

A NÖVEKEDÉssel KAPCSOLATOS KIHÍVÁSOK ÉS KONTEXTUÁLIS KETTŐS KÉPESSÉG: A FELSŐ VEZETŐK (TMT) INTEGRÁLTSÁGÁNAK VIZSGÁLATA

GROWING PAINS AND CONTEXTUAL AMBIDEXTERITY: EXAMINATION OF TOP MANAGEMENT TEAM INTEGRATION

A folyamatos szervezeti alkalmazkodáshoz és növekedéshez szükséges, hogy a szervezet képes legyen kezelni az ellentéteket, mint például stabilitás és megújulás, kiaknázás és felfedezés. A szakirodalom szerint ennek érdekében a vállalatoknak el kell érniük a kettős képesség (együttes felfedezés és kiaknázás) valamilyen szintjét. A felső vezetésnek kiemelt szerepe van a kettős képesség megteremtésében, elősegítésében, egy megfelelően támogató szervezeti kontextus kialakításával. Jelen kutatás azt vizsgálja, hogyan befolyásolja a felsővezetői csapat magatartásbeli integráltsága (felfedezés- és kiaknázásorientáció tekintetében) a növekedéssel kapcsolatos kihívások jelenlétét a szervezeten belül. A növekedéssel kapcsolatos kihívások a szervezeti diszfunkciók olyan észlelt tünetei, melyek a nagyfokú növekedés eredményeként jöttek létre. E cikk egy pilot kutatás eredményeit ismerteti, kvantitatív módszerekkel elemzi, hogy azok a vállalatok, melyek felső vezetése nem integrált, szignifikánsabban magasabb stresszel, szervezetlenséggel és feszültségekkel jellemezhetők. A szerzők kutatásukban magyar tulajdonú vállalatok felső vezetőit kérdezték meg, minden mintába bekerülő vállalat esetében három vezetővel készítették kérdőívet. Az adatelemzés során klaszterelemzést és kétmintás próbákat végeztek.

Kulcsszavak: kontextuális kettős képesség, növekedéssel kapcsolatos kihívások, felsővezetői csapat

Adaptation and growth require an organization that is able to handle contradictions: stability and renewal, exploitation and exploration. Researchers have suggested that firms must seek to achieve some form of ambidexterity (simultaneous exploration and exploitation). Top managers play an extremely important role in facilitating ambidexterity by creating a supportive organizational context. This study examines how the integration of the top management team affects the presence of "growing pains", i.e., perceived symptoms of organizational dysfunctions created by excessive growth. The pilot results of a large-scale survey show that firms with disintegrated management have significantly higher levels of stress, disorganization, and tensions. Authors surveyed Hungarian firm's top managers, with each firm in the sample providing three top managers, then cluster analysis and paired independent T-tests were conducted.

Keywords: contextual ambidexterity, growing pains, Top Management Team (TMT)

Funding/Finanszírozás:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Taródy Dávid, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, (david.tarody@uni-corvinus.hu)
Dr. Ferincz Adrienn, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem, (adrienn.ferincz@uni-corvinus.hu)
Kárpáti Zoltán, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, (zoltan.karpati@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2021. 03. 01-én, javítva: 2021. 04. 23-án, elfogadva: 2021. 04. 26-án.

This article was received: 01. 03. 2021, revised: 23. 04. 2021, accepted: 26. 04. 2021.

Az idő fontos tényező a szervezeti növekedés során. O'Reilly és Tushman (2011) szerint vélhetően az amerikai vállalatok kevesebb, mint 0,1%-a éli meg a 40. évét, és a nagyvállalatok átlagos életkora jóval elmarad ettől. A szervezetek tipikusan azért nem élnek meg hosszú időszakokat, mert korábbi döntéseik csapdába ejtik, merevvé teszik őket, és korlátozzák a jövőbeni növeke-

dési irányait, lehetőségeiket (Burgelman, 1991, 2002; Fauchart & Keilbach, 2009; Greiner, 1972). Nagyon nehéz vagy szinte lehetetlen fenntartani a hosszú távú növekedést anélkül, hogy megtaláljuk az egyensúlyt a stabilitás és a megújulás között (O'Reilly & Tushman, 2011).

A felső vezetőknek alapvető szerepük van a stabilitás és változás közötti egyensúly megtalálásában. Az ered-

ményes vezetés fel tud mutatni impozáns közös víziót, közös értékeket, kihívó célokat, érdekeltségi, értékelési rendszereket (Jansen, George, Van den Bosch & Volberda, 2008), de ezek csak úgy aknázhatók ki, ha a felső vezetés integráltan viselkedik (e.g. Carmeli & Halevi, 2009; Lubatkin, 2006). E kutatás a kontextuális kettős képesség keretrendszerén belül azt vizsgálja, hogy a felsővezetői csapat (Top Management Team, TMT) magatartásbeli integráltsága milyen kapcsolatban van a növekedéssel kapcsolatos kihívások észlelt mértékével.

A felsővezetői csapat alatt a CEO-t és azokat a senior vezetőket értjük, akik felelősek a vállalattal kapcsolatos fontos döntések meghozatalában (Carmeli & Halevi, 2009; Mihalache, Jansen, Van den Bosch & Volberda, 2014; Hortoványi, Füzes & Szabó, 2019).

A fenntartható növekedés egyetlen útja az, hogy megtaláljuk az egyensúlyt a növekedés, változás, leadership és kultúra szélsőségei között. A vállalati stratégia központi kihívása, hogy megtaláljuk a megfelelő választást abban, hogy mennyit fektessünk a stabilitásba és a megújulásba. A szervezeti kettős képesség területe azokra a kérdésekre, ellentétekre, szervezeti és vezetői megoldásokra fókuszál, amelyek szükségesek az ellentétes felfedező és kiaknázó tevékenységek egyidejű kezeléséhez (Gibson & Birkinshaw, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008). Az elméleti javaslatok (Birkinshaw & Gupta, 2013) mentén a szerzők jelen cikk kutatási kérdését is a szervezeti kettős képesség koncepcionális keretrendszerén belül fogalmazzák meg.

A vezetőknek alapvető szerepük van a szervezeti átalakításokban, szervezeti növekedésben és a kettős képesség valamely formájának a szervezeti implementálásában (Mom, Van den Bosch & Volberda, 2007; O'Reilly & Tushman, 2011; Carmel & Halevi, 2009). Az általános vezetés központi feladata a szervezeti kontextus alakítása a vízió, értékeken, közös identitáson, személyes vezetésen, kommunikáción, célokon, erőforrás-elosztáson, kontrollon és a jutalmazáson keresztül (Birkinshaw & Gibson, 2004; O'Reilly & Tushman, 2008, Smith & Tushman, 2005).

A szervezet a felsővezetői csapat visszatükröződése, ami azt takarja, hogy a felsővezetői csapat jellemzői meghatározzák a vállalat stratégiai választásait és így a szervezet teljesítményére is hatással vannak (Georgakakis, Greve, & Ruigrok, 2017; Yohannes & Ayako, 2016).

A felsővezetői csapat összetétele, jellemzői, mechanizmusai, tulajdonságai, kompetenciái és viselkedése már régóta a menedzsmentkutatók fókuszában van (e.g. Jansen et al., 2008; Lubatkin, Simsek, Ling & Veiga, 2006; Simsek, Heavey, Veiga & Souder, 2009). A magatartásbeli integráltság annak mértékére vonatkozik, hogy a felsővezetői csapat mennyire cselekszik egységként, osztja meg az információt, kollaborál és hoz együtt döntéseket. A magatartásbeli integráltság magában foglalja a felsővezetői csapat valamennyi fontos folyamatát (társas és érzelmi, feladat és magatartásbeli tendenciák), így ez egy átfogó és integrált fogalom, amely a felső vezetés működésének alapjait tükrözi vissza (Luo, Zheng, Ji & Liang 2018; Wan, Le, Wang, Xia & Liu, 2020).

Ha a felső vezetőknek a kognitív komplexitása és a magatartása nem integrált, akkor nehéz kezelni a felfedezést

és kiaknázás paradoxonját (O'Reilly & Tushman, 2004). Ha a felső vezetés nem eredményes, hiányzik belőle a vállalkozói hajlandóság és az erős döntéshozatali képesség, a vállalat szervezeti kontextusa elkezd gyengülni és a kultúrában, kommunikációban, kollaborációban és a napi működésben feszültségek keletkeznek (Flamholtz & Hua, 2002). Ha a felső vezetés csak vállalkozói képességekkel rendelkezik, az nem elég a hosszú távú növekedéshez, mert a vezetésnek képesnek kell lenni megtervezni és megvalósítani egy olyan eredményes szervezeti formát, amely nyitott az új információra és reagálni tud új lehetőségekre (Hortoványi, 2012). Flamholtz és Hua (2002) a gyengülő és rosszul menedzselte szervezeti kontextus tüneteit növekedéssel kapcsolatkihívásoknak (growing pains) hívja, melyek a csökkenő pénzügyi teljesítmény és csökkenő jövőbeni növekedési lehetőségek valódi indikátorai. Egy bizonyos küszöbszinten a vállalat belelép a kiaknázási csapdába, és elveszíti a változási és növekedési képességét (Fauchart & Keilbach, 2009; Flamholtz & Hua, 2002).

