menedzsment csoportmunkája – az elsőből következik. Hozzáteszik, hogy „megbeszéléseink zöme akörül folyt, hogy ki, mit és mikor végezzen...“ Nem meglepő, hogy olykor nehéz volt megakadályozni, hogy az emberek kisodródjanak a projektumból, és „...ilyenkor más csoporttagok összefogtak, hogy az eltévelygett csoporttagot visszatereljék az akolba“. A harmadik kérdés a keretek eltolódására és a nézőpontok változására vonatkozik. Már az elején felállítottak egy elemzési keretet, amelyet a gyakorlatban sohasem alkalmaztak, mivel már maguk az adatok pragmatikusabb megközelítések felé terelték őket. Ők ezt helyesen tekintik a tanulási folyamat értékes részének, amelyre egy longitudinális vizsgálatban feltétlenül szükség van. A kutatók nyilvánvalóan nem találták a megfigyeléseket teljesen meggyőzőknek, viszont eredményeik kétségkívül jórészt azért voltak értékesek, mert a projektum multidiszciplináris, vagy ahogyan ők nevezték el: „multipersonális“ volt.

Összefoglalás

Ily módon alighanem megválaszoltuk a tanulmány címében feltett kérdést. Miért is nem működünk együtt? Azért, mert terméketlen,

bizonytalan és nagyon nehéz. Így azt kell gondolnunk, hogy megéri a fáradtságot, hogy a többféle megismerés és az egyéni szubjektivitás leküzdése mind az oktatásnak, mind a kutatásnak a hasznára válik, mégpedig olyannyira, hogy az előnyök felülmúlják a többlet nehézséget. Az Amex esettanulmány és a stratégiai beruházási döntéssel kapcsolatos kutatási tapasztalatok arra utalnak, hogy igenis felülmúlják, de még a London Business School-beli

kollégáim is csak elvétve állnak sorba azért, hogy a határokat átlépjék. Majd a piac fogja kikényszeríteni a változtatást. Az ötletek piaca fogja egyre nagyobb mértékben igényelni és értékelni azt a kutatást, amely túllép egy szűk tudományág keretein. Az oktatás piaca ugyanis már nem sokáig tűri el az olyan tananyagot és tantervet, amely nem a felhasználó hatékony tanulását, hanem az intézmény hatékonyságát szolgálja.

E számunk szerzői:

WESTBROOK, Roy – Assistant Professor of Operations Management, London Business School; **COOK, Mark** – Head of Economics, Nene College; **LARSSON, Rikard** – Assistant professor/International Research Scientist, School of Economics and Management, Lund University; **CHOI, Chong Ju** – Research Fellow in Strategy and International Management, Templeton College, Oxford University; **CARMAN, Rob** – Course manager for the BA (Hons) in Accounting, Luton University.