A felsővezetői csapat magatartásbeli integráltsága egy fontos mérője a felső vezetés minőségének, negatív kapcsolatban van a kognitív ellentétekkel (Mooney & Sonnenfeld, 2001) és pozitív kapcsolatban van a piacossítással, a termékinnováció intenzitásával (Li & Zhang, 2002), számos teljesítményindikátorral (Carmeli, 2008) és a kettősképesség-orientációval (Lubatkin, 2008). A magasabb szintű magatartásbeli integráltság eredményesebb interakciókat és információcserét eredményez (Bromiley & Rau, 2016) és végső soron hozzájárul a jobb szervezeti teljesítményhez (Venugopal, Krishnan, Kumar & Upadhyayula, 2019). Összességében a magatartásbeli integráltságnak a teljesítményre vonatkozó hatása jól kutatott területnek számít, de arról viszonylag keveset tudunk, hogy a magas vagy alacsony szintű magatartásbeli integráltság hogyan hat a szervezeti kontextusra, és közvetetten hogyan hat a szervezet jövőbeni növekedési lehetőségeire. Ezért a szerzők a következő kutatási kérdést fogalmazták meg:

Milyen hatást gyakorol a TMT-integráltság a növekedéssel kapcsolatos kihívásokra?

E kutatási kérdés vizsgálatát megelőzve a szerzők arra a kérdésre keresik a választ, hogy a felső vezetők közötti ellentétek az észlelt és követett célokból, hiedelmekben a felfedezés és kiaknázás, hatékonyság és innováció, napi működés és változás, rutinszerű működés és stressz tekintetében, hogyan kapcsolódik össze a növekedéssel kapcsolatos kihívások észlelt mértékével. Empirikus kutatásukkal hozzá kívánnak járulni ahhoz, hogy ezt a kapcsolatot teszteljék egy nagymintás vizsgálat első, pilot fázisában, magyar vállalatok körében, több iparágban. A vizsgálat során vállalati felső vezetőket kérdeztek meg, mindegyik, a mintába bekerült vállalat esetében három felső vezető töltötte ki a kérdőívet. A szerzők klaszterelemzést végeztek és három klasztert azonosítottak. Ezt követően megvizsgálták, hogy az egyes vállalatok vezetői ugyanazon vagy különböző klaszterekbe kerültek. Két almintát hoztak létre, olyan vállalatokét, amelyeknél integrált a felső vezetés, és olyat, amelyeknél nem. E két almintát között vizsgálták meg a szervezeti növekedéssel kapcsolatos kihívások átlagos értékét. Az eredmények azt

mutatják, hogy azon vállalatok esetében, ahol kevésbé integrált a felső vezetés, szignifikánsabban magasabb volt növekedéssel kapcsolatos kihívások átlagos értéke.

A következők részben a szerzők ismertetik a szakirodalmi háttérrel, valamint az abból megfogalmazott hipotézisüket. Ezt követően bemutatják a kutatás módszertanát és annak eredményeit. Végül megfogalmazzák fő következtetéseiket és kutatásuk korlátait.

Elméleti összefoglaló

A kettős képesség különböző formái

A stabilitás és a megújulás közötti egészséges egyensúlyt nehéz elérni, mert a vezetőknek megfontolt döntéseket kell hozniuk ellentmondó szituációkban („trade-off” helyzetek), melyeket önerősítő rutinok, rövid távú érdekek és előre nem ismert tényezők alakítanak, és a jelen hasznokat be kellene áldozni a jövőbeni siker érdekében (March, 1991; Smith & Lewis, 2011). A felső vezetők az egyetlen döntéshozók, akik képesek a versengő célok közötti átváltásokat megtenni, és csökkenteni tudják azt a szervezeti tendenciát, hogy a szervezet a könnyebb utat válassza (Birkinshaw & Gupta, 2013).

A szervezettudományok különböző területein keletkeztek már ellentétpárok: régi és új, jelen és jövő, stabilitás és változás stb. (e.g. Argyris & Schön, 1978; Levinthal, 1997; Tushman & Romanelli, 1985; Tushman & Anderson, 1986). Birkinshaw és Gupta (2013) ezért azt javasolja, hogy a szervezeti kettős képességet egy olyan koncepcionális keretrendszernek tekintsük a menedzsmentirodalomban, mely olyan kutatási kérdésekre keresi a választ, mely az ellentétek és paradoxonok együttes menedzselésére irányul. A szerzők azt is javasolják, hogy a vállalatoknak valamilyen formában meg kell teremteniük a kettős képességet, hogy menedzseljék a feszültségeket és ellentéteket a két különböző tanulási tevékenység, a felfedezés és kiaknázás között, mert a hosszú távú növekedés elképzelhetetlen a stabilitás és megújulás soha véget nem érő körforgása nélkül (e.g. Greiner, 1972; Romanelli & Tushman, 1994; Tushman & Romanelli, 1985). Újabb kutatások a kettős képességű leadership kifejezést is használják. A felső vezetők vezetésének jellemzésére vonatkozik, hogy az adott vezető viselkedése milyen irányokat mutat a felfedezés és a kiaknázással kapcsolatos tevékenységek tekintetében (Luo, Zheng, Ji & Liang, 2018).

Általánosságban a kettős képesség olyan szervezeti vagy vezetői megoldásokat takar, amelyek egy szervezetten belül ugyanabban az időben lehetővé teszik az ellentétes felfedezés és kiaknázás tevékenységeket (e.g., Gibson & Birkinshaw, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008; Korvaka, Lockett, Hayton, Nicolaoud & Moleb, 2017).

Vannak kutatások, melyek azt javasolják, hogy a vállalatok időben váltogassák a felfedezés és kiaknázás periódusait, és így egymás után figyeljenek a két tevékenységre (e.g. Brown & Eisenhardt, 1998; Burgelman, 2002; Gupta, Smith & Shelley, 2006; Laplume & Dass, 2012). E tanulmányok a kettős képességet állandó konfigurációk ciklikus váltakozásának tekintik (Raisch, Birkinshaw, Probst & Tushman, 2009). Li, Lin és Tien (2015)

szerint felsővezetői szinten a felfedezési tevékenységek a vezetők meglévő tudásának szélesítésével kapcsolatosak, melyek magukban foglalják az új szervezeti normák, rutinok, struktúrák és rendszerek keresését, az új technológiai megoldásokkal, új üzleti folyamatokkal vagy piacokkal történő kísérletezést, az innovációt és a hosszú távú orientáció alkalmazását. A kiaknázó tevékenységek felsővezetői szinten a meglévő tudás elmélyítését jelentik. Ebbe beletartozik a meglévő tudás alkalmazása és csiszolása, a termelésre való fókuszálás, a relatív rövid távú orientáció alkalmazása, és a meglévő hitrendszerek és döntések tovább finomítása.

A felfedezés és kiaknázás közötti váltás hatással van a struktúrára, folyamatokra, jutalmazási és kontrollrendszerekre és az erőforrás-allokációra (Raisch, 2008). Az iparág, környezet és a stratégiai célok erősen meghatározzák azt az utat, hogyan kellene a szervezetnek kezelnie a felfedezés és kiaknázás közötti paradoxont. Taródy (2012) szerint a kettős-képesség-kutatások két jól elkülöníthető területre oszthatók. Az egyikben a struktúra és egyes strukturális elemek dominálnak (strukturális megközelítés), a másikban a szervezeti kontextus kerül előtérbe, mint egyfajta magatartásbeli kapacitás, ami egyszerre képes összehangolni az ellentétes tevékenységeket (kontextuális megközelítés).

Dinamikusan változó körülmények között a szervezetnek tehát ki kellene fejleszteni a strukturális vagy a kontextuális kettős képességet, annak érdekében, hogy egyidejűleg tudja irányítani a felfedezést és a kiaknázást. De speciális körülmények között az időbeni változtatás és tevékenységek között a szervezeti életciklus meghatározott időszakában jobb teljesítményhez vezethet (Brown & Eisenhardt, 1997; Rothaermel & Deeds, 2004; Siggelkow & Levinthal, 2003). A stabil környezetben működő vállalatok és kisebb szervezetek inkább a szekvenciális kettős képességre törekszenek (O'Reilly & Tushman, 2013).

A felfedezés és kiaknázás egyensúlyba hozásának menedzselése sokkal kritikusabb a kontextuális megoldások esetében, mint amikor szekvenciális, időbelileg különböző megoldásokat alkalmaz egy szervezet (Martin, Keller & Fortwengel, 2019; Wang, Luo, Maksimov, Sun & Celly, 2019). E folyamat során viszont időszakosan a két eltérő tevékenység közötti konfliktusokat tudni kell kezelni, Chen és Liu (2020) szerint ezért a felső vezetőknek kiemelt figyelmet kell fordítaniuk az innovációs stratégia implementálásának időbeli aspektusaira (ütemezés, prioritizálás, időallokáció) és arra, hogy megfelelően legyenek összehangolva az egyes projektek. A kontextuális kettős képesség választása mellett (az egyidejű felfedezés és kiaknázás egy üzleti egységen belül) annak megfelelő menedzsmentje kritikus a szervezeti siker tekintetében (Amankwah-Amoah & Adomako, 2021). Sinha (2019) szerint a felső vezetők nem egyensúlyba hozzák a felfedezést és a kiaknázást, hanem sokkal inkább megfelelő figyelmet szentelnek mindkettőnek. A megfelelő kontextus kialakításával összekapcsolható a két tevékenység, hiszen a kontextusban bizonyos tényezők a kiaknázást, bizonyos tényezők a felfedezést támogatják. Felfogásában a kettős

képesség egyben egy folyamatosan kialakuló folyamat is, és nemcsak felülről irányított.

A szervezeti diszfunkciók és növekedésből fakadó kihívások

Az alkalmazkodással, növekedéssel a szervezeti kontextus is változik, változhat. Ha a stressz, a folyamatos, de soha véghez nem vitt változási projektek, a félrevezető és félreértett célok, a nem megfelelő kontroll és utókövetés, bizonytalanság és csökkenő profitabilitás lassan a mindennapi élet részévé válik, ezek tiszta figyelmeztetőjelei a növekedéssel kapcsolatos kihívások megjelenésének.

Flamholtz és Kurland (2005) szerint, amikor a szervezet infrastruktúrája illeszkedik a méretéhez és növekedésbeni szakaszához, ott egyensúly van a szervezeti fejlődésben, azonban a szervezetek megtapasztalnak fejlődési problémákat (egyensúly hiánya). Amikor ez bekövetkezik a szervezet számos növekedéssel kapcsolatos kihívással (growing pain) találkozhat. Ezek önmagukban problémák, de valójában az előbbiekből említett egyensúly hiányából eredő, a felszínen megjelenő és megtapasztalható tünetek. A growing pain kifejezést több kutató is átvette (Nelson, Brunetto, Fan-Wharton & Ramsay, 2007; Fida, Shah, Nazir, Zaman & Shabir, 2013; Yeo & Park, 2018). A szerzők kutatásukban a továbbiakban növekedéssel kapcsolatos kihívások fogalmaként alkalmazzák.

Fontos azt hangsúlyozni, hogy e kihívások csak tünetek és nem a valódi okok. Ezek csak annak az észlelt jelei, melyek mélyen a menedzsmenthibákban és mélyebb, rendszerszintű problémákban gyökereznek, amelyek a fő akadályozói a jövőbeni növekedési lehetőségeknek (Flamholtz & Randle, 2006). Flamholtz és Hua (2002) a következőket sorolta a növekedéssel kapcsolatos kihívások közé:

1. az emberek úgy érzik "nincs elég idő egy napban",
2. az emberek túl sok időt töltenek tüzoltással,
3. az emberek nincsenek tisztában azzal, hogy mások mit csinálnak,
4. az emberek nem értik, merre halad a vállalat,
5. túl kevés a jó menedzser,
6. az emberek úgy érzik, "magamnak kell megcsinálnom, ha azt szeretném, hogy megfelelően legyen elvégezve egy feladat",
7. az emberek úgy érzik, hogy a megbeszélések feleslegesek,
8. ha tervek készülnek, nagyon kevés az utókövetés, és így a dolgok egyszerűen nem készülnek el,
9. néhány ember bizonytalan a helyét illetően a vállalatnál,
10. a vállalkozás árbevétele nő, de az eredménye, profitja nem.

A növekedési fájdalmak alacsony szintje erős kapcsolatot mutat a szervezeti sikerrel (Flamholtz & Hua, 2002). Amennyiben viszont ezek a tünetek akutak, az egyértelműen azt jelzi, hogy szükség van a változásra.

A vezetés szerepe a kettős képesség kezelésében

A hosszú távú siker csak a felfedezés és kiaknázás egyensúlyával tartható fenn. Azonban ezen ellentmondásos te-

vékenységek egy szervezeten belüli kezelése rendkívül nehéz feladat, mivel az időbeli, érzékelési és felfogásbeli eltérések csapdahelyzeteket hoznak létre. Ezek elterelik a vezetők figyelmét, és arra sarkallják őket, hogy a felfedezést vagy kiaknázást felülreprezentálják a másikkal szembeni döntéseik meghozatala során (Benner & Tushman, 2002; Levinthal & March, 1993).

A szervezeti célokat a felsővezetői csapat határozza meg. Ebből kifolyólag a felsővezetői csapatnak világossá kell tennie és modelleznie kell a megfelelő magatartást a szervezet tagjai számára, hogy éppen mire fókuszáljanak a szervezeti célok elérése érdekében (Lawrence, Tworoger, Ruppel & Yurova, 2021). A szervezeti kettős képességet a felsővezetői csapat belső folyamatai irányítják (Tushman & O'Reilly, 1996). A felső vezetők fontos szerepet vállalnak abban, hogy eredményes szervezeti kontextust alakítsanak ki, és fejlesszék a kettős képességet (Gibson & Birkinshaw, 2004; Smith & Tushman, 2005). A vezetőktől várják el, hogy egy támogató, üzleti egység szintű kontextust hozzanak létre, melyek mentesek a korábban ismertett tünetektől. A kontextus a rendszereket, folyamatokat, hitrendszereket jelenti, ami alakítja az egyéni szintű magatartást a szervezetben. Sikeres szervezetek képesek egyensúlyt teremteni a hard és soft elemek között a szervezeti kontextus szintjén (Bartlett & Ghoshal, 1989; Ghoshal & Bartlett, 1994). Venugopal és szerzőtársai (2019) megerősítik, hogy felső vezetők rendelkeznek azokkal az értékészletekkel, képességekkel és magatartással, amely szükséges a kontextuális kettős képességhez. Példát tudnak mutatni a szervezet alsóbb szintjei számára, mely kialakít egy olyan viselkedésbeli kontextust, ami integráltan tartalmazza a felfedező és a kiaknázó tevékenységeket.

A felső vezetők legfontosabb feladata és felelőssége, hogy a dualitások közötti ellentéteket és költségeket kezeljék, és menedzseljék az információs és koordinációs igényeket (Jansen et al., 2008; Lubatkin et al., 2006; Smith & Tushman, 2005; O'Reilly & Tushman, 2004). A kulcsvezetők és topmenedzserek, de középsővezetők és szakértők is fontos szerepet játszanak a kettős képesség kialakulásában. Taródy (2016) alapján mind a strukturális, mind a kontextuális megközelítés esetén fontos szerepe van a felső vezetésnek a kettős képesség kialakításában. Tushman és O'Reilly (1997) szerint a kettős képességet a felsővezetői csapat belső folyamatai serkentik és hívják életre. Képzett felső és középsővezetők széles körű vezetési képességekkel és tapasztalatokkal, fontos szerepet játszanak a stratégiai tervezési folyamat konfliktusainak megoldásában (Floyd & Lane, 2000). Smith és Tushman (2005) is amellett érvel, hogy a kiegyenlített szervezeti teljesítmény főként a szenior vezetői csapat azon képességén múlik, mennyire képes a felső vezetés megbirkózni a felfedezés és kiaknázás konfliktusaival. A top menedzserek felelősek az ellentmondásos célok kezeléséért, mert a vezetői csapat kognitív képességeiben kell gyökereznie az egyensúlyozás képességének. Csedő, Zavarkó és Sára (2019) szerint viszont a kettős képesség felsővezetői vonatkozásában kevésbé a kiaknázó, inkább a felfedező jellegű magatartás és tudáskeresés dominál a szakirodalomban.

Probst és Raisch (2005) szerint is ezen egyensúly megtalálása a kulcs a hosszú távú növekedéshez. Ha a vezetés nem képes megtalálni ezt az egyensúlyt, fenntarthatatlan szervezeti kontextus alakul ki. Az autokratikus vezetési stílus domináns sikerkultúrával párosítva extrém kiaknázáshoz, ezáltal túlzó mértékű, kontrollálatlan változáshoz és növekedéshez vezethet. Ellenkezőleg, stagnáló növekedési rátával és a sikerkultúra hiányával párosuló gyenge vezetés az elégtelenül fejlődő, korán érő szervezet ismeretfőjegyé.

A közös vízió, közös értékek, felsővezetői csapat koordinációja, integráltsága, kihívó célok, tudásintegráló rendszerek és jutalmazási rendszerek tipikus TMT-mechanizmusok (Jansen et al., 2008; Lubatkin et al., 2006; Smith & Tushman, 2005). Mindezek csökkentik annak esélyét, hogy a felső vezetők aszimmetrikus érdekekkel rendelkezzenek, és elősegítik, hogy a felsővezetői tagok a szinergiákat keressék egymás között. Wilms, Winnen és Lanwehr (2019) szerint a felsővezetői csapat gondolkodásmódja (annak integráltsága és különbözősége) is kihatással van a szervezeti kettős képességre.

A felsővezetői csapat magatartásbeli integrációja és ennek hatása a szervezetre

Egy olyan szervezetben, ahol a szervezet próbálkozik a kettős képesség megteremtésével, amennyiben a felsővezetői csapat nem rendelkezik közös megértéssel a szervezeti célok tekintetében, nem egységes ezzel kapcsolatosan a viselkedésük és cselekedeteik, az összezavarhatja a munkavállalókat vagy ellentétes célok követését hozza létre körükben. Ezért kiemelten fontos és szükségszerű, hogy a felfedezés és kiaknázási célokban, tevékenységekben és folyamatokban a felsővezetői csapat közös megértésen legyen (Venugopal et al., 2019).

Lubatkin és szerzőtársai (2006) a felsővezetői csapat magatartásbeli integrációs képességére fókuszálnak kutatásukban (annak mértéke, hogy a csapat szándékai és erőfeszítései mennyire teljesek és egységesek). Eredményeik azt mutatják, hogy az integráció (kollaboratív magatartás, információmegosztás mennyisége és minősége, közös döntéshozatal) pozitív hatást gyakorol a kettős képességre. Tehát az a felsővezetői csapat, amely magatartásbeli integráltsággal jellemezhető, elősegíti a szervezeti kettős képességet (Venugopal et al., 2019; Venugopal, Krishnan & Kumar, 2018).

Carmeli és Halevi (2009) szerint a gazdagabb magatartási készlettel rendelkező felső vezetők erős hatást gyakorolnak a kettős képességre, de csak akkor, ha a szervezeti kontextus lehetővé teszi számukra, hogy ezekkel az eszközeikkel élhessenek. Azt is megjegyzi, hogy a szervezeti kontextus egy kritikus moderáló tényező a kettős képességű szervezet kialakításában.

Ahelyett, hogy a vezető, mint egyén, magatartásbeli komplexitására és képességeire (behavioural complexity and capacity) fókuszálnánk, több szerző inkább a felsővezetői csapatokban az integráltságra helyezi a hangsúlyt. Azzal érvelnek, hogy a magatartás nemcsak egyéni, hanem csoportszintű jellemző is. Carmeli és Halevi (2009) a csoportszintű magatartást integráltságnak definiálta

(Hambrick, 1994 alapján), mely arra vonatkozik, hogy milyen mértékig van jelen a felsővezetői csapatban a kölcsönös és kollektív interakció a mennyiségi és minőségi információcsere és a kollaboratív magatartás közös döntéshozatal során.

A kollaboráció egy fontos eleme a magatartásbeli integráltságnak, alapvető szerepet játszik az eredményes felsővezetői működésben, mert a kollaboratív folyamatok (Carmeli & Halevi, 2009) (1) lehetővé teszik a vezetők számára, hogy kiaknázzanak kiegészítő erőforrásokat és képességeket, és növeljék azon szerepek tárházát, melyet eredményesen végre tudnak hajtani (magatartásbeli repertoár), (2) növelik a vezetőség mentális kapacitását arra vonatkozóan, hogy feldolgozzon és interpretáljon információkat és megértsen komplex folyamatokat (kognitív komplexitás), és (3) növelik a menedzsment képességét a tekintetben, hogy a lehető legmegfelelőbb választ tudjon adni a különböző szociális helyzetekre (magatartásbeli különbözőség).

A felsővezetői csapat magatartásbeli integrációjának vizsgálata kedvelt téma a kutatók körében. Chen, Miller és Chen (2019) kutatásukban a felsővezetői csapat időhorizontját vizsgálták. A vezetés egy közös tevékenység és a felsővezetői csapat kollektív felfogása, képességei és interakciói nyilvánulnak meg a stratégiai magatartásban. Így a felsővezetői csapat időhorizontja alapvetően kihat arra, hogy tagjai hogyan viszonyulnak a stratégiai kérdésekhez. Maga az idő egy központi tényező a döntéshozók számára, amikor kialakítanak és implementálnak egy kettős képességű jegyket hordozó stratégiát (Mathias et al., 2017). Van Doorn, Tretbar, Reimer és Heyden (2020) azt vizsgálták, hogy családi vállalkozásokban hogyan befolyásolja a CEO és a felsővezetői csapat kapcsolata a szervezeti kettős képességet. Ezen belül azt tárták fel, hogy a kettős képesség családi vállalatokban függ a családtag felső vezetőktől, illetve a családi tőketulajdonosok által biztosított cselekvési hatáskörtől is. Umans, Smith, Andersson és Planken (2020) közszolgálati szervezetek vizsgálata során is arra jutott, hogy a felsővezetői csapat egysége pozitív kapcsolatban áll a szervezeti kettős képességgel elért szintjével.

Összességében egy integráltabb felsővezetői csapat jobban kollaborál és képes fejleszteni és szélesíteni a menedzsmenteszközök és -szerepek repertoárját (mint például közös vízió, értékek, felsővezetői csapat koordinációja, célok, tudásmenedzsment-rendszerek, jutalmazási rendszerek (Carmeli & Halevi, 2009)). Ez a magasszintű integráltság és felsővezetői komplexitás megfelelőbb válaszokhoz vezet a társas helyzetekben és fejlettebb szervezeti kontextust eredményez (e.g. Gibson & Birkinshaw, 2004). A kiegyensúlyozott társas kapcsolatok és a megfelelően alkalmazott menedzsmentmegoldások csökkentik az érdektükközéseket, konfliktusok esélyét és a szervezeti diszfunkcionalitások felbukkanását (Jansen et al., 2008; Lubatkin et al., 2006). Végül mindezek alacsony mértékű növekedési kihívásokat is eredményeznek, melyek lehetővé teszik, hogy a szervezet a jövőben növekedjen (Flamholtz & Hua, 2002).

A szakirodalom alapján jól látható, hogy a felsővezetői csapatnak komoly szerepe van a szervezeti kontextus formálásában és a kettős képesség kialakításában, menedzselésében. A felsővezetői csapat magatartásbeli integráltsága fejlettebb szervezeti kontextushoz vezet. A szerzők kutatásukban arra a kérdésre keresik a választ:

Milyen hatást gyakorol a TMT-integráltság a növekedéssel kapcsolatos kihívásokra? Flamholtz és Hua (2002) kutatása alapján azt a hipotézist fogalmazták meg, hogy:

H1: A felsővezetői csapat magatartásbeli integráltsága esetén alacsonyabb az észlelt szervezeti diszfunkcionalitás mértéke, mint a nem integrált felsővezetői csapattal rendelkező vállalatok esetében.

A kutatás módszertana

Mintavétel és adatgyűjtés

A szerzők kvantitatív kérdőíves felmérést végeztek. E felmérés pilot szakaszának eredményeit mutatja be a tanulmány. Az adatokat személyes megkérdezés során gyűjtötték össze 2018. január és június között. A személyes megkérdezést követően a kérdezőbiztosok a válaszokat elektronikus adatbázisban rögzítették. A kutatás alanyai vállalati felső vezetők voltak. A mintavétel elbírálásos volt és a végső mintába 84 felsővezetői kérdőív került bele. A kutatók célja az volt, hogy a megkérdezett vállalati vezetők megfeleljenek a mintába kerülés kritériumainak. A kutatás során olyan vállalatok felsővezetői válaszoltak a kérdőívekben feltett kérdésekre, akik megfeleltek a következő feltételeknek: a vállalat többségében magyar tulajdonban van, minimum 20 munkavállalóval rendelkezik és a vállalat éves nettó árbevétele több mint 500 Millió Ft. Minden vállalat esetében három felső vezetőt kérdeztünk meg, többségében az első számú vezetőt, a gazdasági vezetőt és a kereskedelmi/termelési vezetőt. A megkérdezett vezetők esetében fontos kiválasztási kritérium volt, hogy a vállalatot érintő stratégiai kérdésekben döntési jogkörük legyen.

A mintába került vállalatok szektorális megoszlása a következő volt: gyártás 32,9%, kereskedelem 24,7%, üzleti szolgáltatás 10,6%, építőipar 8,2%, logisztika 7,1%, energiaszektor 7,1%, mezőgazdaság 4,7%, egyéb szolgáltatás 4,7%. A megkérdezett vezetők közül 60 férfi és 24 nő. A mintába kerülő vállalatok közül 9 budapesti és 19 vidéki, 10 vállalat átlagos munkavállalói létszáma 50 fő alatti, 18 pedig minimum 50 fővel dolgozik.

Fontos tisztázni, hogy a kutatásnak nem célja, hogy reprezentatív következtetéseket állapítson meg a magyar vállalatokra nézve. A célja az, hogy a vizsgált mintára nézve tegyen megállapításokat és javaslatokat fogalmazzon meg további kutatás céljából az adott témában.

Mérés

A szerzők a felsővezetői csapat vizsgálatára, a felfedezés és a kiaknázás mérésére 13 változót alkalmaztak a kérdőívben. A változókat kétoldalú hétpontos skálán mérték. A felfedezést és kiaknázást mérő változók He és Wong (2004), valamint Jansen et al. (2006) kutatásai alapján lettek megfogalmazva. A növekedéssel kapcsolatos kihívá-

sok mérésére Flamholtz és Hua (2002) változóit alkalmazták a szerzők a kérdőívben. Fontos megállapítani, hogy a szerzők e kutatásokban alkalmazott változókat azért alkalmazták, hogy megfelelően tudják megragadni és mérni a kiaknázás és felfedezés, valamint a növekedéssel kapcsolatos kihívások fogalmakat. Az eredeti kutatásokkal e cikk kutatási eredményei nem vehetők össze, mert más típusú kapcsolatokat vizsgáltak.

A fő kontrollváltozó a vállalati azonosító volt, ugyanis ennek alapján azonosították be az egy-egy vállalathoz tartozó vezetők integráltságának mértékét, és hoztak ez alapján létre egy új dummy változót, mely a TMT-integráltság nevet kapta.

Adatelemzés

A szerzők először nemhierarchikus, k-középpontú klaszterelemzést végeztek. A vizsgálatba 13 változót vontak be. A statisztikai elemzést az IBM SPSS Statistics 25 szoftverrel végezték el. A K-középpontú klaszterezést arra alkalmazták, hogy csoportokat képezzenek a megfigyelési egységek között. Egy megfigyelési egység egy-egy megkérdezett vezető volt. A képzett klaszterek ideális számának meghatározásához a klaszterkönyök módszert alkalmazták, illetve megvizsgálták a klaszterek elemszámainak eloszlását is. Utóbbi esetében törekedtek arra, hogy ne legyenek szélsőséges elemszámot tartalmazó (sem túl kevés, sem túl sok megfigyelési egységet csoportosító) klaszterek a képzett csoportok között. Mindezek alapján három klasztert azonosítottak. A klaszterképzést követően elmentették a klaszterazonosítókat a megfigyelési egységek esetében, azért, hogy megvizsgálják, hogy egy-egy vállalat esetében a megkérdezett három vezető közül a vezetők ugyanabba a klaszterbe vagy más klaszterekbe kerültek. Ebből egy dummy változót képeztek: az azonos klaszterbe kerülő vezetők (0) és a különböző klaszterbe kerülő vezetők (1). Ezen új dummy változó a felső vezetés integráltságának mértékét mutatja, mely így két almintára bontja a megfigyelési egységeket.

A hipotézis tesztelésére a szerzők Flamholtz és Hua (2002) növekedéssel kapcsolatos kihívások változóit (10 változó) használták. Azt vizsgálták meg, hogy a képzett két almintára (integrált felső vezetés és nem integrált felső vezetés) esetében hogyan alakul a növekedéssel kapcsolatos kihívásokra adott átlagos érték, és igazolható-e az a hipotézis, hogy a nem integrált felső vezetés esetében magasabb a szervezeti növekedéssel kapcsolatos kihívások értékelésének átlagos értéke. Két módon is megvizsgálták ezt. Egyrészt mind a tíz változó esetében külön is megnézték az átlagos értékeket, valamint főkomponens-elemzéssel együttes komponens is képeztek a tíz változóból, és erre vonatkozóan is megvizsgálták a kérdést. A főkomponens-elemzés jóságának értékeléséhez a KMO-értéket, a Bartlett-teszt eredményét és a teljes variancia magyarázó erejét vették alapul. A hipotézistesztelésre kétféleképpen független t-próbát alkalmaztak.

A szerzők azért ezt az adatelemzési módszertant alkalmazták, mert először azt kívánták azonosítani, hogy a vizsgált mintába bevont vállalatok és felső vezetőik hogyan vélekednek a felfedezés és kiaknázás tevékeny-

ségekről és orientációról a vállalaton belül. A klaszterelemzés lehetővé tette, hogy a minta alapján csoportokba sorolhatók a megkérdezett vezetők a vállalati kettős képességről alkotott válaszaik alapján. Ezt követően a cél a hipotézis tesztelése volt, melynek érdekében a két létrehozott alcsoport (integrált és nem integrált menedzsmenttel rendelkező vállalatok vezetői) mentén kétmintás független t-próbával vetették össze a növekedéssel kapcsolatos kihívások észlelt mértékét.

Eredmények

A szerzők a kiválasztott 13 változón a változók standardizálása után klaszterelemzést végeztek. Ennek eredményeként három klasztert azonosítottak. Az 1. táblázat

a klaszterelemzés eredményét mutatja; látható rajta az alkalmazott skála két végpontja és e skálák mentén az egyes klaszterek klaszterközéppontjai. A három klaszter esetén valamennyi elemzésbe bevont változó szignifikáns volt. A három klaszter kiegyenlítően tartalmazza a megfigyelési egységeket. Az első klaszterbe 21, a másodikba 33 és a harmadikba 31 megfigyelési egység került. Az 1. ábra egy radarábrán mutatja be a klaszterek jellemzőit.

Az első klaszter az *Elszigetelt vállalkozó* vezető kapta. Ez egy megosztó csoportja a vezetőknek, ugyanis az látszik a klaszterelemzés során kapott értékekből, hogy a felső vezetők önképe, az észlelt szervezeti jellemzők, a kultúra és a szervezet magatartása erősen különbözik. Míg a vezető meglehetősen innovatív és a felfedezést támogatja, addig a szervezet kockázatkerülő és averzív a

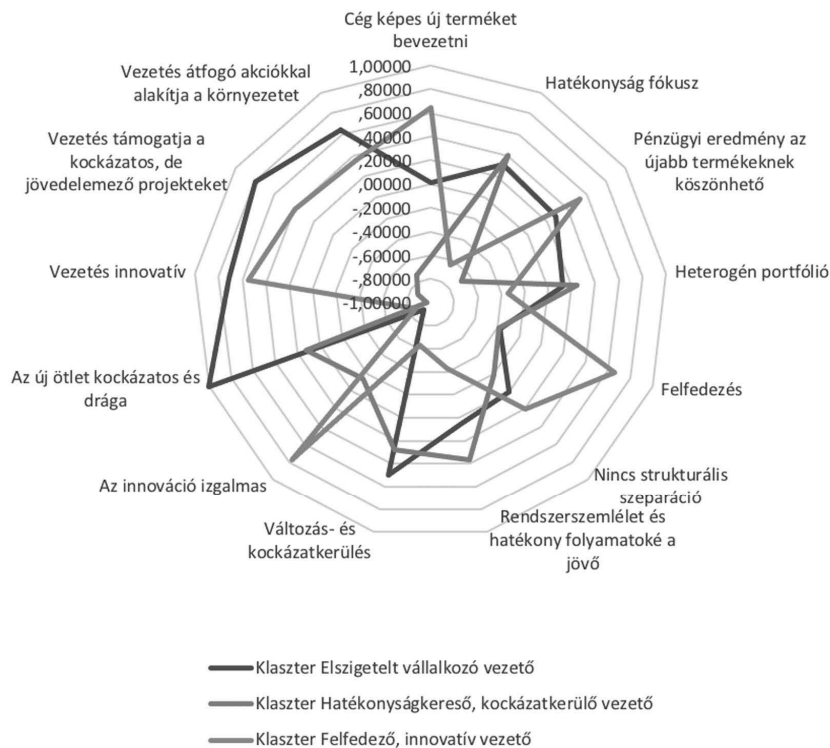
1. táblázat

A klaszterelemzés eredménye – Végső klaszterközéppontok

Végső klaszterközéppontok				
Skálák végpontjai		Klaszter		
		Elszigetelt vállalkozó vezető	Hatékonyágkereső, kockázatkerülő vezető	Felfedező, innovatív vezető
A cég képes volt csökkenteni a termelési költségeket.	A cég képes volt új terméket bevezetni a piacra.	0,00849	-0,61510	0,64903
A cég elsősorban új termékek/szolgáltatások kifejlesztésére koncentrálnak.	A cég elsősorban a hatékonyságra koncentrálnak.	0,31512	0,39979	-0,63905
Az elmúlt három év forgalma főként a korábbi termékeknek, szolgáltatásoknak köszönhető.	Az elmúlt három év forgalma főként az újabb termékeknek, szolgáltatásoknak köszönhető.	0,27979	-0,67940	0,53370
A cég sok, egymáshoz hasonló termékvariánssal foglalkozik, folyamatosan új termékekkel jön ki a piacra.	A cég kevés, de jelentősen különböző terméket forgalmaz, és ritkán fejleszt ki újat.	0,12239	0,24450	-0,34319
A cég meglévő piacain növeli a termelést és a kapacitásokat.	A cég új piacokon új lehetőségeket keres.	-0,37405	-0,38652	0,66485
Külön részlegek foglalkoznak a meglévő és az új termékek fejlesztésével.	Ugyanazon részlegek foglalkoznak a meglévő és az új termékek fejlesztésével.	0,00429	-0,19039	0,19976
A céget a munkavállalók egyéni munkája, kitartása és lelkiismerete viszi előre.	A céget a rendszerszemlélet és a hatékony folyamatok viszik előre.	0,06017	0,36340	-0,42760
A változást általánosságban kihívásként, új lehetőségként éli meg a cég.	A változást általánosságban nem szereti a szervezet, a jól bevált gyakorlatot nem szívesen adja fel.	0,49569	0,27624	-0,62986
Az újítások sok bizonytalansággal és aggodalommal járnak együtt.	Az újítások sok új lehetőséget és érdekes feladatot teremtenek.	-0,91610	-0,14040	0,77004
Egy új ötlet megvalósítása izgalmas feladat.	Egy új ötlet megvalósítása költséges és kockázatos feladat.	1,08045	0,12645	-0,86653
Már kipróbált és bevált termékek / szolgáltatások eladásösztönzését (marketingeszközök).	Új, technológiailag élenjáró termék/szolgáltatás fejlesztését (K+F és innováció).	0,71395	-0,96987	0,54880
Alacsony kockázatú projekteket, biztos megtérüléssel.	Kockázatos projekteket, melyek kimagasló profittal kecsegtetnek.	0,79493	-0,87109	0,38879
A környezet fokozatos feltérképezését; óvatosan, kis lépésekben alkalmazkodás.	A környezet alakítását, eltökélt, legtöbbször megérzés alapuló átfogó akciókkal.	0,64192	-0,74287	0,35594

Forrás: saját szerkesztés

A klaszterek jellemzői a változók mentén



Forrás: saját szerkesztés

vezető megítélése szerint. A fő jellemzői a klaszternek a kockázat- és változáskerülés, frusztráció és elszigetelődés. Emellett viszont a felső vezetés magát egy innovatív vállalkozó csapatnak tekinti. A változók értékeinek áttekintésével egy hatékonyságkereső vállalat (0,315) képe tárul elénk jelentős pénzügyi eredmények nélkül. A vállalat fő célja az, hogy erős maradjon az érett és alacsony kockázatú piacain (-0,374), mert a szervezet nem tolerálja a változásokat. A vállalat nem hajlandó a rutinjain változtatni (0,496), mert az újdonság bizonytalansággal jár (-0,916), és ezért a szervezet az új ötleteket szükségtelenül kockázatosnak és költségesnek ítéli meg (1,08). Érdekes viszont, hogy a felső vezetők ebben a klaszterben magukat olyan vezetőknek gondolják, akik támogatják az új, magas kockázattal járó technológiai innovációkat (0,714), és magas profitelvárásaik vannak (0,795). A felső vezetés gyorsan reagál a külső kihívásokra, mélyebb és sok időt igénylő elemzések nélkül (0,641). Ezért erős feszültség érezhető ebben a klaszterben a vezetők önképe és a szervezet észlelése között.

A második klaszter a *Hatékonyságkereső*, kockázatkerülő vezető nevet kapta. Ez a klaszter egy olyan vezető képét vetíti elő, aki kiaknázó, hatékonyságfókuszú, csapatjátékos vezető, aki egy olyan szervezetet épít fel és vezet, amely költségeket kíván csökkenteni és sikeresen tudja fejleszteni a hatékonyságát. A szervezet észlelt erősségei e klaszter esetében konzisztensek a vezetői jellemzőkkel. A vállalat képes volt a múltban költségeit csökkenteni (-0,615), szisztematikus módszereket és hatékony folyamatokat helyez előtérbe (0,363), és az elmúlt

három év eredménye főként a meglévő termékportfólióból származott (-0,679). A vállalat a hatékonyságra fókuszál (0,399) és arra, hogy a kapacitását és termelését az érett piacain növelje (-0,386). A vezetés a környezetet kicsi, de biztonságos lépésekben térképezi fel (-0,743), és erősen elkötelezett a meglévő termékportfólió marketingjének folyamatos fejlesztése mellett (-0,969) alacsony kockázatú és biztonságos projekteken keresztül (0,871).

A harmadik klaszter neve *Felfedező*, innovatív vezető. Ez a klaszter egy határozott, felfedező, innovatív vezetői magatartást takar. A vállalatot egy vállalkozó vezeti, aki az egyén teljesítményében hisz és a változást, az új lehetőségeket izgalmas kihívásnak tekinti. A vállalat a múltban képes volt új termékeket bevezetni (0,649) és ez a stratégiai szándék a jövőre vonatkozóan is fennáll (-0,639), mert folyamatosan új lehetőségeket keres új piacokon (0,665). Az elmúlt három év eredménye főként új termékekből és szolgáltatásokból jött (0,534). A vállalatot a munkavállalók egyéni munkája, kitartása és lelkiismerete viszi előre (-0,428), akik számára az innováció új és izgalmas kihívásokat jelent (-0,63), és az új piac sok lehetőséget tartogat (0,770). A vezetők szándékai összhangban vannak a szervezet jellemzőivel, mert a menedzsment elsősorban az új termékek és szolgáltatások fejlesztését támogatja (0,549), magas kockázattal és magas profitelvárásokkal (0,389).

Az egyes klaszterekbe egy-egy megkérdezett vezető került be, mint megfigyelési egység. Azonban egy-egy vállalattól három vezető töltötte ki a kérdőívet. Ezért az szerzők a vállalati azonosító változó segítségével meg-

vizsgálták, hogy a megfigyelési egységek közül, mely vállalatok esetében került mindhárom vezető ugyanabba a klaszterbe és mely vállalatok esetében kerültek a vezetők vagy közülük legalább az egyikük másik klaszterbe. Ezért a szerzők létrehoztak egy új változót (TMT-integráltság), melyet a klasztertagság azonosítójának elmentésével kódoltak fel. Ez egy dummy változó lett, azaz a megfigyelési egységeket két almintára bontotta. Az első, ahol integrált a menedzsment, azaz valamennyi megkérdezett vezetője a vállalatnak ugyanabba a klaszterbe került, és a másik, ahol nem, így ez utóbbi lett a nem integrált menedzsment alsoport. Azért ezt a nevet kapta a képzett változó, mert a vezetők az innovációról, stratégiáról, a vállalat jelenéről és jövőjéről való gondolkodásának egységét mutatja. A szerzők kutatásuk során azt a hipotézist vizsgálják, hogy *H1: A felsővezetői csapat magatartásbeli integráltsága esetén alacsonyabb az észlelt szervezeti diszfunkcionalitás mértéke, mint a nem integrált felsővezetői csapattal rendelkező vállalatok esetében.*

az integrált menedzsmenttel rendelkező vállalatok és a nem integrált menedzsmenttel rendelkező vállalatok vezetői hogyan észlelték a növekedéssel kapcsolatos kihívásokat és e változók átlagos értéke alacsonyabb volt-e az integrált menedzsmenttel rendelkező vállalatok vezetői körében.

A növekedéssel kapcsolatos kihívások változókat hasonlóan a többi elemzett változóhoz, standardizálni kellett. A szerzők megvizsgálták egyesével, valamint egy közös változó létrehozásával is a növekedéssel kapcsolatos kihívások jellemzésére használt tíz változót. A közös változót úgy hozták létre, hogy a különálló változókat főkomponensbe tömörítették dimenziócsökkentő eljárással (főkomponens-elemzéssel). A főkomponens-elemzés 0,908-as KMO-értéket adott, a teljes varianciának így 54%-át magyarázta a tíz változóból generált főkomponens. Mivel a főkomponens magyarázó ereje nem volt túl magas, a szerzők úgy döntöttek, hogy a hipotézis vizsgálatát nemcsak a főkomponensre, hanem az egyedi változókra is elvégzik.

2. táblázat

T-teszt az átlagok egyezőségének vizsgálatára a képzett növekedéssel kapcsolatos kihívások főkomponens esetében

		t-teszt az átlag egyezőségére				
		t	df	Sig. (2-oldalú)	95% Konfidencia Intervallum	
						Alsó érték
Növekedéssel kapcsolatos kihívások észlelt mértéke (főkomponens)	Nem azonos variancia feltételezett	-1,664	73,8	0,1	-0,8292	0,0746

Forrás: saját szerkesztés

3. táblázat

T-teszt az átlagok egyezőségének vizsgálatára az egyedi növekedéssel kapcsolatos kihívások változók esetében

		t-teszt az átlag egyezőségére				
		t	df	Sig. (2-oldalú)	95% Konfidencia Intervallum	
						Alsó érték
Az emberek nincsenek tisztában azzal, hogy mások mit csinálnak.		-2,726	72,537	0,008	-1,0528321	-0,1635168
Az emberek úgy érzik, "Magamnak kell megcsinálnom, ha azt szeretném, hogy megfelelően legyen elvégezve egy feladat."		-1,065	73,935	0,291	-0,6912538	0,20983366
Az emberek úgy érzik, hogy a megbeszélések feleslegesek.		-1,632	74	0,107	-0,8399054	0,08345322
Néhány ember bizonytalan a helyét illetően a vállalatnál.		-1,269	74	0,209	-0,7380367	0,16380824
Az emberek nem értik, merre halad a vállalat.		-2,205	73,365	0,031	-0,940493	-0,0476082
Túl kevés a jó menedzser.		-0,244	73,895	0,808	-0,5232269	0,40907031
A vállalkozás árbevétele nő, de az eredménye, profitja nem.		1,336	73,398	0,186	-0,1495293	0,75842652
Ha tervek készülnek, nagyon kevés az utókövetés, és így a dolgok egyszerűen nem készülnek el.		-1,807	74	0,075	-0,8701212	0,04241089
Az emberek túl sok időt töltenek tűzoltással.		-1,079	73,819	0,284	-0,6955076	0,20690131
Az emberek úgy érzik "nincs elég idő egy napban".		-0,712	73,548	0,479	-0,6095582	0,28861416

Forrás: saját szerkesztés

A hipotézis teszteléséhez elemezték Flamholtz és Hua szerzőpáros (2002) tíz növekedéssel kapcsolatos kihívások változóját. A hipotézis tesztelésére kétmintás független t-próbát alkalmaztak, melynek során azt vizsgálták, hogy

A főkomponens-változóra elvégzett t-próba esetében (95%-os konfidencia intervallum mellett) annak hipotézise fogadható el, hogy az integrált vezetés esetén alacsonyabb a szervezeti diszfunkcionalitás észlelt mértéke. Ez abból

állapítható meg, hogy a két minta varianciája nem azonos, és az ez alapján számított t-érték kívül esik a 95%-os konfidencia-intervallum mellett felállított elfogadási tartományon. Ennek eredményét mutatja a 2. táblázat.

A főkomponens viszonylag alacsony magyarázó erejéből (54%) kifolyólag elvégezték az egyedi változókra is a t-próbákat a két minta átlagának összehasonlítására. A hipotézis tesztelésére hasonlóan kétmintás független t-próbát alkalmaztak és a TMT-integráltság változó két almintájának átlagértékeit hasonlították össze. A 3. táblázat azt mutatja, hogy kilenc változó esetében a t-próba értéke kívül esik az elfogadási tartományon, így e változók esetében igazolt a szignifikáns különbség. 95%-os konfidencia-intervallum mellett a tízből kilenc változó esetében fogadható el a kutatási hipotézis, miszerint az integrált menedzsment esetén alacsonyabb a növekedéssel kapcsolatos kihívások észlelt mértéke. Egy változó (5. Túl kevés a jó menedzser.) esetén a hipotézist el kell vetni, mert nincs szignifikáns különbség a két almintá értékei között.

Összességében a szerzők a kutatási hipotézist a kutatási eredmények alapján elfogadják, mert mind az egyedi változókból képzett főkomponens, mind a kilenc egyedi változó esetében szignifikáns a különbség a két almintá átlagai között. Ez megerősíti azt, hogy a pilot kutatást érdemes és fontos tovább vinni és az eredményeket nagyobb mintán is kiértékelni.

Következtetések

A szervezeti siker egyik legfontosabb indikátora a profitábilis működés és a folyamatos és fenntartható növekedés (Flamholtz & Hua, 2002). A szervezetek növekedése tipikusan egy ciklikus folyamat, melyben a viszonylag hosszú stabil időszakokat megszakítja a viszonylag rövid radikális változások időszaka, amikor a vállalat alapjai, mint tevékenységek, piacok, termékek és rendszerek változnak meg (Tushman & Romanelli, 1985). Ilyen radikális időszak a mostani Covid-19 vírus eredményezte világjárvány is. Így akár jelentősebb növekedési célok nélkül is megváltozhat egy szervezet környezete annyira, hogy az a kontextus szintjén belső egyensúlytalanságokat eredményezhet. Az életciklus során minden szervezet szembe kell, hogy nézzen a stabilitás biztonságának és a megújulás szükségességének ellentétével, ezért a vezetőknek fel kell készíteniük vállalataikat arra a kihívásra, hogy kiaknázók és felfedezők is legyenek, hogy biztosítsák a vállalat hosszú távú létét (Burgelman, 2002; Greiner, 1972; Romanelli & Tushman, 1994). Extrém esetekben a környezet ideiglenesen ki tudja kényszeríteni olyan szervezeti struktúrák, folyamatok, vezetői rendszerek létrehozását, melyek adott helyzetben képesek kezelni a stabilitást és változást, innovációt és bizonytalanságot egy szervezeten belül egyszerre. De ez többségében nem a végleges formája a vállalat vezetésének, hanem egy szükséghelyzetre hozott ideiglenes megoldás (e.g., Gibson & Birkinshaw, 2004; Gupta et al., 2006; Raisch & Birkinshaw, 2008; Tushman & O'Reilly, 1996). Ezért a kutatók azt javasolják a vállalatoknak, hogy alakítsák ki a kettős képesség valamilyen formáját (Birkinshaw & Gupta; 2013).

A felső vezetők kiemelt szerepet játszanak a szervezeti kontextus formálásában, a felfedezés és kiaknázás egyensúlyban tartásában (e.g. Gibson & Birkinshaw, 2004; Smith & Tushman, 2005). Amennyiben ez nem sikerül, a szervezeti kontextus erodálódni kezd, és nem lesz képes támogatni a vállalatot a növekedésben. A vezetői problémák feszültséget teremtenek, és ha a szervezet túlnő az infrastruktúráján és a kontextusán, akkor előjönnek a növekedéssel kapcsolatos kihívások (Flamholtz & Hua, 2002).

A szakirodalom szerint a felsővezetői csapat magatartásbeli integráltsága (azaz annak mértéke, hogy a felső vezetés mennyire egy egységként cselekszik) és a magatartásbeli komplexitása (annak mértéke, hogy a vezetők milyen és mennyi magatartásbeli elemet gyakorolnak egységesen) pozitív hatással van a kettős képességre (Venugopal et al., 2018, 2019), de a szervezeti kontextus is egy kritikus moderáló tényező ebben a folyamatban (Carmeli & Halevi, 2009; Lubatkin et al., 2006). A felsővezetői csapat magatartásbeli integráltsága már régóta a kutatások fókuszában van, ennek kapcsolata a rövid távú teljesítmény-indikátorokkal, mint piacosítás, pénzügyi eredmények és innovációs intenzitás jól kutatott. De keveset tudunk még arról, hogy a magatartásbeli integráltság megléte vagy hiánya hogyan hat a szervezeti kontextusra és a növekedéssel kapcsolatos kihívásokra. A szerzők kutatásukkal ezt a kérdést vizsgálták, és pilot kutatásuk eredménye biztató eredményeket mutat abban, hogy a szakirodalomhoz ezen a területen hozzátegyen.

E kutatás arra kíván választ adni, hogy a felsővezetői csapat magatartásbeli integráltsága milyen kapcsolatban van a szervezet észlelt diszfunkcionalitásával, a növekedéssel kapcsolatos kihívások észlelésének formájában. A szerzők egy nagymintás kvantitatív kutatás pilot szakaszának kutatási eredményeit mutatták be, melyet magyar vállalatok körében végeztek különböző iparágakból. Arra a kutatási kérdésre kereték a választ, hogy *Milyen hatást gyakorol a TMT-integráltság a növekedéssel kapcsolatos kihívásokra?* Ennek vizsgálatára a következő hipotézist fogalmazták meg: *H1: A felsővezetői csapat magatartásbeli integráltsága esetén alacsonyabb az észlelt szervezeti diszfunkcionalitás mértéke, mint a nem integrált felsővezetői csapattal rendelkező vállalatok esetében.*

A kutatás eredményei alapján az integrált felső vezetéssel rendelkező vállalatok átlagos növekedéssel kapcsolatos kihívások értéke szignifikánsabban alacsonyabb volt, mint azon vállalatoké, ahol a menedzsment nem integrált. Az egyedi változók, növekedéssel kapcsolatos kihívástünetek vizsgálata alapján a következő jellemzőkkel bíró vállalatok esetében a szerzők elfogadták a hipotézist: a vizsgált minta azon vállalatai esetében, ahol a szervezet tagjai nem látják tisztán a vállalat jövőjét, nem látják a belső szervezeti határokat, felesleges dolgok észlelhetők a szervezet napi működésében és a megbeszélések tekintetében, a munkaerő túlterhelt, nem megfelelő a feladatosztás és kontroll, és inkább a vállalat árbevétele nő, de a profitja nem. Ezek az eredmények rávilágítanak arra, hogyha nem egységes és koordinált a felső vezetés, az feszültségeket kelthet, a vélhetően megnövekedett kétér-

telmü instrukciókkal és ad-hoc feladatkiosztásokkal. Az egységes és tiszta iránymutatás hiánya felesleges koordinációt és többletmunkát eredményez. Ezek a tendenciák soha véget nem érő megbeszélésekben, tűzoltó napi munkavégzésben és túlterhelt munkaerőben testesülnek meg. Az egyik leginkább tipikus tünet az, hogy a szervezetlenség és dezintegráltság folyamatosan felerősíti a szervezeten belüli határok elmosódását, és ezáltal átfedések eredményez az egyes egységek között. Mindennek eredményeként a szervezet tagjai nem tudják, hogy a kollégáik mivel foglalkoznak, illetve azzal sincsenek tisztában, hogy merre halad a vállalat. Vélhetően ez a folyamat egy ördögi kör, és az egyes elemei egymást erősítik.

A cikk menedzsmentimplikációi e bonyolult összefüggésrendszerhez kapcsolódnak, de ezek semmiképpen sem általánosítható megállapítások, hanem a vizsgált mintából levont és arra vonatkoztatott következtetések. A szakirodalom szerint a felsővezetői csapat magatartásbeli integráltsága elősegíti a kettős képesség kialakulását (Gibson & Birkinshaw, 2004; Lubatkin et al., 2006; Venugopal et al., 2019). Carmeli és Halevi (2009) szerint a szervezeti kontextus egy kritikus moderáló tényező a kettős képességű szervezet kialakításában. Jelen kutatás a szervezeti kontextusban észlelt diszfunkcionalitások, egyensúlytalanságok (növekedéssel kapcsolatos kihívások) észlelésének mérését célozta meg, és a felsővezetői csapat integráltságának ezzel való kapcsolatát elemezte. Ezen a területen ad hozzá a szakirodalomhoz. A kutatás bebizonyította a mintába került vállalatok esetében, hogy a nem integrált vezetésnek kapcsolata van a növekedéssel kapcsolatos kihívások magasabb szintjével az integrált vezetéshez képest. A nem integrált magatartásból fakadó többlettermelés szervezettelenséget eredményez és csökkenti a fókuszálást, a hatékonyságot és a megújulás képességét, attól függetlenül, hogy a vezetés inkább a felfedezést vagy a kiaknázást helyezi előtérbe. Az egyik legfontosabb következtetés, hogy e problémák nemcsak a csökkenő pénzügyi teljesítményben érhetők tetten, hanem mélyebb szervezeti kihívásokban is, melyek egyre jobban megnehezítik a jövőbeni adaptációt és növekedést.

A kutatásnak vannak korlátai. Egyik legfontosabb, hogy a jelen cikk egy nagymintás vizsgálat első, pilot fázisában készült, így az eredményeket nagyobb mintán is validálni szükséges. További korlátja a kutatási eredményeknek az, hogy a hipotézis tesztelésére használt változó a menedzsment magatartásbeli integráltsága nevet viseli, de a mérés nem teszi lehetővé azt, hogy a vezetők valós magatartását vizsgáljuk, hanem csak az attitűdjüket és észlelésüket lehetett mérni a feltett kérdések kapcsán. Ennek ellenére az eredmények tükrözik a megkérdezett vezetők vélt álláspontját, de ezt követően kvalitatív kutatás keretében fontos lenne értelmezni az eredményeket, és mélyebben megérteni a valós magatartásformákat is.

További korlátja a kutatásnak, hogy a szervezeti diszfunkcionalitás mérésére választott keretrendszer (Flamholtz & Hua, 2002) a szakirodalomban keveset tárgyalt keretrendszernek számít a növekedéssel kapcsolatos kutatások körében. Érdemes lenne ezt a keretrendszert tartalmazó más, nem a növekedéssel kapcsolatos keretrend-

szerekkel összevetni, mely validálhatja a szakirodalom alapján is a mérési skála megfelelő alkalmazhatóságát.

Fontos az is, hogy jövőben elemzések irányuljanak arra is, hogy mélyebben megértsük a kapcsolatot a menedzsment integráltsága és a növekedéssel kapcsolatos kihívások között, mert jelen kutatás nem ad mélységében választ az ok-okozati összefüggésekre. Vélhetően más tényezők is fontos szerepet játszanak, mint például a kontroll megléte/hiánya, a jutalmazási rendszerek, menedzsmentinnovációk, IT-támogatottság és más külső tényezők is. Továbbá a jövőbeni kutatások során érdemes lenne a klaszterek közötti teljesítménykülönbségeket is feltárni, valamint ugyanezt megvizsgálni az integrált és nem integrált menedzsment tekintetében.

Felhasznált irodalom

- Amankwah-Amoah, J. & Adomako, S. (2021). The effects of knowledge integration and contextual ambidexterity on innovation in entrepreneurial ventures, *Journal of Business Research*, 127(April), 312–321.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.050>
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Birkinshaw, J. & Gupta, K. (2013). Clarifying The Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287–298.
<https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>
- Bromiley, P. & Rau, D. (2016). Social, behavioral, and cognitive influences on upper echelons during strategy process: a literature review. *Journal of Management*, 42(1), 174–202.
<https://doi.org/10.1177/0149206315617240>
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1–34.
<https://doi.org/10.2307/2393807>
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Burgelman, R. A. (2002). Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 325–357.
<https://doi.org/10.2307/3094808>
- Burgelman, R.A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field Research. *Organizational Science*, 2(3), 239–262.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2.3.239>
- Carmeli, A. (2008). Top management team behavioral integration and the performance of service organizations. *Group & Organization Management*, 33(6), 712–735.
<https://doi.org/10.1177/1059601108325696>

- Carmeli, A. & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 207-218.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.011>
- Chen, J. & Liu, L. (2020). Reconciling temporal conflicts in innovation ambidexterity: the role of TMT temporal leadership. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1899-1920.
<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0555>
- Chen, J., Miller, D. & Chen, M-J. (2019). Top management team time horizon blending and organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, 19(2), 183-206.
<https://doi.org/10.1177/1476127019883669>
- Csedő, Z., Zavarkó, M. & Sára, Z. (2019). Tudás-menedzsment és stratégiai kettős képesség – Felsővezetői döntések elemzése az innovációs stratégia megvalósítása során. *Vezetéstudomány*, 50(3), 36-49.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.04>
- Dewar, R. D. & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 32(11), 1422-1433.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.32.11.1422>
- Fauchart, E. & Keilbach, M. (2009). Testing a model of exploration and exploitation as innovation strategies. *Small Business Economics*, 33(3), 257-272.
<https://doi.org/10.1007/s11187-008-9101-6>
- Flamholtz, E.F. & Hua, W. (2002). Strategic Organizational Development, Growing Pains and Corporate Financial Performance. *European Management Journal*, 20(5), 527-536.
[https://doi.org/10.1016/s0263-2373\(02\)00098-1](https://doi.org/10.1016/s0263-2373(02)00098-1)
- Flamholtz, E.G. & Kurland, S. (2005). Strategic Organizational Development, Infrastructure, and Financial Performance: An Empirical Investigation. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 3(2), 117-142.
[https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(05\)14006-4](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(05)14006-4)
- Flamholtz, E.G. & Randle, Y. (2016). *Growing Pains: Building Sustainably Successful Organizations*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781119176466.ch2>
- Floyd, S. & Lane, P. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
<https://doi.org/10.2307/259268>
- Georgakakis, D., Greve, P., & Ruigrok, W. (2017). Top management team faultlines and firm performance: Examining the CEO-TMT interface. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 741-758.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.03.004>
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality in management. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 91-112.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250151007>
- Gibson, C.B. & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
<https://doi.org/10.5465/20159573>
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50, 37-46.
- Gupta, A. K., Smith, K. G. & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.
<https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>
- Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the 'team' label. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (171-214). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Hortoványi L. (2012). *Entrepreneurial Management*. Budapest: Aula Kiadó.
- Hortoványi, L., Füzes, P. & Szabó, Zs. R. (2019). A szervezeti figyelem irányítása kettős képességű szervezetben. *Vezetéstudomány*, 50(10), 74-86.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.10.07>
- Jansen, J. J. P., George, G., Van den Bosch, F. A. & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>
- Korvaka, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaoud, N. & Moleb, K. (2017). Disentangling the antecedents of ambidexterity: exploration and exploitation. *Research Policy*, 47(2), 413-427.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.12.003>
- Laplume, A. O. & Dass, P. (2012). *Exploration and exploitation for various stages of firm growth through diversification*. Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management, Boston, August of 2012.
- Lawrence, E.T., Tworoger, L., Ruppel, C.P. & Yurova, Y. (2021). TMT leadership ambidexterity: balancing exploration and exploitation behaviors for innovation. *European Journal of Innovation Management*, (ahead of print), 1460-1060.
<https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2020-0275>
- Levinthal, D. (1997). Adaptation on rugged landscapes. *Management Science*, 43(7), 934-950.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.43.7.934>
- Levinthal, D. & March, J. (1993). Myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Li, C.-R., Lin, C.-J. & Tien, Y.-H. (2015). CEO transformational leadership and top manager ambidexterity: An empirical study in Taiwan SMEs. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 927-954.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2014-0054>
- Li, H., & Zhang, Y. (2002). Founding team comprehension and behavioral integration: Evidence from new technology ventures in China. *Academy of Management*, Best Paper Proceedings.
<https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/apb-pp.2002.7516611>

- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
<https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Luo, B., Zheng, S., Ji, H. & Liang, L. (2018). Ambidextrous leadership and TMT-member ambidextrous behavior: the role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity. *International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 338-359.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1194871>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Martin, A., Keller, A. & Fortwengel, J. (2019). Introducing conflict as the microfoundation of organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, 17(1), 38-61.
<https://doi.org/10.1177/1476127017740262>
- Mathias, B.D., Mckenny, A.F. & Crook, T.R. (2017). Managing the tensions between exploration and exploitation: The role of time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(3), 316-334.
<https://doi.org/10.1002/sej.1287>
- Mihalache, O., Jansen, J., Van Den Bosch, F. & Volberda, H.W. (2014). Top Management Team Shared Leadership and Organizational Ambidexterity: a Moderated Mediation Framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(2), 128-148.
<https://doi.org/10.1002/sej.1168>
- Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2007). Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910-931.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00697.x>
- Mooney, A.C., & Sonnenfeld, J. (2001). *Exploring antecedents to conflict during strategic decision making: The importance of behavioral integration*. A paper presented in the Academy of Management Meeting, BPS Division. <https://www.proquest.com/openview/2caeb369b111a4bed4164c9919260c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Nelson, S., Brunetto, Y., Fan-Wharton, R., & Ramsay, S. (2007). Organisational effectiveness of Australian fast growing small to medium-sized enterprises (SMEs). *Management Decision*, 45(7), 1143-1162.
<https://doi.org/10.1108/00251740710773952>
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82, 74-81.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*, 53(4), 5-22.
<https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.4.5>
- O'Reilly, C.A. & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
<https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Probst, G. & Raisch, S. (2005). Organizational crisis: The logic of failure. *Academy of Management Executive*, 19(1), 90-105.
<https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841958>
- Raisch, S. (2008). Balanced structures: Designing organizations for profitable growth. *Long Range Planning*, 41(5), 483-508.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.06.004>
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
<https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M.L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Romanelli, E. & Tushman, M. L. (1994). Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166. <https://doi.org/10.5465/256669>
- Rothaermel, F. T. & Deeds, D. L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology. *Strategic Management Journal*, 25(3), 201-221.
<https://doi.org/10.1002/smj.376>
- Shah, S.F.H., Nazir, T., Zaman, K. & Shabir, M. (2013). Factors Affecting the Growth of Enterprises: A Survey of the Literature from the Perspective of Small- and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Enterprise Transformation*, 3(2), 53-75.
<https://doi.org/10.1080/19488289.2011.650282>
- Siggelkow, N. & Levinthal, D. A. (2003). Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*, 14(6), 650-669.
<https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.650.24840>
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F. & Souder, D. (2009). A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x>
- Sinha, S. (2019). The emergent-strategy process of initiating organizational ambidexterity. *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 382-396.
<https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2018-0140>
- Smith, W. & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
<https://doi.org/10.5465/amr.2011.59330958>

- Taródy, D. (2012). Formalizált rugalmasság – a kettős képesség kialakulása egy közép vállalatban. *Vezetéstudomány*, 43(12), 49-60. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1055/1/vt_2012n12p49.pdf
- Taródy, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány*, 47(5), 39-52. <https://doi.org/10.14267/veztud.2016.05.04>
- Tushman, M. L. & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465. <https://doi.org/10.2307/2392832>
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Tushman, M. L. & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222.
- Umans, T., Smith, E., Andersson, W. & Planken, W. (2020). Top management teams' shared leadership and ambidexterity: the role of management control systems. *International Review of Administrative Sciences*, 86(3), 444-462. <https://doi.org/10.1177/0020852318783539>
- Van Doorn, S., Tretbar, T., Reimer, M. & Heyden, M. (2020). Ambidexterity in family firms: The interplay between family influences within and beyond the executive suite. *Long Range Planning*, 101998. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101998>
- Venugopal, A., Krishnan, T.N. & Kumar, M. (2018). Identifying the focal role of top management paradoxical cognition in ambidextrous firms. *Management Decision*, 56(1), 47-63. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0402>
- Venugopal, A., Krishnan, T.N., Kumar, M. & Upadhyayula, R.S. (2019). Strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 586-617. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1277369>
- Wan, J., Le, Y., Wang, G., Xia, N. & Liu, X. (2020). Carrot or stick? The impact of paternalistic leadership on the behavioral integration of top management teams in megaprojects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(5), 937-960. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2019-0302>
- Wang, S.L., Luo, Y., Maksimov, V., Sun, J. & Celly, N. (2019). Achieving temporal ambidexterity in new ventures. *Journal of Management Studies*, 56(4), 788-822. <https://doi.org/10.1111/joms.12431>
- Wilms, R., Winnen, L.A. & Lanwehr, R. (2019). Top Managers' cognition facilitates organisational ambidexterity: The mediating role of cognitive processes. *European Management Journal*, 37(5), 589-600. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.006>
- Yeo, Y. & Park, C. (2018). Managing Growing Pains for the Sustainable Growth of Organizations: Evidence from the Growth Pathways and Strategic Choices of Korean Firms. *Sustainability*, 10(10), 1-24. <https://doi.org/10.3390/su10103824>
- Yohannes, T.H. & Ayako, A. B. (2016). Top management team demographic diversities, generic strategy and firm performance in marketing social research association (MSRA) in Kenya. *Applied Finance and Accounting*, 2(2), 30-45. <https://doi.org/10.11114/afa.v2i2.1586>